

تجربه‌ی زنان از فرایند اجتماعی‌سازی بدو استخدام (مورد مطالعه: شاغلین سازمان‌های دولتی شهر ایلام)

علی یاسینی* اردشیر شیری** زهرا برجی***

چکیده

واکاوی تجربه‌ی زنان تازه‌استخدام‌شده در سازمان‌های دولتی شهر ایلام در بازه‌ی زمانی سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷ هدف اصلی پژوهش حاضر است. تعداد ۲۱ مصاحبه‌ی عمیق با روش کیفی در بین تمامی زنان شاغل تازه‌استخدام‌شده شهر ایلام با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری تارسیدن به مرحله‌ی اشباع داده‌ها انجام و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شیوه‌ی تحلیل تماتیک بهره گرفته شد. خروجی مصاحبه‌ها در قالب ۶ مقوله‌ی اصلی، ۲۲ مقوله‌ی فرعی و ۸۹ کد مفاهیم، کدگذاری شد. نتایج نشان داد که زنان تازه‌استخدام‌شده تجربه‌ی خود را از فرایند اجتماعی‌سازی بدو خدمت شامل تجربه‌های خوشایند یا ناخوشایند و دانش حقوقی در روزهای اول استخدام بیان کردند. انتظار زنان شاغل از برنامه‌ی توجیهی بدو استخدام شامل دو محور نیازسنجی و مدیریت عملکرد شغلی است که مقوله‌ی نیازسنجی بیشترین اهمیت را از منظر زنان شاغل تازه‌استخدام‌شده دارد. همچنین مقوله‌های آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی و آموزش در نقش و یادگیری سازمانی از جمله نیازهای آموزشی زنان شاغل در بدو استخدام بیان شده‌اند. زنان شاغل مهم‌ترین دغدغه را شامل حمایت و پشتیبانی عاطفی و توجیه مقدماتی و مسائل و مشکلات را عواملی مانند تنش و اضطراب، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت در بدو خدمت دانسته‌اند.

واژگان کلیدی

تجربه‌ی زیسته، زنان تازه‌استخدام‌شده، فرایند اجتماعی‌سازی، آموزش مقدماتی سازمان.

*. دانشیار دانشگاه ایلام، گروه مدیریت (نویسنده‌ی مسئول) (A.Yasini@ilam.ac.ir)

** دانشیار دانشگاه ایلام، گروه مدیریت (A.shiri@ilam.ac.ir)

*** کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه ایلام، گروه مدیریت (z.borji7171m@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۹/۲۷

۱. مقدمه و بیان مسئله

در کانون ارتباط انسانی و اجتماعی، نقش شغل در پویایی زندگی و رفاه بشر انکارناپذیر است. بهره‌گیری درست و منطقی از توانایی و استعداد های افراد، از طریق شغل امکان پذیر می‌شود و در واقع، شغل، در همه‌ی جوامع، اساس نظام اقتصادی است (کریمی پتانلار، گیلک حکیم آبادی و نباتی، ۱۳۹۶: ۶۶). آنچه مسلم است، دستیابی به توانایی‌ها، کشف استعدادها، توسعه و اهداف سازمان نیازمند داشتن منابع انسانی توانمندی است که فارغ از جنسیت، از آموزش و مهارت لازم برخوردار باشند؛ به همین علت بسیاری از محققان و دانشمندان یکی از دلایل اصلی دست نیافتن کشورهای در حال توسعه به اهداف توسعه‌ی سازمانی را پایین بودن سطح توانمندی زنان در نظر گرفته‌اند (رضائی و زارعی، ۱۳۹۳: ۲۸۸)، زیرا، زن از طریق توانمندی می‌تواند نقش‌های عاطفی، عقلانی، اجتماعی و اقتصادی خود را ایفا کند (جولیانو، ۲۰۱۵، ۳).

آموزش یکی از راه‌های توانمندسازی زنان است که در زندگی بشر اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا آموزش، سازندگی، بهبود و تعالی انسان را به همراه دارد. با وجود این، آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره‌ی امور هر فرد یا سازمان است (کریمی وکیل و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۸). براساس^۱، هنری و لیچ^۲ معتقدند در مرحله‌ی اولیه‌ی ورود به سازمان، زنان با آموزش آگاهی و عملکرد خود را در مورد وظایفشان تکمیل می‌کنند، به وسیله‌ی این دوره‌ها مهارت‌های عملی بیشتری فراهم می‌شود تا زنان نیاز خود را تأمین کنند و در زمان ورود به محل کار، آماده‌ی کسب و کار باشند (Idrus, Pauz & Abdul Munir, 2014).

با توجه به مطالعات گذشته می‌توان اذعان داشت که تمامی کارکنان برای ایفای نقش خود در یک نظام سازمانی باید در مورد دانش، مهارت و تخصص روز آگاهی کافی داشته باشند و بتوانند این اطلاعات و دانش را، با به کارگیری روش‌ها و فنون مناسب، به محیط کار خود انتقال دهند و به کارآمدی بالایی در انجام وظایف محوله دست یابند. بنابراین، چنین استنباط می‌شود که کارکنان کارآمد کسانی هستند که به هدف‌هایی که در زمینه‌های گوناگون شغلی شامل آموزشی، اجتماعی، فردی، بین فردی و... تعیین کرده‌اند، دست یابند و برای دستیابی به این اهداف از دانش، مهارت و تخصص‌های ویژه‌ی خود، در موقعیت‌های مناسب، بهره‌گیرند. در این راستا، کارکنان باید دارای صلاحیت‌های کافی باشند و

1. Giuliano
2. Brush
3. Henry & Leitch

مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم را برای بهبود و ارتقا فرایندهای شغلی و سازمانی کسب کنند که این کار از طریق فرایند آشناسازی بدو خدمت و نیز از طریق آموزش‌های ضمن خدمت محقق می‌شود.

آنچه مشهود است؛ زنان نیمی از نیروی کار جامعه هستند که می‌توانند بر توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی جامعه مؤثر باشند. امروزه، مشارکت آنها در گسترش فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی افزایش چشمگیری داشته است. میزان و نحوه‌ی مشارکت اقشار مختلف جامعه، از جمله زنان، در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی، یکی از عوامل و شاخص‌های توسعه‌ی اقتصادی و نوسازی اقتصاد ملی است؛ زیرا توجه به وضعیت اشتغال زنان و هدایت آنها به بازار کار می‌تواند، زمینه‌ی بهره‌گیری بهتر جامعه از این نیروی بالقوه را فراهم کند (فطرس، نجمی و معمارزاده، ۱۳۹۶: ۳۱۲). کشورهای که در مسیر توسعه‌ی سازنده قرار دارند به این امر مهم پی برده‌اند که ضرورت ایجاد جامعه‌ی سالم در گرو وجود زنان فعال و مؤثر در جامعه است. بنابراین، آموزش زنان و مشارکت آنان نقش مهمی در توسعه‌ی کشور دارد؛ زیرا حدود نیمی از جمعیت شاغلان را زنان تشکیل می‌دهند (اسدزاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۶۰). مشارکت اجتماعی زنان، در عرصه‌های مختلف در ایران در دهه‌های گذشته، رو به افزایش بوده است. حضور و مشارکت زنان در سازمان‌های دولتی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های دگرگونی‌های اقتصادی و اجتماعی است (نقدی و ترکمان، ۱۳۹۶: ۲۲۰). براساس آمارهای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، حدود یازده درصد و براساس جدیدترین اطلاعات از مرکز آمار ایران (۱۳۹۳) فقط بیش از دوازده درصد از زنان ایرانی در فعالیت‌های اقتصادی در کشور سهم دارند که سهم اندکی است (آخرتی، آهنگری و طحان، ۱۳۹۷: ۱۰۶). پس منظور از اهمیت و حضور زنان اهمیت واقعی نه صوری و حضور مؤثر نه نمادین آنان در اداره‌ی امور سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، در سازمان، است (قراچه، دیره و امینی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۳۸).

