

# ایجاد دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت

## ده انتخاب دشوار<sup>۱</sup>

□ نوشته: جان وانوس<sup>۲</sup>

□ ترجمه: غلامرضا معمارزاده

### چکیده

سی سال تحقیق درباره «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت»<sup>۳</sup> اعتبار لازم را به آن بخشیده و آن را موضوعی قابل طرح در ادبیات مدیریت ساخته است. تحلیل‌های انجام شده نشان داده است این دیدگاه می‌تواند موجبات صرفه‌جویی در هزینه‌های جابجائی کارکنان را فراهم آورد. علیرغم اینکه تحقیقات زیادی در این زمینه بعمل آمده است ولی درباره چگونگی بکارگیری نتایج تحقیقات مطالب زیادی نوشته نشده است. در این مقاله ده موضوع درباره چگونگی ایجاد، توسعه و اجرای «دیدگاه‌های شغلی مبتنی بر واقعیت» مطرح می‌گردد.

---

1. "Realistic Job Preview (R.J.P.), Ten tough choices" *Personnal Psychology*, 1989.

2. John P. Wanous

## مقدمه

از آنجائیکه هر کس می باید از بین دو راه کار ضروری یک راه کار را انتخاب کند ده موضوع مورد نظر تحت عنوان ده انتخاب دشوار نامگذاری شده است. بحث درباره هر یک از ده انتخاب براساس نتایج تحقیقات گذشته، تئوریهای مربوطه و تجربیات عملی انجام میگردد و با توصیه‌هایی از طرف نویسندگان همراه می باشد.

اکنون بیش از سی سال از زمانی که weitz (1956) اولین تجربه منتشر شده درباره «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» را تشریح کرده می گذرد. بررسی اجمالی نتایج بیست و یک تجربه (Premack, Wanous, 1985) بعمل آمده در این زمینه نشان میدهد که «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» انتظارات اولیه را کاهش داده.  $r = -0.17$ ، با فاصله اطمینان ۹۵ درصد بین  $-0.1$  تا  $-0.24$  و بقاء شغلی<sup>۱</sup> را افزایش  $(r = 0.06)$  میدهد. یک تحلیل درباره اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر بقاء شغلی نشان داد که میزان هزینه‌های صرفه جوئی شده در ارتباط با جابجائی کارکنان متناسب با میزان ترک کار آنان تغییر می کند براساس نتایج بدست آمده سازمانی که دارای ۵۰ درصد بقاء شغلی است میتواند ۱۲ درصد و سازمانی که دارای ۸۰ درصد بقاء شغلی است میتواند، ۶ درصد در هزینه‌های جابجایی کارکنان صرفه جوئی کند. (Premack, Wanous, 1985).

اکثر سازمانهای غیرنظامی که تحت مطالعه قرار گرفته بودند دارای ۵۰ تا ۸۰ درصد بقاء شغلی بودند، در حالیکه بقاء شغلی در سازمانهای نظامی که کارکنان آنها آموزشهای مقدماتی و یا دوره دانشکده افسری را طی کرده بودند، بین ۸۵ تا ۹۵ درصد بود، نتیجه اینکه اثر «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر بقاء شغلی نظامیان کمتر است. (تحت چاپ Wanous, Coollala).

موضوع «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در سالهای ۱۹۸۰ مورد توجه خاص محققین قرار گرفته است بطوری که از مجموع ۳۸ گزارش مربوط به تحقیقات بعمل آمده در زمینه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» ۲۵ مورد آن (۶۶ درصد) مربوط به دهه مزبور بوده است. بهر حال چگونگی بکارگیری عملی «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» تاکنون چندان مورد توجه قرار نگرفته است. (زیر چاپ Wanous, Collala).

باستثناء یک مورد در شرکت تلفن نیوانگلند جنوبی (Wanous, 1975, 1980) عملاً دربارهٔ چگونگی بکارگیری روش «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» اقدام مؤثری بعمل نیامده است. بدین جهت بحث ما در اینجا درباره چگونگی بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» است. برای ایجاد، توسعه و تکمیل یک «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» ده روش که هر یک دارای دو راه کار می باشند شناسائی شده است. بعلت ضرورت انتخاب یک راه کار از میان دو راه کار هر روشی که هر دو آنها ضروری به نظر می رسد عملاً با ده انتخاب دشوار روبرو هستیم. ممکن است، اجبار در انتخاب یک راه کار از میان دو راه کار روشی اغراق آمیز به نظر می رسد، علیهذا در بعضی موارد ممکن است هر دو راه کار را انتخاب کرد و ناگزیر به یک انتخاب دشوار نباشیم، ولی بهر حال بعلت وجود برخی خط مشی های سازمانی و محدودیت منابع معمولاً اینگونه انتخابها دشوار هستند. در تحقیقی که در یک شرکت تلفن در امریکا بعمل آمده است، مشخص گردید که موضوعات مورد نظر عمدتاً ما نعة الجمع هستند. در مقالاتی که با استفاده از نتایج تجربیات مربوط به «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» به رشته تحریر درآمده اند، معمولاً فقط یک راه کار از دو راه کار هر یک از روشها انتخاب شده است.

پای بندی به انتخاب یک راه کار از میان دو راه کار، میتواند دو هدف را تحقق بخشد: اولاً، توصیف درستی از موضوعاتی که هنگام ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» عملاً با آنها مواجه می شویم بدست می آید. ثانیاً، با تفکیک راه کارها از یکدیگر امکان بذل توجه خاص به هر یک از آنها بیشتر میشود.

این مقاله در دو قسمت تنظیم شده است. ابتداء «ده انتخاب دشوار» مطرح گردیده اند و بدنبال آن توصیه هائی نیز برای بکارگیری هر یک از آنها بعمل آمده است. از آنجائی که این «ده انتخاب دشوار» تصمیماتی هستند که باید از طرف فرد اتخاذ شوند، لازم است بمنظور ارزیابی اثربخشی تصمیمات یک چهارچوب نظری به عنوان راهنمای تشخیص صحت هر یک از انتخابها مورد استفاده قرار گیرد. چهارچوب نظری انتخاب شده برای این منظور که با اثربخشی تصمیمات گروهی تطبیق دارد مدل

کیفیت × پذیرش  
متعلق به ووم و یتون (Voom, Yetton, 1973) می باشد.

هزینه ها (بهای تمام شده)

در این مدل فقط هزینه زمان مصرف شده برای اخذ یک تصمیم محاسبه میشود

بر واقعیت» تنها یکی از انواع هزینه‌ها می‌باشد. در این مدل منظور از «پذیرش» پذیرش مدیریت سطح بالای سازمان است. (آیا مدیران تمایل دارند روش ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» را بکار گیرند؟) معیار «کیفیت» نیز در برگزیده عواملی است که باعث افزایش بقاء شغلی میشوند. ضمناً میزان پذیرش موضوعات توسط متقاضیان نیز از جمله عوامل تعیین کننده کیفیت می‌باشد.