باتوجه به موارد فوق، اگر زنان از توانمندی‌های خود آگاه شوند، سازمان نیز قادر خواهد بود با برنامه‌ریزی مناسب و با برگزاری دوره‌های آموزشی از این قابلیت‌ها استفاده کند و به اهداف خود دست یابد. آموزش زنان یکی از مؤلفه‌های توسعه‌ی اجتماعی است که همواره ارزیابی می‌شود و در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. این مطلب را نیز باید مدنظر قرار داد که زنان از سرمایه‌های انسانی و از عوامل اساسی سازمان‌ها هستند، به‌ویژه زنانی که بتوانند مراحل آموزش را بگذرانند و دارای مهارت و تخصص‌های لازم، در عرصه‌های مختلف، شوند. بنابراین، آموزش یکی از سازوکارهای اصلی توسعه‌ی منابع انسانی است که مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و مدیران قرار گرفته است.

درحقیقت، آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی برای به‌کارگیری توانایی‌ها و استعداد‌های نهفته افراد است (توکلی، ۱۳۹۵: ۱۷۴).

مورفی گراهام و لویید^۱ نقش آموزش در توانمندسازی را بررسی کردند و چارچوبی از چهار شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها را ارائه دادند. این چارچوب مفهومی به‌دنبال تعمیق ارتباط بین آموزش و توانمندسازی است (مورفی گراهام و لویید، ۲۰۱۶: ۵۵۷؛ به نقل از، بوئن، میلر^۲، ۲۰۱۸: ۲۹). از دهه‌ی ۱۹۹۰، جنبش «آموزش برای همه» (EFA) از آموزش و پرورش با عنوان یک حق اساسی بنیادین حمایت کرده است که تمرکز ویژه آن بر روی هم‌افزایی و برابری جنسیتی است (Guine'e, 2014: 183). برخی از صاحب‌نظران معتقدند هیچ‌چیز ذاتاً زنانه یا مردانه در شغل‌های مختلف وجود ندارد و فقط کلیشه‌های جنسیتی است که به شغل‌های گوناگون نسبت داده شده است که آن نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. درواقع، درهنگام ایفای نقش صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی کارمند که سازمان تعیین کرده است، تأکید و توجه کنند (خزعلی و جووری، ۱۳۹۴: ۱۱۵). طی مرحله‌ی آشناسازی فرد با سازمان، کارکنان تأکید بر ایفای نقش، رعایت هنجارها و الزامات نقش رسمی را شروع می‌کنند.

می‌توان استدلال کرد که مرحله‌ی آشناسازی یا اجتماعی‌سازی کارکنان یکی از مهم‌ترین فرایندهای سازمانی است که درصورت اجرای صحیح آن، به‌ویژه در سازمان‌های دارای مأموریت‌ها و وظایف متنوع و درعین‌حال حساس و خطرناک، می‌تواند شوک و تنش‌های حاصل از تفاوت بین انتظارات کارکنان و واقعیت‌های شغلی را به حداقل برساند و در هزینه‌های مربوط به جذب، استخدام، تلفات جانی، خسارت‌های مالی و میزان تقاضا برای رهایی را کاهش دهد. ممکن است یک سازمان افراد باصلاحیت را استخدام کرده و به کار گمارده باشد، اما به دلیل پذیرش ناکافی در مراحل اولیه‌ی استخدامی آنان را به‌راحتی از دست بدهد، زیرا جامعه‌پذیری مناسب کارکنان به دل‌بستگی و تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان منجر می‌شود که در پی آن بهره‌وری افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، جامعه‌پذیری نامناسب کارکنان به جابه‌جایی‌های زیاد فرد در سطح سازمان و یا خروج فرد از سازمان به‌صورت استعفا یا اخراج منجر می‌شود. زنان، بخشی از عناصر حیاتی سازمان‌ها، برای انجام هرچه بهتر مسائل مربوط به شغل خود شوند و نیز جامعه‌پذیری صحیح

1. Murphy-Graham & Lloyd

2. Bowen, Miller

در بدو ورود به سازمان داشته باشند. بنابراین، کارشناسان توسعه‌ی منابع انسانی برای توسعه‌ی حداکثر توانایی کارکنان و ارتقا‌ی زنان تازه‌وارد باید بدانند که انگیزه‌ی کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد مشارکت در توسعه‌ی حرفه‌ای (CPD) تأثیر می‌گذارد. کارمندان برای رفع بازدارنده‌های مشارکت در توسعه‌ی مداوم نیاز به کمک دارند که این کار برای کارکنان توسعه‌ی منابع انسانی بسیار مهم و دشوار است (Chuang, 2015: 30).

درنهایت، با در نظر گرفتن نقش انکارناپذیر زنان در فرایند توسعه‌ی سازمان، توسعه‌ی توانمندسازی مهارت‌های حرفه‌ای آنان امری ضروری است؛ بنابراین، زنان نخست باید با تأثیر و اهمیتی که دارند آشنا شوند و جامعه‌پذیری سازمانی در آنها، به‌صورت صحیح، به‌وجود آید. زنان تازه‌وارد باید با ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز آشنا شوند تا به‌واسطه‌ی این آشنایی به‌ویژه اجازه داده شود که با عنوان عضوی از سازمان در کارها و امور مشارکت داشته باشد. برنامه‌های آشناسازی اجرا شده برای کارکنان در بدو خدمت نقش مهمی در تشکیل سرمایه‌ی انسانی از طریق تربیت نیروی ماهر مورد نیاز برای سازمان ایفا می‌کند.

در پژوهش حاضر به دلایلی از جمله: اهمیت توسعه و رشد زنان شاغل؛ درک و تجربه‌ی آنان از برنامه‌های آموزش بدو خدمت؛ نیازها، مسائل، موانع و محدودیت‌ها در مسیر پیشرفت شغلی آنها و تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان از جمله دلایل برای توجه شده است. با توجه به مطالب مذکور پژوهشگر بر آن است که درک و تجربه‌ی زنان شاغل سازمان‌های دولتی از فرایند آشناسازی بدو استخدام را با رویکرد زیسته بررسی کند.

۲. پیشینه‌ی پژوهش

فدائی‌کیوانی و اشکور در پژوهش خود با عنوان «جایگاه آموزش در توسعه‌ی منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر» به این نتیجه رسیدند که آموزش همواره روشی مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مد نظر مدیریت بوده است و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است. بی‌شک، آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل به منظور تجهیز، بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از نیروی انسانی برای بهبود امور سازمان است. توسعه‌ی منابع انسانی تنها با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه باید به‌صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل کرد. آموزش یک فرایند مداوم و همیشگی است که موقت و تمام‌شدنی نیست. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش، یادگیری، کسب دانش، مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام‌دادن کار

خود، از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب کنند. همچنین هر وقت شغل کارکنان تغییر کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرند (فدائی کیوانی و اشکور، ۱۳۹۶).