### «ده انتخاب دشوار»

انتخاب شماره ۱ - آغاز کار با واکنش در مقابل مسأله یا دوراندیشی درباره آن؟  
باستثناء مطالعات آزمایشگاهی معمولاً «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» به دو شکل مورد استفاده قرار می‌گیرد که روش متداول آن نشان دادن واکنش در برابر مشکل ترک کار کارکنانی است که تازه به استخدام سازمان درآمده‌اند. استفاده از این روش دارای سه مزیت می‌باشند که عبارتند از:

- ۱- تسریع در کسب موفقیت مدیریت سازمان. ۲- عینی بودن روش در داخل سازمان. ۳- آشکار بودن اثر بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در شرایطی که ترک کار، یک مشکل سازمانی است و میزان بقاء شغلی سازمان کم است (Premack, Wanous, 1985) البته باید سه مزیتی را که برای استفاده از روش نشان دادن واکنش برشمردیم با دو عیب مرتبط به آن بسنجیم. اولاً؛ ممکن است تعهد مدیریت در بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» هنگامیکه مشکل بقاء شغلی سازمان مرتفع می‌گردد، کاهش پیدا کند و یا موضوع بطور کلی بدست فراموشی سپرده شود. نتایج تحقیقات طولانی، اجتماعی و روانی در زمینه «تعهد» نشان می‌دهد هنگامیکه دلائل خارجی چندانی برای به انجام رسانیدن یک راه کار در دسترس نباشد، تعهد افزایش پیدا می‌کند، (بعنوان نمونه تحقیقات Salancik, 1977). ثانیاً؛ این خطر وجود دارد که برخی از مشکلات ناشی از ترک کار سازمان همزمان با آغاز مرحله بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» کاهش پیدا کند. این موضوع میتواند هنگامیکه یکی از دلائل افزایش ترک کار سازمان انتقال دوره‌ای\* می‌باشد برای سازمان ایجاد مشکل بنماید. (Mobley 1982)

مقابلاً یک سازمان میتواند بمنظور احتراز از مشکلات آینده تصمیم به استفاده از روش «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بگیرد. هر چند دوراندیشی در بکارگیری این روش چندان متداول نیست، لیکن مطالعه موردی پروژه‌ای که اخیراً در یک کارگاه تعمیرات کشتی به اجراء درآمده است (Wanous, Baker, 1987) میتواند برای روشن شدن موضوع به ما کمک کند. استفاده از روش «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در شرایطی که سازمان با مشکل ترک کار مواجه نیست دو مزیت دارد. اولاً؛ با احتمال زیاد تعهد مدیریت به اجرای پروژه بیشتر خواهد بود. ثانیاً؛ میتوان آن را قبل از اینکه مشکلی برای سازمان ایجاد شده باشد، طراحی کرد و با اجرا درآورد. معایب بکارگیری این روش عبارتند از: احتمال وجود سهل‌انگاری در بکارگیری آن بعلافت فقدان انگیزش، عینی نبودن روش بکار گرفته شده و کاهش سودمندی روش در شرایطی که میزان ترک کار کاهش پیدا می‌کند. (برای آشنائی با این روش، «تجزیه و تحلیل سودمندی» به مأخذ Pemack, Wanous, 1985 مراجعه شود، بطور خلاصه براساس این تحلیل هر قدر میزان بقاء شغلی یک سازمان بیشتر باشد، درصد افزایش بقاء شغلی ناشی از بکارگیری روش «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» کمتر خواهد بود.)

#### انتخاب شماره ۲: شناخت سازمان بصورت منظم یا نامنظم؟

شناخت یک سازمان اولین قدم در توسعه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» است. (Wanous, 1980) شاید بتوان شباهتی بین شناخت مربوط به «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» و چگونگی انتخاب محتویات آزمونهای گزینشی و تحلیل نیازها جهت طرحریزی برنامه‌های آموزشی پیدا کرد. استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعنوان یک آزمون هنوز دارای پایگاه قانونی نشده است. بنابراین شاید این قیاس، منطقی بنظر نرسد. از این رو روشهای شناخت سازمانی نیز باید همانند روشهای تجزیه و تحلیل در آزمونهای گزینش مورد توجه و بررسی قرار گیرند. (Arvey, Faley, 1986) بنظر نمیرسد که بتوان از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعنوان یک روش آزمون استفاده کرد. بعبارت دیگر این روش طوری طراحی میشود که فقط خودگزینی\* را تسهیل می‌کند و فاقد قابلیت استفاده در پذیرش یا رد متقاضیان شغل می‌باشد. در شناخت سازمانی باید وظایف خاص شغل، وظایف کلی سازمان و



چگونگی عکس‌العمل کارکنان در برابر هر دو مورد اشاره شده مورد توجه قرار گیرد. این بدان معنی است که برای شناخت منظم سازمان باید مجموعه‌ای از مطالب توصیفی (مانند تجزیه و تحلیل شغل) و عکس‌العمل‌های قابل ارزیابی (مانند سنجش طرز تلقی کارکنان) جمع‌آوری گردد.

اکنون میتوان این سؤال را مطرح نمود که آیا باید بطریقی اصولی و منظم مبادرت در جمع‌آوری اطلاعات جامع که نتیجه آن دستیابی به نتایج متعدد است نمود و یا اینکه تنها شناخت نامنظم سازمان کافی خواهد بود. استفاده از روش منظم به مفهوم استفاده از نمونه آماری بزرگ و بکارگیری روش جمع‌آوری منظم اطلاعات (تقریباً همواره از روش پرسشنامه و گاهی از روش پرسشنامه و مصاحبه توأم استفاده می‌شود) می‌باشد و نتایج مطالعه را میتوان بصورت گزارش توصیفی همراه با استنتاجات آماری به اطلاع مدیران سطوح بالای سازمان رسانید. بکارگیری این روش در جمع‌آوری اطلاعات، نزدیکترین روش به روشهای علمی می‌باشد.

روش نامنظم از بسیاری جهات نقطه مقابل روش قبلی است، ولی در علوم اجتماعی از سنت متفاوتی سرچشمه می‌گیرد. در این روش تقریباً همواره از مصاحبه استفاده می‌شود. ولی استفاده توأم از مصاحبه و پرسشنامه نیز امری غیرمتداول نیست. (Alderfer, Brown, 1972). بنابراین بطور کلی در هر دو روش استفاده توأم از پرسشنامه و مصاحبه متداول است ولی در روش منظم تقریباً همواره از پرسشنامه و در روش نامنظم همواره از مصاحبه استفاده می‌شود.

بزرگترین مزیت روش نامنظم، کیفیت اطلاعات مربوط به شناخت است که برای کسب موافقت مدیران سطوح بالای سازمان دارای اهمیت است. جمع‌آوری اینگونه اطلاعات هم هزینه‌ساز و هم وقت‌گیر است. جالب است بدانیم که شناسائی منظم در یک سازمان مورد مطالعه حدود یک سال بطول انجامید. (Dean, Wanous, 1984) در این تحقیق ۱۰۰ نفر از تحویلداران بانک بمنظور دستیابی به یک شناخت قابل قبول مورد مصاحبه مقدماتی قرار گرفتند (Alderfer, Brown, 1972). بعد از تأیید پرسشنامه توسط مدیران سازمان، مطالعه بر روی سایر تحویلداران (به تعداد ۸۵۰ نفر در بیش از ۱۰۰ شعبه) انجام گرفت. مدیران ارشد نیز بمنظور در اختیار گذاردن برداشتهای خود از مشاغل خاصی که تحت مطالعه قرار داشتند، با محققین در تماس

بودند.

روش نامنظم هنگامیکه روش منظم مؤثرترین روشی است، ضعیف‌ترین روش خواهد بود و بالعکس. مدیران سطوح بالای سازمان که «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» را بالقوه آشکار ساز نقاط ضعف رهبری خود میدانند، ممکن است گروهی را که مورد مصاحبه قرار گرفته است نماینده واقعی آن سازمان ندانند. بمنظور رفع این مشکل ارجح است که بعضی از مصاحبه شوندگان توسط مدیریت انتخاب شوند. ممکن است مصاحبه بصورت گروهی برگزار شود. اگر اعضاء گروه عقاید یکسانی داشته باشند آنگاه درصد اعتبار مصاحبه افزایش خواهد یافت.

صرفه جوئی در هزینه‌ها یکی از مزایای بارز این روش است، زیرا روش شناخت نامنظم را بجای صرف ماهها وقت میتوان در طی یک یا دو روز به اجرا درآورد.

نویسنده بعنوان کسی که هم از روش شناخت منظم (Dean, Wanous, 1984) و هم نامنظم (Wanous, Baker, 1928) استفاده کرده‌ام، بر این عقیده است که از بکارگیری هر دو روش می‌توان اطلاعات مورد نیاز جهت ایجاد یک «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» مفید را بدست آورد. بررسی و تجزیه و تحلیل‌های بعمل آمده نشان میدهد که کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده در روش منظم بسیار بالاست. بنابراین تنها نقطه ضعف روش منظم، هزینه بالای آن است، ولی آنچه بدست می‌آید یک «تجزیه و تحلیل سازمانی» کامل است (Schneider, Schmill 1986: Schneider, 1976) که نه تنها شامل تجزیه و تحلیل عناصر شغل، بلکه شامل اطلاعات مربوط به اوضاع و احوال و فرهنگ سازمانی نیز خواهد بود.

انتخاب شماره ۳: محتوای آگاهیها توصیفی باشد یا قضاوتی؟ این انتخاب برمیگردد به اینکه ببینیم منظور از «واقعیت» در «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» چیست؟ ممکن است فردی تصور کند که ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» صحیح، اغلب از طریق دادن آگاهیهای توصیفی (مانند؛ حقوق بدو ورود، ترفیعات سنواتی و ساعات کار) میسر خواهد بود. این دیدگاه دارای دو مزیت است، نخست اینکه معمولاً دفاع از موضوعات توصیفی که مورد پیش‌داوری قرار نمی‌گیرند و از طرفی موجبات رضایت اشخاص را فراهم می‌آوردند ساده‌تر است، زیرا رضایت شغل ۱۰۰٪ متعلق به آن تفرات است. اگر چه د از آنجه که عملاً در یافت میدارد و آنچه مورد

درخواست فرد است (Wanous, Lawler, 1972) دانست. در ثانی بعنوان نتیجه آنچه که گفته شد، احتمال پذیرش موضوع از طرف مدیریت رده بالا بیشتر خواهد بود.

نقطه مقابل این روش آنست که کوشش شود اطلاعات کافی برای قضاوت درباره یک موضوع جمع آوری شود. (مانند آنچه که باعث ایجاد رضایت یا عدم رضایت در خود می شود). دلایل زیادی برای مشروعیت استفاده از این روش وجود دارد. اولاً هدف از ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» افزایش بقاء شغلی است. اگر آندسته از عواملی که موجبات ترک کار را فراهم می آورند مورد توجه قرار نگیرند، استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» چندان مؤثر نخواهد بود. برای دستیابی به موفقیت در این زمینه، «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» باید دربرگیرنده مهمترین ابعاد مثبت و منفی شغل بوده و همه آنها بوضوح و صراحتاً شناسائی و مشخص شده باشند.

به دو طریق می توان از اطلاعات قضاوتی برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» استفاده کرد. طریق اول: ارائه اطلاعاتی که توصیفی بنظر می رسند ولی عملاً قضاوتی می باشند. بعنوان مثال اگر به متقاضیان شغل بگوئیم که سرپرستان خط مقدم بر رفتار کارکنان نظارت خیلی نزدیک اعمال می کنند، ممکن است نوع اطلاعی که به آنها داده شده است، توصیفی بنظر برسد، حال اگر اکثر کارکنان از اعمال نظارت نزدیک احساس عدم رضایت بکنند، عملاً اطلاعاتی که در اختیار آنها قرار گرفته است، قضاوتی می باشد.

طریق دوم از وضوح و صراحت بیشتری برخوردار است. در رابطه با مثال فوق، «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» علاوه بر آنچه گفته شد، عباراتی درباره چگونگی احساس فرد در برابر اعمال نظارت نزدیک را نیز دربر خواهد داشت. برای اجرای این روش می توان در صورتی که قبلاً روش شناخت منظم بکار گرفته شده باشد، از نتایج مستخرجه از پرسشنامه ها بهره برداری نمود و اگر روش شناخت نامنظم بکار گرفته شده باشد، می توان از یکی از کارکنان سازمان خواست که بعنوان نماینده سایر کارکنان (بر روی نوار ویدئو) اطلاعاتی در اختیار متقاضیان ورود بگذارد. در این جا باید خاطر نشان ساخت که استفاده از روش دادن اطلاعات قضاوتی به معنی حذف و عدم بکارگیری روش دادن اطلاعات توصیفی نیست، آگاهی هائی که نوعاً باعث ایجاد رضایت یا نارضایتی می شوند باید ماهیتاً توصیفی باشند. بنابراین موضوع



دادن اطلاعات قضاوتی و رای موضوعات ساده‌ای مانند اینکه بطور مثال فقط به متقاضیان گفته شود «شما در روزهای تعطیل آخر هفته کار می‌کنید و در عوض روزهای دوشنبه و سه‌شنبه تعطیل خواهید بود». می‌باشد. روش قضاوتی تا حد توصیف احساسات کارکنان درباره این چنین جدول زمانی کار نیز پیش می‌رود.

#### انتخاب شماره ۴: محتوای آگاهی‌ها جامع باشد یا فشرده؟

این انتخاب مشخص‌کننده میزان گستردگی یا فشرده‌گی آگاهی‌ها جهت ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» می‌باشد. یک روش آن است که «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» کلیه اطلاعات مربوط را طوری شامل شود که نقصی در بیان واقعیت مشاهده نشود. علاوه بر آن، در استفاده از روش دادن اطلاعات گسترده، «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» باید حداقل بعضی از موضوعات را که تقریباً به تمامی متقاضیان مربوط می‌شود شامل شود. بعنوان مثال در این مورد می‌توان از کتابچه‌ای که هنگام مطالعه بر روی دانشجویان جدید دانشکده افسری امریکا (West Point) مورد استفاده قرار گرفته است نام برد (Ilgen, Seely, 1974). کتابچه مزبور دارای ده صفحه شامل اطلاعات مربوط به جزئیات سازمان (مانند برنامه روزانه) و تذکرات نسبتاً مهمتر (مانند شرایط محیط شبانه‌روزی، محدود بودن وقت آزاد، مورد ارزیابی قرار گرفتن هر دانشجو توسط سایر دانشجویان بر اساس شایستگی خدمتی) بود. متقابلاً در روش استفاده از اطلاعات فشرده، این خطر وجود دارد که برخی اطلاعات که ممکن است برای گروهی از متقاضیان مهم باشد حذف شود. بهر حال این روش دارای دو مزیت است اولاً؛ مهمترین مسائلی که باعث ترک کار می‌شوند در میان انبوه اطلاعات گم نمی‌شوند و بلافاصله متقاضیان از وجود آنها مطلع می‌شوند. ثانیاً؛ حفظ و نگهداری تعداد محدودی نکات کلیدی ساده‌تر است. بهترین نمونه قابل ذکر در زمینه استفاده از روش دادن اطلاعات فشرده، روشی است که اخیراً در سرتاسر نیروهای مسلح کانادا مورد استفاده قرار می‌گیرد (Flynn and Ellis, 1984, Flynn and Ellis and Zuliani 1984). این روش شامل نوار ویدئویی کوتاهی (پنج دقیقه) است که متناسب با هر یک از تخصص‌های نظامی (تفنگدار، خدمه تانک و غیره) تهیه گردیده است. در

امکان نکات مزبور مورد تأکید قرار بگیرند. گاهی می‌توان به دلخواه هر یک از دو روش جامع و فشرده را انتخاب و بکار برد، ولی در سایر موارد برخی محدودیت‌های خاص سازمانی مانع از آن می‌شوند که یکی از دو روش مزبور را آزادانه انتخاب کرد. بعنوان مثال، در مورد متقاضیان ورود به دانشکده افسری امریکا که در بالا به آن اشاره کردیم، دانشجویان جدیدالاستخدام، بعد از فراغت از تحصیل در دبیرستان، در طی تعطیلات تابستان فرصت کافی داشته‌اند تا بتوانند اطلاعات موردنظر را کاملاً تحلیل و ارزیابی کنند. متقابلاً نیروهای مسلح کانادا اکثراً با محدودیت زمانی مواجه است. بعنوان مثال یک متقاضی بالقوه ممکن است در مورد تخصص نظامی موردعلاقه خود تصمیم نگرفته باشد. بنابراین، تنها راه ایجاد یک دیدگاه، مختصر کردن اطلاعات و ایجاد امکان بررسی فرصتهای مختلف موجود می‌باشد.