ترکمن و فتحی در پژوهش خود با عنوان «تحلیل اثرهای اشتغال زنان بر کیفیت زندگی آنان (مطالعه‌ی موردی زنان شاغل در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)» به این نتیجه رسیدند که اشتغال زنان تأثیر منفی بر کیفیت زندگی آنها نداشته است، زیرا اشتغال باعث خودسکوفایی، توانمندسازی، افزایش اعتمادبه‌نفس و افزایش ارتباطات می‌شود و زنان را از محیط یکنواخت خانه دور می‌کند. در مواردی هم که کیفیت زندگی پایین بوده است، می‌توان گفت که به احتمال زیاد، به دلیل تعدد و فشار نقش و تضاد نقش ناشی از آن بوده است که در صورتی که ساعات کاری زنان تعدیل شود و مشارکت همسران در خانه افزایش پیدا کند، می‌توان از اثرهای سوء تعدد نقش جلوگیری کرد (ترکمن و فتحی، ۱۳۹۵).

قهرمانی گلوزان و مصطفوی در یافته‌های تحقیق خود با عنوان «تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین» نشان دادند که از نظر فراگیران، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه‌ی ابعاد توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار بوده است. به‌طور کلی نتایج این پژوهش بیانگر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش و ارتقای توانمندی کارکنان در شغل و سازمان شده است (قهرمانی گلوزان و مصطفوی، ۱۳۹۴).

صادقی فسایی و خادمی در پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل چهار دهه پژوهش در موضوع اشتغال زنان، به نمایان‌سازی زوایای پنهان و آشکار مسئله‌ی اشتغال و سیر حرکتی جمهوری اسلامی ایران در بدنه‌ی علمی و دانشگاهی» پرداختند. غلبه‌ی رویکرد کمی در روش انجام پژوهش‌ها، توجه به نقش سطحی اشتغال زنان در توسعه، سطحی دیدن روند اشتغال، بی‌توجهی به کیفیت اشتغال، نگاه خرد در تبیین موانع اشتغال و... از اهم نتایج این پژوهش است. در حقیقت، سیر کلی پژوهش‌های انجام‌شده از یک دیدگاه ثابت و بدون تغییر در مسئله‌ی اشتغال زنان متأثر بوده و تغییر محتوایی و ساختاری مهمی در این حوزه شکل نگرفته است (صادقی فسایی و خادمی، ۱۳۹۴).

ویلاردون-گالگو^۱ در پژوهش خود با عنوان «آموزش مبتنی بر یادگیری در آموزش پیش از خدمت برای مشاوران آموزش متوسطه» به این نتیجه رسید که همه‌ی کارآموزان در آموزش پیش از خدمت به اهداف یادگیری خود دست یافته‌اند و از تجربه‌ی آن لذت می‌برند. آنها تأیید

می‌کنند که مهارت‌های فنی مربوط به رشته و مهارت‌های تیمی خود را در این دوره بهبود داده‌اند. آنها همچنین ادعا می‌کنند اعتماد بیشتری به توانایی‌های خود برای عملکرد حرفه‌ای آینده پیدا کرده‌اند. دوره‌های پیش از خدمت آموزش مبتنی بر یادگیری توسعه‌ی مهارت‌های حرفه‌ای برای هدایت آموزشی را تسهیل می‌کند. استفاده از این روش مستلزم آن است که در طول توسعه، استادان برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری داشته باشند. علاوه بر این ضروری است که در طول فرایند، کارآموزان را نظارت و پشتیبانی کنند (Villardón-Gallego, 2016).

کیم^۱ و هومان در پژوهش شبه آزمایشی خود با هدف سنجش اثربخشی برنامه‌ی آموزشی امنیت اطلاعات در پاسخ به این سؤال که آیا اجرای دو نوع آموزش رایانه‌محور و مربی‌محور به نتایج متفاوتی از اثربخشی منجر می‌شود یا خیر، به این نتیجه دست یافت که فراگیران مربی‌محور در مقایسه با همکاران رایانه‌محور سطح بالاتری از انتقال یادگیری و رضایت کلی را از خود نشان دادند، همچنین، فراگیران رایانه‌محور سطح بالاتری از حفظ و نگهداری دانش را در مقایسه با فراگیران مربی‌محور پس از آموزش نشان دادند (Kim & Homan, 2010).

الویتیگالا، امارتونگا و هایگ^۲ در پژوهش خود با عنوان «توسعه‌ی حرفه‌ای زنان و نقش آموزش و توسعه» به این نتیجه رسیدند که توسعه‌ی حرفه‌ای زنان به‌طور عمده براساس برنامه‌ی آموزشی مناسب است (Elvitigala, Amaratunga & Haigh, 2006).

نور^۳ به مطالعه‌ی عوامل مؤثر بر توسعه شغلی زنان در سازمان‌ها پرداخت و به این نتیجه رسید که در سطح سازمانی، توسعه منابع انسانی^۴ توانایی کمک به سازمان‌ها در افزایش آگاهی آنان درباره‌ی حقوق برابر، تعادل در خانواده و ایجاد محیط کاری حمایتی برای زنان دارد. اگر سازمان‌ها به نیازها و مزایای ابتکارات تعادل زندگی خانوادگی و کاری حساس شوند، بیشتر احتمال دارد که نیازهای زنان و کارکنان به‌طور کلی مورد توجه قرار گیرد (Knörr, 2005).

با توجه به یافته‌های ادبیات مشخص شد که زنان در جستجوی برنامه‌های آموزشی هستند تا بتوانند شغلشان را توسعه دهند و این توسعه برای شغل آنها ضروری است. علاوه بر این تأکید می‌شود، مهم است که آموزش‌های مؤثر و مناسب در سطح سازمانی و منطقه‌ای برای توسعه‌ی حرفه‌ای زنان در ساخت‌وساز توسعه یابد.

1. Kim

2. Elvitigala, Amaratunga, Haigh

3. Knörr

4. Human Recourse Development (HRD)

۳. چارچوب مفهومی

نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می‌شود که یک سازمان می‌تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورد و خود را با تغییرات به‌وجودآمده همگام کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق برگزاری دوره‌های آموزش بدو خدمت - امروزه با عنوان آشناسازی یا توجیه مقدماتی شناخته می‌شود - توانمندسازی و توسعه‌ی حرفه‌ای این دارایی با ارزش را پرورش دهند و در راستای اهداف خود به کار گیرند (صبایان و آراسته، ۱۳۹۱: ۷۹). به همین منظور، یکی از برنامه‌هایی که می‌تواند به توانمندسازی و رشد توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان کمک کند، برگزاری برنامه‌های آموزشی بدو خدمت یا آشناسازی کارکنان است. آشناسازی کارمند عبارت از ارائه‌ی اطلاعات لازم به شکل رضایت‌بخش و آموزش مهارت‌های لازم برای انجام کار است (سیاح، کرمی و نوغانی‌دخت‌بهمنی، ۱۳۹۴: ۲). درواقع، اولین مرحله و درحقیقت اساسی‌ترین مرحله‌ی فرایند جامعه‌پذیری کارکنان سازمان آشناکردن کارکنان با سازمان است (میکایلووا و ویلسون، ۲۰۰۸) و بستری برای توانمندکردن آنان است.

جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن فرد تازه‌وارد ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری و مقررات سازمان را برای ایفای نقش در سازمان فرا می‌گیرد و با پذیرش هنجارها و معیارهای سازمان با آن همسو می‌شود. درواقع، یک سازمان باید به‌منظور افزایش اثربخشی و کارایی خود هم به توجیه و معارفی مقدماتی کارکنان و هم به آشنایی کارکنان با فرهنگ سازمان بپردازد (Kennedy & Widener, 2019). پس به‌طور کلی جامعه‌پذیری سازمانی نقش مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان دارد. هنگامی که سازمانی کارا باشد، سازمان به اهداف مورد نظرش نائل می‌شود و این امر باعث ایجاد روحیه‌ی همکاری، وفاداری به گروه، اعتماد و اطمینان، تفاهم و غیره در افراد سازمان می‌شود (Balci & et al, 2019: 307).

مفهوم جامعه‌پذیری یا اجتماعی‌شدن در قاموس علوم اجتماعی قدمت زیادی ندارد، سابقه‌ی این اصطلاح به سال ۱۸۲۸ میلادی و گئورگ زیمل در سال ۱۸۹۵ میلادی این واژه را در ایالت متحده آمریکا در تحقیقی به کار برد. در اواخر دهه‌ی ۱۹۳۰ میلادی، این مفهوم مورد توجه بسیاری از مطالعات بین رشته‌ای قرار گرفت. اصطلاح جامعه‌پذیری با انتشار کتاب هربرت هایمن در سال ۱۹۵۹ میلادی رسمیت علمی پیدا کرد (Hewawaduge & Kailasapathy, 2018).

جامعه‌پذیری سازمانی روندی است که فرد را برای زندگی سازمانی آماده می‌کند و نقش اساسی در شکل‌گیری رفتار فرد دارد. در جامعه‌پذیری به علت فرایند مستمر یادگیری آن، کارکنان ضمن آشناسدن با نظام سازمانی از طریق کسب اطلاعات و تجربیات به وظایف، حقوق و نقش‌های خویش به‌خصوص وظایف شغلی در سازمان پی می‌برند (Tianyan & et al, 2018: 71). در این فرایند ارزش‌ها، ایثارها، اعتقادات و آداب و رسوم از سطوح مختلف سازمانی به کارکنان تازه‌وارد منتقل می‌شود و امکان دارد در جریان این انتقال تغییرات و یا تعدیل‌هایی در نگرش، بینش و دانش کارکنان صورت گیرد. به‌عبارتی‌دیگر، جامعه‌پذیری فرایندی است که طی آن افراد شیوه‌های رفتاری، باورها، ارزش‌ها، الگوها و معیارهای فرهنگ سازمان خود را یاد می‌گیرند و آنها را جزء شخصیت خود می‌کنند (Moyson & et al, 2018: 6). آشناسازی کارکنان با سازمان به‌نوعی از برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان تلقی شده و فرایند مداومی است که به بهبود عملکرد کارکنان در مورد استانداردهای آموزشی و شهروندی کمک می‌کند و ظرفیت کارکنان را در راستای یادگیری مستمر سازمانی افزایش می‌دهد و به توسعه‌ی افراد در نقش حرفه‌ای آنان کمک شایانی می‌کند (صفری‌زنجانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲). واژه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای به معنای رشد منابع بالقوه موجود و توسعه‌ی ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که به بهره‌وری منجر می‌شود. توسعه‌ی حرفه‌ای زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها فرصت لازم را از طریق بهبود شرایط آموزشی، اقتصادی، مدیریتی و محیطی برای ارتقا مهارت‌ها و دانش مرتبط با فعالیت‌های کارکنان فراهم آورند. بنابراین، محور اصلی سنجش در توسعه‌ی حرفه‌ای وجود شرایط و فضای لازم برای رشد و یادگیری مهارت جدید برای کارکنان است (زند، ارفعی و حسینی، ۱۳۹۰: ۵۴). با توجه به این مهم، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به سؤالات زیر انجام شده است:

۱. درک و تجربه‌ی زیسته‌ی زنان تازه‌وارد از فرایند آشناسازی بدو استخدام چگونه است؟
۲. انتظار زنان شاغل از برنامه‌ی توجیهی بدو استخدام چیست؟
۳. نیازهای آموزشی زنان شاغل در بدو استخدام چیست؟
۴. مهمترین دغدغه‌ی زنان شاغل در بدو خدمت به‌عنوان یک کارمند تازه‌استخدام چیست؟
۵. مسائل و مشکلات بدو استخدام از دیدگاه زنان شاغل چیست؟
۶. از نظر زنان شاغل برنامه‌های توجیهی مقدماتی باید چه محتوایی داشته باشند و چگونه ارائه شود؟
۷. پذیرش زنان شاغل تازه‌وارد از طرف همکاران به‌عنوان یک عضو جدید چگونه است؟
۸. آیا تفاوتی بین نظرات زنان شاغل تازه‌وارد و همکاران باسابقه در مورد مشکلات و مسائل سازمان وجود دارد؟

۴. روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش درک و تجربه‌ی زنان شاغل تازه‌وارد (کمتر از ۲ سال) سازمان‌های دولتی استان ایلام از فرایند آشناسازی بدو استخدام که گذرانده‌اند یا در حال گذراندن آن هستند که با رویکرد کیفی و تحلیل تماتیک است. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه‌ی عمیق و نیمه‌ساختاریافته است. در مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، پژوهشگر، پس از معرفی خود و بیان هدف پژوهش و جلب اطمینان و اعتماد از شرکت‌کنندگان در محرمانه‌بودن مصاحبه و رعایت مسائل اخلاقی در محیط آرام، مصاحبه کرد. کلیه‌ی مصاحبه‌ها ضبط و سپس مکتوب شدند. حصول اطمینان از صحت، کیفیت و ارزش درستی داده‌ها یکی از مسائل مهم تحقیقات کیفی است. اعتباربخشی به پژوهش به معنای تلاش آگاهانه برای حصول اطمینان از تفسیر صحیح داده‌هاست. در این پژوهش، صاحب‌نظران معتبربودن یا مقبولیت پرسش‌های مصاحبه را تأیید کردند.

جامعه‌ی آماری پژوهش، سازمان‌های دولتی شهرستان ایلام، نمونه‌ی آماری کارکنان زن تازه‌استخدام‌شده سازمان‌های دولتی شهرستان ایلام مربوط به سال ۹۶ - ۹۴ است، که براساس آمار به‌دست‌آمده از طریق آزمون‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی و سازمان سنجش تعداد کارکنان تازه‌استخدام‌شده شهرستان ایلام، بین سال‌های ۹۶ - ۹۴، ۱۳۱ نفر است که توسط ۲۰ سازمان جذب شده‌اند. ۱۱ سازمان دولتی برای پیشبرد این تحقیق محقق را یاری کردند که مشخصات سازمان‌های دولتی که بین سال‌های ۹۶ - ۹۴ استخدام داشته‌اند و تعداد کارمندان مصاحبه‌شده‌ی این سازمان‌ها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با حداکثر تنوع انجام شد؛ یعنی، افرادی انتخاب شدند که دارای تجارب و دیدگاه‌های متفاوتی درباره‌ی موضوع بودند و حداقل یک تا دو سال از استخدام آنها سپری شده بود و اشباع نظری در این پژوهش با مصاحبه‌ی ۲۱ نفر کارمند زن تازه‌استخدام‌شده به‌دست آمد، که ویژگی‌های هریک از آنان در جدول شماره ۱ درج شده است. برای حصول اطمینان از اعتمادپذیری داده‌های پژوهش از روش مطالعه‌ی مکرر، مقایسه‌ی مستمر داده‌ها، خلاصه‌سازی و دسته‌بندی اطلاعات استفاده شد.