می‌توان گفت همواره برخی محدودیت‌های ناشی از موقعیتهای خاص وجود دارد که ناگزیر استفاده از یک روش بر روش دیگر ترجیح داده می‌شود. علاوه بر آنچه که در بالا به آنها اشاره شد، شاید درجه پیچیدگی شغل بهترین مثال در این زمینه باشد. هرچند استفاده از روش دادن اطلاعات جامع در مورد یک شغل ساده (در یک سازمان غیر پیچیده) منطقی بنظر نمی‌رسد، ولی عکس آن نیز الزاماً صادق نیست. بدین معنی که می‌توان در شرایط پیچیده با استفاده از روش دادن اطلاعات فشرده و تأکید بر عواملی که (۱) دارای بیشترین اهمیت می‌باشند، (۲) با ترک کار بستگی دارند و (۳) اعضاء جدیدالاستخدام آگاهی چندانی درباره آن ندارند، به نتایج قابل قبولی دست یافت.

**انتخاب شماره ۵: محتوای آگاهی‌ها اطلاعات منفی محدود باشد یا گسترده؟**

هرچند به منظور روشن ساختن بعضی از موضوعات ناگزیر هستیم اطلاعات منفی را به دو قسمت گسترده و محدود تقسیم کنیم ولی اصولاً ایجاد دو شاخه برای اطلاعات منفی و یا بعبارت دیگر تقسیم اطلاعات منفی به دو نوع، منطقی بنظر نمی‌رسد. بخش بزرگی از اطلاعات منفی را می‌توان با بیان طرق خنثی کردن و از بین

بردن آنها در شغل معرفی کرد. اطلاعات مربوط به رابطه شغل با جنسیت، خطرات بالقوه موجود در سر راه سلامتی و گرفتاری‌های خاص هر شغلی از آن جمله‌اند. در نقطه مقابل اینگونه اطلاعات منفی می‌توان از اطلاعاتی استفاده کرد که درجه منفی بودن آنها ضعیف‌تر است مانند: ساعات کار، یکنواخت بودن کار، فقدان تشویق (و وفور انتقاد) طولانی بودن سابقه خدمت موردنیاز برای نیل به ترفیع، ضرورت سرپا ایستادن برای انجام کار و نظایر آن. اطلاعات دسته اول مربوط به ابعاد بالقوه غیرقانونی و خطرناک شغل می‌باشند، در حالیکه اطلاعات دسته دوم خطرناک و غیرقانونی نیستند ولی می‌توانند موجبات عدم رضایت را فراهم کنند.

در نوشته‌های قبلی درباره «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» گفته شد که (Wanous, 1980) دیدگاه باید آئینه تمام‌نمای شغل و فرهنگ و اوضاع و احوال سازمان باشد. بعبارت دیگر، درجه منفی بودن اطلاعات باید منعکس‌کننده آن چیزی باشد که در سایه شناخت شخص کشف شده است.

ممکن است از این توضیحات چنین استنباط شود که اگر کسی را بخواهیم براساس «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» استخدام کنیم فرصت یا زمینه لازم برای اظهارنظر و یا اقدام مطابق صلاحدید شخصی برای او باقی نخواهد ماند. حال آنکه به نظر نویسنده مقداری آزادی عمل برای اظهارنظر، بدون اینکه لطمه‌ای به اصول کلی «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» وارد سازد، وجود دارد. مثالهایی که در اول این بخش به آنها اشاره کردیم، در اینجا حق انتخاب را محدود می‌کنند. به این معنی که واقعاً تا چه حد می‌توان ابعاد بالقوه خطرناک و غیرقانونی شغل و سازمان را مکتوب کرد؟ آیا ضرورت دارد که بگوئیم هنوز هم پنبه نسوز بخشی از محیط فیزیکی سازمان را تشکیل می‌دهد؟ بهر حال تا این لحظه و براساس بررسی‌هایی که بر روی ۳۸ تحقیق موجود در زمینه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعمل آمده است، موردی مشاهده نشده است که کسی روش دادن اطلاعات منفی گسترده را انتخاب کرده باشد، (تحت چاپ Wanous and Colella). بنابراین مسئله «انتخاب» نیز همانند این نوشته بصورت فرضی باقی می‌ماند. به این ترتیب به دلائلی که در زیر می‌آید، این موضوع ارزش آن را دارد که درباره‌اش تفکر کنیم. استفاده از اطلاعات منفی گسترده ممکن است برای

برابر دو محدودیت که از آنها نام می‌بریم مورد توجه قرار گیرد. اولاً؛ اکثر مردم شهادت استفاده از این روش را ندارند (این یک نظر است و در سوابق موجود در این زمینه به آن اشاره‌ای نشده است).

ثانیاً؛ «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» ممکن است بعنوان سند تخطی مدیریت از قانون مورد استفاده قرار گیرد. (این موضوع نیز یک نظر است، زیرا همه چیز هر چند کم‌اهمیت عملاً در سازمان مورد ممیزی قرار می‌گیرد. بنابراین استفاده از اطلاعات خام جهت شناساندن سازمان می‌تواند عواقب حقوقی در پی داشته باشد، البته این نیز یک نظر است زیرا هرگز چنین اتفاقی رخ نداده است).

بنظر نویسنده استفاده از حد متناسب اطلاعات منفی که نویسنده تقریباً در تمام این نوع از مطالعات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» مشاهده کرده، بنحو مطلوبی باعث تشویق «خودگزینی» می‌شود. عبارت دقیق‌تر میانگین اثر «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر خودگزینی برابر  $r = 0/06$  محاسبه گردید، اثر «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر بقاء شغلی نیز برابر همین مقدار بود، (Premack and Wanous, 1985).

هر چند «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» اثر نسبتاً کمی بر خودگزینی دارد، ولی وجود حدمتناسبی از اطلاعات منفی، می‌تواند باعث افزایش توانائی متقاضیان شغل برای مقابله با فشارهای عصبی که در تازه‌واردها بوجود می‌آید گردد. بهر حال در این مورد شواهد تحقیقی قابل استنادی در دسترس نیست. از یک طرف، در چهار تحقیق که از روش پرسشنامه برای آماده‌سازی متقاضیان جهت مقابله با فشارهای عصبی استفاده شده بود، شواهدی دال بر افزایش خودگزینی از طریق ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بدست نیامد، (Premack and wanous, 1985). از طرف دیگر در آن دسته از مطالعات که «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعد از پذیرش شغل توسط متقاضیان ایجاد شده بود، فرضیات مربوط به مقابله تأیید گردید. زیرا در این مرحله از ورود، خودگزینی بعنوان علت اصلی بقاء شغلی، وجود نخواهد داشت. بهر حال تأیید یا رد این فرضیه‌ها در هاله‌ای از ابهام قرار دارد، زیرا در صورت ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در مرحله بعد از ورود به سازمان سایر فرضیه‌ها مانند افزایش اعتماد و انتظارات تحقق یافته کماکان پابرجا خواهند بود، (تحت چاپ (Wanous. colella).



هر چند نویسنده در گذشته بر این عقیده بود که خودگزینی و مقابله دو راه متفاوت جهت افزایش بقاء شغلی با استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» هستند (Wanous, 1980)، ولی این امکان نیز وجود دارد که آنها عملاً یکدیگر را خنثی کنند. این اتفاق زمانی بوقوع می‌پیوندد که اطلاعات با درجه منفی بالا خودگزینی را تشویق، ولی مقابله را غیرممکن جلوه دهد. متقابلاً اطلاعات با درجه منفی متوسط میتواند روشهای مقابله را که بنوبه خود باعث کاهش درجه خودگزینی میشوند تشویق کند. از آنجائیکه اثرات اطلاعات منفی با درجه بالا یا متوسط تجربه نشده است، این اندیشه که اثرات خودگزینی و مقابله هم جهت نمی‌باشند باید مورد بررسی قرار گیرد.