جدول ۱. مشخصات سازمان‌های استخدام‌کننده بین سال‌های ۱۳۹۶ - ۱۳۹۴ و کارکنان مصاحبه‌شده

ردیف	سازمان استخدام‌کننده	تعداد کارکنان تازه‌استخدام‌شده	تعداد کارکنان مصاحبه‌شونده	پست سازمانی
۱	بانک ملت	۱ نفر	۱ نفر زن	متصدی امور بانکی
۲	سازمان اقتصاد و دارایی	۱۱ نفر	۴ نفر زن	کارشناس اقتصادی، کارشناس تملک دارایی، کارشناس سپرده، کارشناس دارایی و خزانه
۳	سازمان فنی و حرفه‌ای	۹ نفر	۴ نفر زن	مریی خیاطی، کارشناس معماری، کارشناس کامپیوتر، مریی حفاظت، ایمنی و بهداشت
۴	سازمان آموزش و پرورش	۱۱ نفر	۳ نفر زن	معلم ورزش
۵	سازمان دام‌پزشکی	۳ نفر	۱ نفر زن	کارشناس بخش سرلوژی
۶	سازمان ثبت اسناد و املاک	۳ نفر	۱ نفر زن	کارشناس امور مالی
۷	شرکت برق	۴ نفر	۱ نفر زن	کارشناس حسابداری مشترکین
۸	سازمان تأمین اجتماعی	۶ نفر	۳ نفر زن	کارشناس تعهدات قانونی، کارشنای امور بیمه‌شدگان، کارشناس حساب‌های درآمدی
۹	سازمان تعزیرات حکومتی	۲ نفر زن	۱ نفر زن	کارشناس امور رایانه
۱۰	استانداری	۸ نفر	۲ نفر زن	کارشناس حقوق، متصدی دبیرخانه
جمع	۱۰	۲۱	-	-

داده‌های این مطالعه‌ی کیفی به روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفت و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند (توماس، ۲۰۰۳ نقل از ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳، ۲۱). استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت دارد که اطلاعات اندکی در مورد پدیده‌ی مطالعه‌شده وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به‌صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. برای استخراج نتایج پژوهش ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط‌شده از جلسه‌ی مصاحبه مکتوب شد و با استفاده از یادداشت‌های نوشته‌شده، در طی جلسات مصاحبه، تکمیل شد. سپس با مطالعه‌ی دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند تئوری‌بودن آشناسازی بدو خدمت) و تم‌های فرعی (مانند مؤثربودن دوره‌ی آموزش بدو خدمت و آموزش مداوم) شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. در ادامه، نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود.

۵. یافته‌های پژوهش

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از کدگذاری استفاده شد. متون به دقت مطالعه و به هر جمله و یا عبارتی که به موارد فوق اشاره داشته است، کد اختصاص داده شد. در مرحله‌ی بعد، کدهای استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت‌ها در مقوله‌های مختلفی دسته‌بندی شدند. تعیین و نام‌گذاری مقوله‌ها نیز براساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در پیشینه و یا زبانی که توسط مصاحبه‌شوندگان به کار می‌رفت، انجام شده است. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، مضمون‌های اصلی استخراج شد که در ادامه به بررسی و تحلیل آنها پرداخته می‌شود.

۵-۱. درک و تجربه‌ی کارمندان از فرایند اجتماعی‌سازی بدو خدمت

برخی از پاسخگویان اذعان داشته‌اند که فرایند اجتماعی‌سازی بدو استخدام تجارب خوشایندی برای آنها به همراه داشته است. برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین بیان کرده‌اند که «من با توجه به آموزش‌هایی که دیدم تعهد کاری را یاد گرفتم، فهمیدم مسئولیت‌پذیری در محل کارم معنای عمیق‌تری دارد و باید بتونم به نحو احسن کار را تحویل مسئولم بدم» و «به نظر من این دوره باعث شد به این نتیجه برسم که ما کارکنان باید هر سال آموزش ببینیم این کار موجب میشه که اطلاعات ما به‌روزتر باشه». به‌طور کلی می‌توان اذعان داشت که تجارب خوشایندی که

زنان از آموزش‌های بدو خدمت کسب کرده‌اند؛ عبارت‌اند از: مؤثر بودن دوره‌ی آموزش بدو خدمت، علاقه‌مند شدن به رشته‌ی کاری، آشنایی با کار گروهی، کمک همکاران، یادگیری تعهدکاری و رشد مسئولیت‌پذیری. برخی از پاسخگویان نیز اذعان داشته‌اند که تجارب ناخوشایندی در فرایند اجتماعی‌سازی بدو استخدام داشته‌اند. برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین بیان کرده‌اند: «دوره‌های اجتماعی‌سازی درون سازمانی خسته‌کننده بود چون ساعت برگزاری کلاس‌ها خوب نبود، تجربه‌ی خوبی ندارم در زمان برگزاری دوره‌های آموزش بدو خدمت، من هم‌زمان سرکارم بودم که به نظرم این اصلاً درست نیست باعث می‌شه نه روی کارم تمرکز داشته باشم و نه از آموزش بدو خدمت بهره‌ای ببرم» و «آموزش بدو خدمتی که گذراندم خیلی کلی بود و مشخص نمی‌کرد که شخص باید در محیط کاری چه وظایفی را انجام بده یعنی در مورد آشنایی با کار نبود و حرفی در این مورد زده نشد، یک‌سری قوانین و مقررات را توضیح دادند که تکراری بود و جزء اطلاعات عمومی محسوب می‌شدن و امکاناتی در کلاس‌ها وجود نداشت».

به‌طور کلی برخی از تجارب ناخوشایند زنان از آموزش‌های بدو خدمت عبارت‌اند از: نبود آموزش قوی، فشردگی دوره‌ی آموزش، برگزار نشدن به‌موقع آموزش بدو خدمت، نبود خدمات رفاهی در کلاس‌های آموزش بدو خدمت، کلی بودن آموزش، مطلوبیت‌نداشتن تخصیص اعتبارات آموزشی و آموزش غیر مفید.

عده‌ای دیگر از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشته‌اند که به‌واسطه‌ی برنامه‌های اجتماعی‌سازی کارکنان تازه‌استخدام شده دانش مختلفی در مورد سازمان، قوانین، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و استانداردهای سازمانی کسب کرده‌اند. در این خصوص برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده‌اند که: «دوره‌های آموزش بدو خدمت در مورد وظایف کاری، برخورد با ارباب‌رجوع و قوانین و مقررات بود» و «تجربه‌ی خوبی بود با فرهنگ سازمان و قوانین و مقررات آشنا شدم» و «آموزش بدو خدمت خوب بود، من با قوانین، احکام کارگزینی، با میزان مرخصی، حقوق و اضافه‌کاری‌ها آشنا شدم». براساس اظهارات مصاحبه‌شوندگان می‌توان اذعان داشت که برخی از دانش و آگاهی حاصل از آموزش‌های بدو خدمت عبارت‌اند از: آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با ساعات کاری، آشنایی با محیط اداری، آشنایی با ساختار دولت و خدمات کشوری.

۴-۵. انتظار از برنامه‌ی اجتماعی سازی بدو خدمت

برخی از پاسخ‌دهندگان اذعان داشته‌اند که «به‌موقع برگزار بشه، زمانش مناسب باشه، برای کارمند مفید باشه، جامعه‌پذیری صورت بگیره، روشن‌سازی ابعاد شغلی مثل تعارض نقش صورت بگیره» و «انتظار داشتم آموزش‌های تکراری سال‌های قبل نباشه، مربیان به‌روزتر از ما و جوان باشن و انتظار داشتم آموزش‌ها سریع‌تر انجام بشه (آموزش‌ها در کرمانشاه برگزار می‌شد)، مسیر شغلی را برای کارمند تعریف کنن». محوریت اصلی پاسخ این دسته از پاسخ‌دهندگان اشاره به مفهوم نیازسنجی دارد. در این خصوص، برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعیین دقیق نیازهای آموزشی، آموزش قبل از ورود به سازمان، طراحی و برگزاری فعالیت‌های آموزشی مفید و مطلوب، توانمندسازی کارکنان، برگزاری آموزش‌های غیر تکراری و تطبیق نیازهای کارکنان (دانشی، مهارتی و رفتاری) با دوره‌های آموزشی موجود در سازمان.

برخی دیگر در پاسخ سؤال فوق چنین اظهار داشته‌اند که: «دوره‌های آموزشی بدو خدمت را با یک برنامه‌ی ارزیابی بسنجند که با این کار یک برنامه‌ی جهت‌دار آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف تهیه می‌شه که قطعاً مؤثر و کارآمد هست»، «به نظرم اگر کیفیت آموزش ارتقا پیدا کنه، برای دوره‌های آموزشی بازده تعیین کنن، توانایی کار با دیگران تقویت بشه، می‌تونیم بگیریم که برگزاری این دوره‌ها مثمرتر بوده». محوریت اصلی پاسخ این دسته از پاسخ‌دهندگان اشاره به مفهوم مدیریت عملکرد دارد. در این خصوص، برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعیین بازده آموزش بر مبنای دوره‌ها، چک کردن و ارزیابی کارهای کارمند تازه‌وارد در هفته‌های آغازین کاری، تهیه‌ی گزارش‌های ارزیابی، نظارت بر ارزیابی واحد آموزش، سنجش و ارزیابی دوره‌ی آموزش بدو خدمت، ارزیابی نتایج حاصل از برنامه‌های آموزشی، ارزیابی از افراد شرکت‌کننده در دوره، ارزیابی کیفیت دوره‌ی برگزار شده و بررسی عملکرد کارآموزان.

۳-۵. نیازهای آموزشی زنان شاغل در بدو استخدام

برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: آشنایی با کارگزینی، آشنایی با ساختار و اهداف سازمان، آشنایی با نحوه‌ی تعامل با همکاران، آشنایی با چارت اداری، آشنایی با حق و حقوق شغلی کارمند، آشنایی با سیستم‌های رایانه‌ای و کار تابل اداری و آشنایی با واحدهای سازمان. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «بیز داشتم که با تمامی قسمت‌های سازمان آشنا بشم تا بتونم وظایفم را بهتر انجام بدم، آموزش گزارش‌نویسی برام مهم بود» و «آشنایی با

ساختار و اهداف سازمان، ارائه‌ی راه‌کارها و راه‌حل‌ها درباره‌ی پست سازمانی، آشنایی با همکاران». محور پاسخ این دسته از افراد مفهوم آشناسازی با فرایندهای درون سازمانی است. عده‌ای دیگر از پاسخ‌دهندگان اذعان داشته‌اند که «من وقتی وارد سازمان شدم فهمیدم که به من آموزش نامه‌نگاری ندادن، سلسله مراتب اداری رو برامون تعریف نکردن، آموزش‌هایی مثل قوانین و مقررات تئوری وار گفته شد و انتظارات من در مورد رشد انگیزه‌ی شغلی برآورده نشد». محور پاسخ این دسته از افراد مفهوم آموزش در نقش است. برخی از مواردی که کارکنان زن درخصوص مفهوم آموزش در نقش به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: آموزش کامل کارمند، شفافیت نقش، آموزش نامه‌نگاری، استفاده از اطلاعات به‌روز، ارائه‌ی آگاهی بیشتر در مورد کار و وظایف کاری، استفاده از آموزش‌های تخصصی، مجهزبودن کارگاه آموزشی و آموزش به‌روز. درنهایت، برخی از زنان مصاحبه‌شونده اذعان داشته‌اند که «به نظرم اگه سازمان بتونه علاوه بر آموزش‌های سازمانی، ما را با مسائل روان‌شناختی و انسانی مانند نحوه‌ی تکریم ارباب‌رجوع و جایگاه زن در سازمان آشنا کنه، هم برای سازمان و هم برای کارمند مفیدتره». محوریت پاسخ این دسته از افراد پاسخ‌دهنده، مفهوم آموزش فراتر از نقش است. برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: آموزش مسائل روان‌شناختی و انسانی، نحوه‌ی تکریم ارباب‌رجوع، رشد انضباط شخصی و برگزاری و آموزش دوره‌ی مدیریت زمان و کار.

۴-۵. دغدغه‌ی کارمندان در بدو خدمت

استخدام کارکنان جدید برای سازمان دارای مسئولیت‌هایی است که مدیر سازمان باید قبل از ورود کارکنان جدید به سازمان برای آن برنامه‌ریزی کند و ورود کارکنان همگام با اجرای برنامه‌ریزی‌هایی باشد که سازمان برای آنان تدارک دیده است؛ بدین گونه، کارکنان جدید و سازمان با هماهنگی کامل این مسیر را طی می‌کنند، در غیر این صورت کارکنان جدید و سازمان دچار سردرگمی شده و هیچ کدام به شناخت درستی از یکدیگر دست نمی‌یابند. تم‌های فرعی این بخش شامل: حمایت و پشتیبانی عاطفی و سازمانی، توجیه مقدماتی می‌شود.

۴-۵-۱. حمایت و پشتیبانی عاطفی و سازمانی: برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: برخورد دوستانه، کمک مالی، پذیرش در گروه همکاران، حمایت عاطفی و روانی، مورد توجه قرارگرفتن از طرف همکاران، آشنایی غیررسمی با همکاران، پذیرش عضو جدید به‌عنوان همکار آینده و اعتماد به کارمند جدید. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «اینکه بتونم از آموزشی که دیده‌م نهایت استفاده رو ببرم، کارم را به‌خوبی انجام بدم، پستی

که به من واگذار می‌شود با رشته‌ام همخوانی داشته باشه، دغدغه‌های مالی، حقوقی و دغدغه‌ی جایگاهم در سازمان را نیز داشتیم، رضایت ارباب‌رجوع هم برام اهمیت داشت» و «دغدغه‌ی اینو داشتیم که ممکنه اشتباهی انجام بدم که قابل جبران نباشه و اعتماد سازمان را از دست بدم، مسئله‌ی اعتماد برای من خیلی مهمه».

۴-۲-۵. توجیه مقدماتی: برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: شرح حجم کار؛ آموزش ویژگی‌های کار به کارمند؛ آشنایی با تمامی فعالیت‌های سازمان؛ شرح سازمان‌های رسمی و غیررسمی محل کار؛ آشنایی با نظم کاری؛ توضیح شفاف و آشکار مسائل اداری؛ ارتقای مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی؛ آشنایی علمی، عملی و کاربردی با شرح وظایف و طراحی و اجرای دوره‌های آموزش براساس نیازهای شغلی. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «آموزش ویژگی‌های کار به کارمند باید در برنامه‌های توجیهی مورد توجه قرار داده بشه و روی برنامه‌ها تمرکز داشته باشن». «در دوره‌های مقدماتی آموزش باید بر پایه‌ی اطلاعات به‌روز باشه آموزش مسائلی مانند شرح حجم کار، شرح سازمان‌های رسمی و غیررسمی».