#### انتخاب شماره ۶: آگاهی‌ها بصورت نوشته باشند یا سمعی و بصری؟

بر اساس نتایج تحقیقات منتشر شده، ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» به سه طریق انجام میگردد: کتابچه، وسائل سمعی و بصری و مصاحبه شخصی. در مجموع شیوه استفاده از کتابچه و وسائل سمعی و بصری متداول‌تر است. لازم به یادآوری است که اطلاعات واقعی درباره شغل در شرائطی که روش غیررسمی و نامنظم به کار رفته باشد، یا نیازی به تدوین وقایع جهت اطلاع دیگران نباشد، در طی انجام مصاحبه‌های استخدامی در اختیار متقاضیان قرار می‌گیرد.

استفاده از کتابچه حاوی اطلاعات در مقایسه با شیوه سمعی و بصری بدلیل هزینه کم و سهولت انجام تغییرات در آن از مزیت بیشتری برخوردار است. تغییر یک برنامه کامپیوتری بمراتب ساده‌تر از ایجاد تغییر در یک نوار ویدئویی است. مزیت دیگر استفاده از کتابچه آن است که متقاضی میتواند آن را چندین بار مطالعه کند. استفاده از کتابچه در شرائطی که هدف دادن اطلاعات تشریحی (انتخاب شماره ۳) و اطلاعات جامع (انتخاب شماره ۴) به متقاضیان باشد، مناسب‌تر است. متقابلاً استفاده از شیوه سمعی و بصری در شرائطی که از اطلاعات فشرده استفاده می‌شود و فقط نکات مهم مورد توجه قرار می‌گیرند، مناسب‌تر خواهد بود، (Popovich and wanous, 1982).

۱. تعدادی از شیوه‌های استخدامی در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. این روش‌ها به روش‌های دیگر نیز می‌تواند

مطمئن بود که متقاضیان، اطلاعات موردنظر را که به تناوب پخش می‌شوند، شنیده و دیده‌اند. حال آنکه انتشار کتابچه و تحویل آن به متقاضی بمفهوم آن نیست که متقاضی حتماً آن را مطالعه کرده باشد. ثانیاً؛ علیرغم اینکه ممکن است بکار بردن بعضی از کلمات درک بعضی از موضوعات را برای متقاضی مشکل سازد، ولی استفاده از کتابچه با توجه به اینکه متقاضی باید از مهارت کافی برای خواندن مطالب کتابچه برخوردار باشد دارای محدودیت بیشتری خواهد بود.

تنها در تعداد محدودی از تحقیقات از روش مصاحبه برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» استفاده بعمل آمده است، (تحت چاپ، Wanous, Colella) و فقط در یک تجربه عملی، مصاحبه با سایر شیوه‌های دادن اطلاعات مقایسه شده است، (Colarelli, 1984). بنابراین دانش ما دربارهٔ بکارگیری مصاحبه در ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» نسبتاً محدود است. معهداً نتیجه یک مطالعه (Colarelli-1984) نشان داد که بکارگیری شیوه مصاحبه تا حد زیادی از شیوه دفترچه و گروه کنترل (که تفاوت‌های بارزی با یکدیگر نداشتند) مؤثرتر می‌باشد. بعلت وجود تعداد ناچیز تحقیقات در زمینه اثربخشی مصاحبه بعنوان یک شیوه دادن اطلاعات، حداقل در حال حاضر ناگزیر از استفاده از یکی از دو شیوه کتابچه و سمعی و بصری می‌باشیم. در پایان این مقاله مجموعه تحقیقات جالبی که در زمینه امکانات بالقوه مصاحبه بعمل آمده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## انتخاب شماره ۷: منبع پیام، ایفاکنندگان نقش باشند و یا متصدیان مشاغل؟

این انتخاب محدود به مواردی می‌شود که شیوه سمعی و بصری انتخاب شده باشد، در حقیقت در این حالت، موضوع استفاده از متصدیان مشاغل و یا دیگران (نمایش دهندگان و یا سایر کارکنان سازمان) جهت ارائه اطلاعات مطرح می‌باشد. دلیل طرح این موضوع، آن است که متقاضیان به استناد منبعی که اطلاعات را در اختیار آنها گذارده است، «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت را مورد توجه قرار می‌دهند. عبارت دیگر بین مشاهده نظرات نمایندگان کارکنان سازمان و مشاهده تصویر کارکنان هنگام انجام عملی شغل و یا بازی دیگران در نقش کارکنان که بر روی نوار

ضبط شده است تفاوت وجود دارد. هنگامیکه نویسنده این دو نوع نوار ضبط شده را به دانشجویان و مدیران سازمان نشان داد، آنها بلافاصله پی به تفاوت‌های موجود بین دو نوع نوار بردند. البته کار آنها چندان هم مشکل نبود زیرا این امکان برای آنها فراهم بود که هر دو نوار را همزمان مشاهده کنند و احتمالاً وجود اثرات متضاد به قضاوت آنها کمک کرده بود. با این توضیح مجدداً تأکید می‌شود، علیرغم اینکه تاکنون مطالعه‌ای در رابطه با تأیید این موضوع بعمل نیامده است، متقاضیان شغل می‌توانند بدون اینکه نیازمند مشاهده هر دو نوع نوار ویدئویی باشند به سادگی تشخیص دهند که شاغلین واقعی در فیلم نشان داده شده‌اند و یا اینکه نقش آنان توسط دیگران ایفا شده است.

مزیت منحصر بفرد و در عین حال مهم بکارگیری متصدیان شغل بعنوان منبع اطلاعات، از اعتبار بیشتری برخوردار است. دلایل وجود اعتبار برای این روش عبارتند از (۱) متصدیان از تخصص بیشتری برخوردارند، (۲) متصدیان بیشتر مورد اعتماد متقاضیان شغل می‌باشند، (۳) متصدیان تحت تأثیر احساس شباهت، از محبوبیت بیشتری برخوردارند، (Poporich, Wanous, 1982). معایب استفاده از متصدیان همان محاسن استفاده از ایفای نقش توسط دیگران خواهد بود که عبارتند از: اولاً آنها مطالب را از روی نوشته می‌خوانند و با این ترتیب مطالب تهیه شده قابل حذف و اصلاح و کنترل می‌باشند. ثانیاً ممکن است در استفاده از مصاحبه‌های مدون متصدیان مشاغل به همه مسائل مورد علاقه متقاضیان توجه نشود. ثانیاً؛ متصدیان مشاغل همانند افراد حرفه‌ای قادر به ایفای نقش بشکل قابل قبول نخواهند بود. اساساً تفاوت بین روش استفاده از متصدیان اصلی شغل و یا ایفاکنندگان نقش، مانند تفاوت بین اعتبار و سبک می‌باشد. بعبارت دیگر موضوع شبیه انتخابی است بین چیزی مانند مصاحبه در اخبار تلویزیون و آگهی‌های تجاریتی.

انتخاب شماره ۸: ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در آغاز مرحله ورود باشد یا در انتهای آن؟

بمنظور ایجاد زمینه بحث، این تصمیم بصورت استفاده از دو نوع اطلاعات یکی در آغاز ورود و دیگری در پایان ورود مطرح میگردد. همانند سایر موارد در این مورد

استفاده از روش ایجاد «دیدگاه شغلی» در انتهای مرحله ورود دارای دو مزیت می‌باشد: اولاً؛ در انتهای مرحله ورود تعداد کمی از داوطلبان باقی می‌مانند و هزینه‌های مصرفی معمولاً کاهش پیدا می‌کند. ثانیاً؛ راحت‌تر میتوان موافقت مدیران رده‌بالا را برای در اختیار گذاردن اطلاعات منفی کسب کرد زیرا در این صورت تعداد کمتری از افراد به مسائل ناخوشایند سازمان آگاهی پیدا میکنند، از آنجائیکه اغلب یا اکثر آنهايي که واجد شرایط نبوده‌اند از طرف سازمان رد شده‌اند، مدیران رده‌بالا معمولاً خیلی راحت‌تر اطلاعات منفی سازمان را به آنهايي که مشاغل ارائه شده را پذیرفته یا در شرف پذیرفتن هستند، ارائه می‌دهند.

استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در آغاز مرحله ورود این احتمال را بوجود می‌آورد که بر تصمیم متقاضیان شغل برای خودگزینی اثر بگذارد. کوشش فرد جهت طی فرآیند ورود، احتمال پذیرش شغل پیشنهادی را افزایش می‌دهد. در روان‌شناسی به این نکته بارها اشاره شده است که هزینه مرتب بر کوشش باعث افزایش تعهد می‌شود، (بعنوان نمونه Lewis, 1965).

### انتخاب شماره ۹: اجرا بصورت موردی یا فراگیر؟

در این حالت تصمیم به انتخاب روش اجرای آزمایشی و یا استقرار روش بعنوان بخشی از فعالیت استخدامی سازمان مربوط می‌شود. اولین مزیت استفاده از روش آزمایشی، درگیری تعداد کمی از افراد و صرف هزینه کمتر و در نتیجه کسب سریعتر موافقت مدیریت سازمان می‌باشد و دومین مزیت، استفاده از آن بعنوان ملاک کفایت بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» می‌باشد. در این روش قبل از اینکه اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر بقاء شغلی مشخص شود، آزمایشی خواهد بود برای اثرگذاری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر انتظارات اولیه.

استقرار «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعنوان بخشی از فرآیند استخدام یا گزینش نیز دارای دو مزیت است. اولاً استفاده از گروه کنترل که خود مسائل اخلاقی را بدنبال خواهد داشت، ضروری نخواهد بود. محروم کردن گروهی از افراد از بعضی مزایا (یا حتی کارکنان بالقوه)، امری غیراخلاقی بوده، حتی اگر روش‌های عملی، استفاده از گروه‌های کنترل را الزام‌آور سازد، نباید مورد استفاده قرار گیرند. دومین



مزیت استفاده از روش فراگیر آن است که اشخاص معمولاً به نتایج مطالعات انجام شده بر روی گروه‌های کوچک اعتماد نمی‌کنند، (Hunter, Schmidt, Jackson, 1982). بحث اینجاست که اعتماد اشخاص به نتایج تحلیلهای فراگیر در مقایسه با نتایج مربوط به تحقیقات محلی و محدود بیشتر است. از این دو نتایج حاصله از ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» از تحلیلهای فراگیر استنتاج می‌گردند که (Premack, wanous, 1985). براساس این بحث به تأخیر انداختن استقرار روش فراگیر به منظور اجرای روش آزمایشی، هزینه فرصت از دست رفته را به همراه خواهد داشت.

### انتخاب شماره ۱۰: انتشار نتایج بصورت محدود یا فراگیر؟

صرف نظر از اینکه برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» از روش موردی و یا روش فراگیر استفاده شده باشد، بالاخره نتایجی حاصل خواهد گردید. اکنون این سؤال مطرح است که آیا افراد خارج از سازمان نیز می‌باید از این نتایج مطلع شوند یا خیر؟ در صورت محرمانه نگاه داشتن نتایج رقباء از کم و کیف قضایای داخل سازمان مطلع نمی‌شوند. ولی عیب آن عدم بهره‌برداری سازمان از نتایج کار دیگران است. گاهی مشاهده می‌شود که برخی شرایط حاکم بر محیط، انتخاب را محدود می‌کنند. بعنوان مثال ممکن است نوشتن نتایج کامل «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» برای گروه‌های غیردانشگاهی نتیجه‌ای را بدنبال نداشته باشد. حال اگر این موضوع با اشکال دستیابی به کتابچه منتشر شده در این زمینه نیز همراه باشد، براساس نظریه انتظار (VRoom 1964) در مجموع نتیجه آن انگیزش پایین خواهد بود.

### «توصیه‌ها»

ده انتخاب دشوار و راه کارهای توصیه شده در مورد آنها در جدول شماره یک خلاصه شده است بخاطر داشته باشید که راه کارهای متضاد در هر انتخاب، نقطه مقابل یکدیگر هستند. محاسن یک راه کار معایب راه کار دیگر محسوب می‌گردد بهمین علت در این بخش توضیح خواهیم داد که چرا مزایای یک راه کار ممکن است

## راه‌حلهای پیشنهادی برای انتخابی دشوار

انتخاب دشوار	راه کارهای موجود	راه کار توصیه شده
۱- شروع:	واکنش یا دوراندیشی	در صورت امکان دوراندیشی
۲- شناخت:	منظم یا نامنظم	هر کدام که مؤثرتر است در صورت امکان نامنظم
۳- محتوا:	توصیفی یا قضاوتی؟	قضاوتی
۴- محتوا:	جامع یا فشرده؟	فشرده
۵- محتوا:	حد متوسط اطلاعات منفی یا گسترده؟	حد متوسط اطلاعات منفی
۶- وسایل ارتباطی:	نوشته یا سمعی و بصری؟	سمعی و بصری
۷- منبع پیام:	نمایش دهندگان یا کارکنان اصلی؟	کارکنان اصلی
۸- زمان:	با تأخیر یا درنگ؟	درنگ
۹- اجرا:	موردی یا فراگیر؟	فراگیر
۱۰- انتشار نتایج:	محدود یا فراگیر؟	فراگیر

### جدول شماره ۱

اصلاح آن است که توصیه‌های مندرج در جدول بالا با انجام تحقیقات متعدد مورد تأثیر علمی قرار بگیرند. بهر حال آخرین بررسی‌های بعمل آمده در این زمینه Premack and wanous, 1985 و زیر چاپ (Wanous, colella) بااستثناء انتخاب شماره شش به نتایج قابل قبولی که بتواند در انتخاب راه کارها کاربرد داشته باشند دست نیافته‌اند. در حال حاضر اطلاعات موجود نشان میدهد که ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» با استفاده از روش سمعی و بصری برای بالا بردن عملکرد شغلی در مقایسه با روش استفاده از کتابچه مؤثرتر است.

البته این نتیجه مبتنی بر تعدادی تحقیقات فرعی کوچک است، لذا تا انجام تحقیقات اساسی در این زمینه باید با احتیاط در این زمینه عمل نمود. علاوه بر آن اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر تعدیل بقاء شغلی که بعنوان یک معیار نظری در نظر گرفته شده بود، در عمل مشاهده نگردید.

بمنظور تطبیق یک انتخاب خاص با مجموعه تحقیقات به عمل آمده، لازم است مطالعاتی که بعمل آمده، از تنوع قابل قبولی برخوردار باشند. متأسفانه این موضوع در مورد انتخابهای یکم تا پنجم، نهم و دهم صدق نمی‌کند. در تمامی ۲۷

مطالعه به عمل آمده در زمینه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت»، از روش واکنشی (شماره یک) استفاده شده است. در آنها از اطلاعات منفی محدود استفاده شده است، (شماره پنج) بخشی از مطالعات موردی (شماره نه) بوده اند و اطلاعات موردنظر به صورت کتابچه مدون گردیده بودند. (شماره ده)

علاوه بر اینکه یک عامل می‌تواند در هر مطالعه بشکل متفاوتی نمایان شود، برای آگاهی از نوع انتخاب فرد، وجود شرط دیگری نیز ضروری است. بدین معنی که وقتی تفاوت موردنظر در یک عامل وجود داشته باشند، بررسی کننده باید بتواند این تفاوت را بدقت ثبت کند. این موضوع در مورد انتخاب شماره ۲ صدق نمی‌کند. زیرا شیوه‌های متعددی که در شناخت سازمان بکار گرفته می‌شوند، از آن چنان دقیقی برخوردار نیستند که بتوان درجه شناخت منظم هر سازمان و یا شغلی را اندازه‌گیری نمود. در مطالعه مجموعه‌ای از شیوه‌های بکار گرفته شده به طیفی از شناخت منظم و نامنظم برمیخوریم، لیکن استناد به اینگونه گزارشها برای تعیین درجه دقت و قابلیت اعتماد شناخت کافی نخواهد بود. در یک تحلیل جامع از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» (Premack, wanous, 1985) اثری از خاصیت تعدیل کننده آن بر بقاء شغلی مشاهده نگردید. از این رو به نظر نمی‌رسد که تفاوت آشکار شیوه‌های شناخت با یکدیگر ناشی از اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» باشد. این موضوع تأییدی است بر این نظر که شیوه‌های شناخت قابل جایگزین شدن با یکدیگر هستند.

سایر انتخابها (شماره‌های سه و چهار و هفت و هشت) آن چنان با دیگر عوامل در هم می‌آمیزند که عملاً تفکیک اثرات آنها با بکارگیری روش تحلیل جامع و یا سایر روشهای مطالعه غیرممکن میشود. بعنوان مثال در تمامی هفت مطالعه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» که در ارتش انجام گرفته است، از نظر زمانی از شیوه تأخیری استفاده شده است. بدین معنی که «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعد از انتخاب سازمان توسط فرد، ایجاد گردیده است. (تحت چاپ Wanous, colella). این تأخیر زمانی با بقاء شغلی که معمولاً در ارتش مشاهده می‌گردد، اشتباه میشود.

از این بحث میتوان نتیجه گرفت که تمامی توصیه‌های بعمل آمده را نمیتوان مستقیماً ناشی از نتایج تحقیقات بعمل آمده دانست. از این رو، توصیه‌هایی که در زیر

سعی شده است در تعیین ارزش هر یک از سه معیار کیفیت، پذیرش و هزینه‌ها دقت کافی بعمل آید.

حتی‌الامکان باید با استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» حتی اگر مشکل ترک کار در سازمان وجود نداشته باشد، شرایط محیطی آینده را پیش‌بینی کرد.

درنگ در استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بعد از آنکه ترک کار بعنوان یک مشکل نمایان می‌شود، باعث کاهش اثر «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» می‌گردد و موضوعی است که باید مورد توجه قرار گیرد. در دو مورد (Dean, wanous, 1984) و (Wanous 1973) بیش از یکسال وقت صرف شد تا اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» که بموقع جهت کاهش ترک کار بکار گرفته نشده بود، نمایان گشت.

اینگونه فرصت‌های از دست رفته را در صورتیکه میانگین هزینه‌های جایگزینی در استخدام را بدانیم، میتوان برآورد کرد. (برای کسب اطلاعات بیشتر درباره هزینه‌های جایگزینی تحویل‌داران بانک مراجعه کنید به Dean, wanous, 1984 و برای کسب اطلاعات کلی‌تر مراجعه کنید به Casclo, 1984).

بنظر میرسد که استفاده از هر دو روش شناخت منظم و نامنظم مؤثر بوده است. لذا ترجیح دادن یکی به دیگری مشکل است و در مقایسه با سایر انتخابها مبهم‌ترین و پیچیده‌ترین آنها می‌باشد. استفاده از روش شناخت نامنظم با استثناء مواردی که وجود مقاومت زیاد در برابر ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» و درگیری‌های قانونی پیش‌بینی می‌شود، از نظر صرفه‌جویی در زمان و هزینه مناسب‌تر می‌باشد. بعبارت دیگر، انتخاب در این حالت بمعنی انتخاب بین «پذیرش» و «هزینه» است در حالیکه در این انتخاب «کیفیت» از اهمیت کمتری برخوردار است.

افزودن موضوعات قضاوتی در «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» امری پسندیده است. متقاضیان بالقوه شغل از آن چنان توانائی برخوردار نیستند که بتوانند موضوعات توصیفی را تفسیر کنند. نمونه بارز آن، استفاده از روش مشاهده عینی شغل هنگام استخدام متصدیان تلفن می‌باشد، (Wanous, 1973, 1980). ممکن است این تصور پیش‌آید که هیچ چیز نمی‌تواند بیشتر از مشاهده عینی به واقعیت نزدیک باشد. لیکن بازدید انجام شده نتوانست احساس کارکنان متخصص درباره شغلشان را به بازدیدکنندگان منتقل سازد. نتیجه اینکه، برخلاف قصد و نیت اولیه انتظارات



متقاضیان شغل افزایش پیدا کرده بود.

محتویات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» باید فشرده باشد، (یعنی فقط تعداد کمی از عوامل مورد تأکید قرار گیرند) دو معیار اساسی برای انتخاب عوامل مورد نظر عبارتند از: (۱) آیا اشخاص دارای انتظارات نادرست درباره یک عامل می‌باشند، (۲) آیا عامل مزبور از آن چنان اهمیتی برخوردار است که بتواند بر تصمیم فرد برای خروج یا ادامه حضور در سازمان اثر بگذارد. استفاده از «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» جامع، ممکن است برای کسی که در بخش پرسنلی مسئولیت انجام چنین ارزیابی‌هایی را بعهده دارد، مفیدتر باشد. بهرحال در اینجا حرف آخر را متقاضی شغل می‌زند. در حقیقت پیام ارسال شده الزاماً بر تصمیم فرد اثر نمی‌گذارد، بلکه پیام دریافت شده و درک شده است که بر تصمیمات خودگزینی اثر می‌گذارد. (Popovich, Wanous, 1982; Harland, Janis, Helly, 1953).

بهرحال وضعیت فعلی تحقیقات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» فاقد جزئیات لازم برای تصمیم‌گیری در این زمینه است، (Premack and Wanous, 1985) و تحت چاپ و (Wanous, Colella). استفاده از روش «فشرده» آنچنان تحت تأثیر سایر عوامل دستخوش تغییر است که در حال حاضر ساده کردن و رفع ابهامات موجود در این زمینه ممکن نخواهد بود.

نمی‌توان از خواننده این مقاله انتظار داشت که بپذیرد، یک برنامه «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» پنج دقیقه‌ای می‌تواند فشرده و یا جامع باشد. به نظر نویسنده پنج دقیقه برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» جامع زمان بسیار کوتاهی است، مگر اینکه شغل بسیار ساده باشد. ولی نمی‌توانیم بپذیریم که برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» فشرده پنج دقیقه زمان کوتاهی است. زیرا زمان مورد نیاز براساس شناخت فرد بستگی به تعداد زمینه‌های مهم و نادرستی که باید مشمول برنامه ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» شوند دارد.

سومین بُعد از محتویات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» درجه منفی بودن اطلاعات است. بعنوان یک قانون کلی، تعادل بین اطلاعات منفی گسترده و محدود باید منعکس‌کننده تعادلی باشد که از طریق شناخت سازمانی نشان داده شده است.

بمنظور کسب موافقت مدیران سطوح بالا باید ضمن در نظر داشتن دو معیار (یعنی اینکه موضوع درست درک نشده باشد و برای اکثر متقاضیان از اهمیت خاصی برخوردار باشد) که برای انتخاب عوامل خاص پیشنهاد گردیدند، کوشش شود اطلاعات منفی متعادل مورد استفاده قرار گیرند.

دو نوع از انتخابهای محتوایی (قضاوتی و فشرده) با شیوه سمعی و بصری تطابق بیشتری دارند و استفاده از آنها در مقایسه با استفاده از کتابچه بیشتر توصیه میشود. با استفاده از روش سمعی و بصری بمراتب آسان‌تری می‌توان با متقاضیان شغل ارتباطات برقرار کرد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که پیامهای پیچیده از طریق دفترچه راحت‌تر درک می‌شوند، (Chaiken, Bagly, 1976). بنابراین اگر کسی بخواهد این توصیه‌ها را ندیده بگیرد، هنوز هم ناگزیر است برای ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» جامع و تشریحی از دفترچه استفاده کند.