۵-۵. مسائل و مشکلات در بدو ورود به سازمان

برای شناخت موانع و مشکلات باید از طرز تلقی و دیدگاه‌ها و نگرش‌های کارکنان در سازمان آگاه شد و موارد یافت شده را در اختیار مدیران سازمان قرار داد تا با استفاده از این اطلاعات، تصمیم‌گیری‌های درستی اتخاذ کنند. تم‌های این بخش عبارتند از: تنش و اضطراب، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت.

۵-۵-۱. تنش و اضطراب: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: استرس ناشی از نداشتن امنیت شغلی، بعد مسافتی، حضور در یک محیط جدید و ناآشنا، ترس نبود پذیرش از طرف همکاران، ناآشنایی با محیط و کاهش راندمان کاری، شلوغی بیش از حد سازمان. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده‌اند که: «ناآشنایی که با محیط داشتیم باعث شد که در ابتدا کارهام رو با استرس انجام بدم که اینکار راندمان کاریمو پایین آورد». «واحدی که در آن قرار گرفته بودم حجم کاری بالا و به‌مراتب تراکم ارباب‌رجوع بالایی داشت که هرکدوم شخصیت متفاوت داشتن و نحوه‌ی برخورد مناسب و می‌طلبید و کار مستلزم دقت، سرعت و آستانه‌ی تحمل بالا بود که تمام تلاشم به تمرکز روی این موارد گذاشتم و برام مهم بود».

۵-۵-۲. سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت: برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعیین‌نشدن میزان درست انجام‌دادن کار موردنظر در آموزش بدو خدمت،

توجه‌نداشتن به توانایی ایجادشده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، متناسب نبودن آموزش تخصصی با کار موجود، محیط و فضای نامناسب دوره‌ی آموزشی، وجود تداخل بین ساعت کاری و ساعت آموزش بدو خدمت و ایجاد دودستگی بین همکاران. نمونه‌هایی از نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «آشنایی با ساختار سازمان و آموزش‌های نادرستی که به من در رابطه با کار داده شد، باعث شد در بدو خدمت تقریباً با تمامی مسائل کاری مشکل پیدا کنم و اینکه در بدو خدمت با وجود اینکه دوره‌های آموزشی را گذرانده بودم به نظرات من اطمینان نداشتن و این عدم اعتماد را کاملاً حس می‌کردم».

۵-۶. محتوی و ملزومات برنامه‌های توجیه‌مقدماتی کارکنان تازه‌استخدام‌شده

برنامه توجیه‌مقدماتی یک برنامه برای پشتیبانی از کارکنان تازه‌وارد جهت آشنایی با امور اداری و سازمانی، دانش، مهارت، نگرش‌ها و ارزش‌های لازم برای توسعه آنان است و درواقع برنامه توجیه‌مقدماتی فرصتی فراهم می‌کند تا کارکنان با هدایت مربیان، روش و اصول کاری که برای آن استخدام شده‌اند آموزش ببینند. تم‌های فرعی برنامه‌های توجیه‌مقدماتی عبارتند: آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای، بهسازی و پرورش، مربی‌شغلی، وسایل آموزشی فناورانه.

۵-۶-۱. آموزش مهارت‌های حرفه‌ای: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: برگزاری و آموزش کلاس‌های متناسب با شغل به‌صورت تخصصی، استفاده از فیلم‌های آموزشی در دوره‌های توجیه‌ی، شبیه‌سازی محیط کار، داشتن برنامه‌ریزی جامع، برگزاری جلسه‌ی توجیه‌ی منسجم و برنامه‌ریزی‌شده، استفاده از برنامه‌ی آموزش تعاملی شبکه‌ای مجازی و حضوری و افزایش وسعت آموزش. نمونه‌هایی از نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «محتواها جدیدتر باشه، آموزش‌های بدو خدمت به‌صورت علمی و حرفه‌ای برگزار بشن، از افراد باتجربه استفاده کنن».

۵-۶-۲. توسعه‌ی حرفه‌ای: برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: همخوانی آموزش و کار، آشنایی با محتوای کاری هر بخش، استفاده از کلاس‌هایی با تعامل بالا، استفاده از برنامه‌های نظام‌مند، آموزش ارتباطات درون‌سازمانی و آشنایی فرد با واقعیات سازمان. نمونه‌هایی از نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «محتوای آموزشی با کار همخوانی داشته باشه، از آموزش‌های عملی هم استفاده کنن». «مطالب آموزشی بیشتر بشه، آموزش‌ها وسیع‌تر بشن، مأموریت‌ها تشریح بشن، تجربیات در اختیار کارکنان قرار بگیره، این آموزش‌ها هم به‌صورت حضوری و هم مجازی به‌نظم نیاز».

۳-۶-۵. بهسازی و پرورش: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تعریف سازمانی از شاخصه‌های محتوای آموزش، به‌کارگیری آموزش چندسویه، آموزش بدون تکرار، آموزش کارآمد، کاربردی بودن محتوای آموزش در محیط کار و شغل، عملیاتی کردن اهداف و انتظارات از کارمند، آموزش مسیر ارتقای شغلی، ارتقای کیفیت آموزش و تقویت توانایی کار با دیگران. نمونه‌هایی از نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «از اطلاعات جدیدتری استفاده بشه، مطالبی را عنوان کنن که مفید باشه و بتونیم در حین خدمت از شون استفاده کنیم، از افراد خبره برای این دوره‌ها استفاده کنن بهتره» و «به نظر من باید آموزش‌های بدو خدمت متناسب با شغل مورد نظر باشن، ولی متأسفانه الان در آموزش‌های بدو خدمت فقط یک‌سری کلیات گفته می‌شه که در همه‌ی سازمان‌ها و ارگان‌ها به‌صورت روتین تکرار و کارایی خاصی برای فرد تازه‌استخدام‌شده نداره. به‌نظرم باید برای آموزش‌های بدو خدمت وقت بیشتری گذاشته بشه و به‌صورت تخصصی از اساتید ماهر در هر زمینه استفاده بشه».

۴-۶-۵. مربی شغلی (منتور شغلی): برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: به‌روزر بودن مربی، استفاده از تجربیات مربیان و انتقال آن تجربیات به تازه‌واردان، استفاده از مربیان دارای ارتباطات زیاد، استفاده از مربیانی با روش آموزش متناسب، استفاده از مربیان اهل دانش، استفاده از مربیان مسلط و متخصص برای هر بخش به‌صورت مجزا و وجود رهبر حرفه‌ای و قوی. نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «آموزش کارایی داشته باشه برای مربی یه‌جوری باشه که در حین تدریس بتونه اطلاعات را برای کارآموزان هم بازگو کنه، افراد حرفه‌ای تدریس را برعهده داشته باشن و به قضیه‌ی آموزش به‌دور از مسائل جنسیتی نگاه کنن».

۵-۶-۵. وسایل آموزشی فناورانه: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات (IT)، استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، استفاده از ابزارهای نوین و علمی، استفاده از آموزش‌های مجازی، استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای و استفاده از جلسات حل مسئله. نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «آموزش بدو خدمت با توجه به رشته و تخصص کارمند باشه، استفاده از آموزش مجازی که من باهاش کاملاً موافقم چون نحوه‌ی یادگیری من از طریق آموزش مجازی بهتر و مفیدتر بوده و همین‌طور استفاده و جایگزین کردن سیستم‌های رایانه‌ای مثمرتره».