در انجام یک تحقیق پیچیده و بغرنج استفاده از یک مصاحبه دو جانبه مورد توجه خواهد بود و انگهی انجام تحقیقات درباره مشاهده عینی در «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» ممکن است در آینده بعنوان شیوه انتخاب شغل مورد استفاده قرار گیرد. البته این دیدگاه مبتنی بر آخرین پیشرفتهای حاصله در تحقیقات مربوط به ترغیب (مانند تحقیقات Cacioppo, Pett, 1986) می‌باشد.

هنگامیکه تحقیقات مربوط به «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» به تحقیقات مربوط به تغییر طرز تلقی ارتباط داده شدند (Poporich, Wanous, 1982) چارچوب کلاسیک هاولند (Hovland و دیگران 1953) مورد استفاده قرار گرفت. در مکتب هاولند بطوری که توسط پتی (Petty) و کاسیوپو (Cacioppo) تشریح شده است، «راههای جانبی» ایجاد ترغیب (مانند: منبع پیام، محتوای پیام، مجرا و واسطه مورد استفاده یا ویژگیهای دریافت‌کننده پیام) مورد استفاده قرار می‌گیرند. متقابلاً پتی (Petty) و کاسیوپو (Cacioppo) از روش «خط مستقیم» خود برای ایجاد تغییر که در آن ارزشمندی پیام بستگی به ارزیابی دقیق و آگاهانه آن توسط گیرنده دارد، دفاع می‌کنند، آنها بمنظور نشان دادن برتری روش «خط مستقیم» در تغییر طولانی تر و وسیع تر طرز تلقی (Petty, Cacioppo, 1986) خلاصه‌ای از مجموع تحقیقات انجام

شده در این زمینه را ارائه داده‌اند. اغلب این تحقیقات اخیراً انجام گرفته‌اند و در آنها دلایل مرتبط بودن موضوع فوق با مطالعات مربوط به «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» مورد توجه قرار گرفته است.

عواملی که احتمالاً می‌توانند استفاده از روش «خط مستقیم» در ایجاد ترغیب را ممکن سازند عبارتند از: دخالت داشتن گیرنده پیام، پراکندگی کم، تکرار متناسب پیام، وجود بیش از یک منبع پیام و نیاز شدید گیرنده پیام برای دستیابی به شناخت. بنظر می‌رسد در یک مصاحبه رودررو دستیابی به عوامل فوق بمراتب ساده‌تر از استفاده از کتابچه راهنما و یا نوار ویدئویی می‌باشد.

بهرحال نباید فراموش کرد که استفاده از «راههای جانبی» هنوز هم یک شیوه معتبر است و هنگامیکه استفاده از این روش «خط مستقیم» بعلت موجود نبودن عوامل فوق امکان‌پذیر نمی‌باشد، روش مناسبی است. با این وجود بنظر پتی (Petty) و کاسیوپو (Cacioppo) اگر در مطالعات مربوط به تغییر طرز تلقی، زمینه استخدام نیز مورد توجه قرار گیرد احتمال اثربخش‌تر شدن «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» نیز افزایش می‌یابد.

در استفاده از روش ویدئویی برای آگاهی متقاضیان استفاده از کارکنان مشاغل شدیداً مورد تأکید قرار گرفته است. حتی توصیه شده است که به کارکنان اجازه داده شود از صدا و کلمات خاص خود استفاده نمایند. زیرا اگر کارکنان بخواهند در این رابطه نقش بازی کنند موضوع خیلی مضحک خواهد شد و مزایای آن در مقایسه با معایب آن که در طی تحقیقات متعدد مورد تأثیر قرار گرفته است بسیار ناچیز خواهد بود (Hovland and etal, 1953: Poporich, wanous, 1982).

ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در شروع فرآیند ورود سازمانی نیز بسیار مفید است. نباید فرصت اثرگذاری بر تصمیمات خودگزینی را با تأخیر در بکار بردن «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» از دست داد. هر چند هزینه‌های اداری بکارگیری روش «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در آغاز فرآیند ورود زیاد است، منتها هزینه‌های جایگزینی کارکنانی که در مراحل اولیه ورود سازمان را ترک می‌کنند، بمراتب بیشتر است، (Cascio, 1987). نتایج تحقیقاتی که تاکنون انجام گرفته است،

موردی متکی بود. اتکا، به مطالعات موردی با توجه به اینکه اندازه نمونه مورد مطالعه معمولاً برای تعمیم نتایج و پیش‌بینی اثرات واقعی «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» کافی نمی‌باشد منطقی به نظر نمی‌رسد. بررسی اجمالی نتایج تحقیقات متعدد (مانند wanous, colella; Premack, wanous, 1985 تحت چاپ) معتبرتر است، زیرا هر قدر اندازه نمونه بزرگتر باشد، درجه دقت پیش‌بینی بقاء شغلی ناشی از بکارگیری «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بالاتر است.

از طرف دیگر اگر منظور فقط بررسی اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» است، آنگاه استفاده از روش موردی مفیدتر خواهد بود، اگر مطالعه محدود به بررسی اثرات «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» بر انتظارات می‌بود، آنگاه بکار بردن آن نسبت به سازمانی که می‌بایستی برای بکارگیری آن ماهها منتظر جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ترک کار می‌ماند، سریع‌تر انجام می‌گرفت. بدین ترتیب بعضی از هزینه‌های فرصت از دست رفته ناشی از عدم استقرار سریع «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» جبران می‌شود. ضرورت انجام یا عدم انجام مطالعه موردی بستگی به دو عامل کیفیت شناخت اولیه و پذیرش مدیریت دارد. ایجاد «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» هر شغل و سازمان فقط برای همان شغل و سازمان دارای کاربرد بوده و امکان تقلید دیگران از آن بسیار ضعیف است. مفهوم «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» در استخدام یک مفهوم همگانی است که تکنولوژی ساده آن به هیچ وجه شبیه تکنولوژی کامپیوتر نیست. طبیعی است که هنوز باید از طریق ترکیب اطلاعات، به تجربیات بیشتری دست یافت.

در پایان لازم به یادآوری است که یکی از محققین پیشنهاد نموده است. انتخاب شماره یازده بر حسب اینکه مدیریت سطوح بالا کدام یک از دو شکل فعال و یا انفعالی بودن را قابل قبول میدانند به انتخابهای ده‌گانه اضافه شود.

باید بپذیریم بحث روشن و واضحی درباره استراتژی همگامی با مدیران سطوح بالا در این زمینه وجود ندارد. بنظر می‌رسد این موضوع ورای زمینه‌ای است که قبلاً مورد نظر بوده است. این موضوع به شکلی در مبحث بهبود سازمان نیز مطرح می‌باشد، (Bennis, 1987). از طرف دیگر، آنچه اختصاصاً در مورد هر یک از انتخابها مطرح گردید میتواند بصورت فعال در ترغیب دیگران بکار گرفته شود. بعنوان مثال



اگر مدیری علاقه‌ای به افزودن برخی از موضوعات نداشته باشد و با آن مخالفت کند، میتوان با مطرح کردن بحث‌هایی مانند «به گستردگی شناخت، توجه کنید» (انتخاب شماره ۲)، یا «بطور قطعی میتوان به متقاضیان گفت که شخص نوعی چگونه فکر می‌کند» (انتخاب شماره ۳) و یا «ما باید قدری اطلاعات منفی نیز در اختیار متقاضیان بگذاریم، در غیر این صورت نمیتوانیم اشخاص موردنظر را بیرون کنیم» (انتخاب شماره ۵)؛ با نظر او مخالفت کرد.

در مجموع میتوان با استفاده از بحث‌هایی که در این مقاله مطرح گردید، افکار مدیریت را درباره آنچه یک «دیدگاه شغلی مبتنی بر واقعیت» با کیفیت بالا و قابل قبول ایجاد می‌کند، شکل بخشید.