۶-۷. پذیرش یک عضو جدید از طرف همکاران

ورود کارکنان تازه‌وارد به سازمان به معنای ورود اطلاعات و تجربه‌های جدید به سازمان است که اگر سازمان و کارکنان آن در پذیرش این افراد به درستی عمل کنند، سازمان می‌تواند با آمیخته‌ای از تجربیات و دانش کارکنان موجود در سازمان و کارکنان جدید، عملکرد سازمان را در راستای مثبتی پیش برد. تم‌های فرعی این بخش شامل: بازخورد مثبت و بازخورد منفی می‌شوند. ۶-۷-۱. بازخورد مثبت: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: رفتار مناسب، برخوردهای اجتماعی و خوب همکاران، برخورد خوب و همراه با احترام، کمک همکاران برای آشنایی با فضای کار، هم‌سطح‌بودن همکاران، آشنایی قبلی با همکاران و تبدیل‌شدن همکار به الگو. نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «پذیرش از طرف همکاران خوب بود چون فهمیدم همه در یک سطح هستیم و رضایت دارم» و «خوب بود، بعضی از آنها برخورد خیلی خوبی با من داشتن. روابط با احترام بود».

۶-۷-۲. بازخورد منفی: برخی از مواردی که کارکنان به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: برخوردهای بد و تلخ، برخورد دلسردکننده‌ی همکاران و سازمان، برخورد نامناسب، نپذیرفتن عضو جدید در آغاز کار، دید منفی، نبود پذیرش به علت ناآشنایی، دید منفی به افراد با مدرک تحصیلی بالا، وجود باورهای غلط در مورد تازه‌واردان، نیش و کنایه و نبود پذیرش به علت جنسیت. نقل‌قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «از هر پنج نفر یک یا دو نفر رفتار مناسبی نداشت، طعنه، نیش و کنایه، باورهای غلطی که وجود داشت، همکاران فکر می‌کردن با ورود ما به سازمان از حقوقشون کم می‌شه و به حقوق ما اضافه می‌کنن، فکر می‌کردن حقوق ما از حقوق آنها تأمین می‌شه» و «خیلی سخت بود، چون من زن بودم پذیرش یک همکار زن برای بقیه‌ی همکاران سخت بود و مدام می‌گفتن چرا زن استخدام کردن، مرد نبود که زن استخدام کردن».

۶-۸. دیدگاه زنان شاغل تازه دربارهی طرح مشکلات

فعالیت در محیط بیرون و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی برای زنان همچنان با مشکلاتی مواجه است که زنان کارمند را در انجام دادن وظایف کاری به طور کامل بازداشته است و زنان نتوانسته‌اند توانایی‌ها و استعداد‌های خود را در محل کار تقویت کنند که این امر باعث تعارض شغلی شده است. تم‌های فرعی این بخش عبارتند از: رفتار نامناسب مدیریت سازمانی، تجربه‌گرایی و اهمیت سابقه کاری، جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه.

۶-۸-۱. رفتار نامناسب مدیریت سازمانی: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: پذیرش نظرات همکاران باسابقه، وجود نگرش منفی نسبت به تفکرات تازه‌واردان، وجود دید بسته‌ی همکاران باسابقه، وجود دائمی و زیاد اختلاف نظر بین تازه‌واردان و همکاران باسابقه و توجه نکردن به دیدگاه‌های تازه‌واردان به خصوص زنان. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «نظرات من که تازه‌وارد و به زن بودم رد می‌شد و با نظراتم مشکل داشتن، اما الان بعد از گذشت چندین ماه همکاران به همان حرف‌هایی که گفته بودم رسیدن، اوایل حرف‌ها و نظراتم رد می‌شد چون می‌گفتن ما تازه‌کاریم و تجربه‌ای در این موارد نداریم این کارها را به کسانی بسپارید که باسابقه و باتجربه‌ترن» و «چندان به نظرات ما توجه نمی‌شد و نظرات افراد باسابقه را راحت‌تر می‌پذیرفتن».

۶-۸-۲. تجربه‌گرایی و اهمیت به سابقه‌ی کاری: برخی از مواردی که کارکنان زن به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: تحلیل بهتر مسائل توسط همکاران باسابقه، استفاده از نظرات همکاران باسابقه، آگاهی بیشتر در مورد مشکلات و مسائل، ارائه‌ی راهکارهای عملی و شدنی توسط همکاران باسابقه و برخورد راحت‌تر افراد باسابقه با مشکلات. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «همکاران باسابقه آشنایی بیشتری با سازمان دارن و روند کار را بهتر بلدن نظرات بهتری ارائه می‌دند تا کسی که تازه‌وارد سازمان شده» و «همکاران من چون باسابقه‌تر بودن و اتفاقات را از نزدیک لمس کرده بودن بهتر از من می‌تونستن مسائل رو تحلیل کنن و نظرات خودشونو بگن».

۶-۸-۳. جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه: برخی از مواردی که زنان شاغل به آن اشاره کرده‌اند، عبارت‌اند از: جدیدبودن نظرات نیروی تازه‌وارد، بالانگیزه‌بودن نیروی جوان، تمایل تازه‌واردان به انجام متفاوت کار، استفاده از نرم‌افزار برای انجام کار توسط تازه‌واردان و استفاده از اطلاعات به‌روز در ارائه‌ی نظرات براساس دانش جدید توسط تازه‌واردان. نقل قول‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند: «نیروی جوان و بالانگیزه دید متفاوتی نسبت به مسائل سازمان داره که همین باعث شده ما همچنان نظرات متفاوتی نسبت به مسائل سازمان داشته باشیم».

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف درک و تجربه‌ی زیسته‌ی کارکنان زن تازه‌وارد سازمان‌های دولتی از فرایند آشناسازی بدو استخدام در شهر ایلام انجام شد و از مجموع ۸ سؤال ۲۲ مقوله دریافت شد. در سؤال اول از متن مصاحبه‌ها سه مؤلفه‌ی تجارب خوشایند، تجارب ناخوشایند و دانش حقوقی استخراج شد. تحلیل‌ها نشان داد که تجارب ناخوشایند کارکنان زن تازه‌استخدام شده

بیشتر از تجارب خوشایند آنها بوده است و تا حدودی با قوانین و مقررات آشنایی پیدا کرده‌اند. تجارب خوشایند در پژوهش‌های مک کورمک^۱، جانسون و بریک‌لند^۲ و ویچ کامبر^۳ تکرار شده است. اما تجارب ناخوشایند و دانش حقوقی که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره کرده‌اند، مشابه تجارب کارکنان زن تازه‌استخدام شده در سایر پژوهش‌ها نیست.

مقوله‌های استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ی سؤال دوم شامل نیازسنجی و مدیریت عملکرد است. تحلیل‌ها نشان داد که مقوله‌ی نیازسنجی بیشترین اهمیت را از منظر کارکنان زن تازه‌استخدام شده دارد. نیازسنجی آموزشی که عبارت است از شناسایی نیازهای آموزشی و درجه‌بندی آنها به ترتیب اولویت (اسدی لویه، طاهری و سالاری، ۱۳۹۵: ۳۸) مدل سه‌وجهی نیازسنجی مک‌گهی و تایر^۴ هنوز یک چارچوب اصلی برای نیازسنجی آموزشی محسوب می‌شود. به اعتقاد آنها نیازسنجی آموزشی سه سطح تحلیل را شامل می‌شود: تحلیل سازمانی، شغلی و فردی. به‌طور کلی، ارزیابی موثر نیازها، مستلزم تحلیل هر سه سطح است (رهنورد، ۲۰۰۳: ۱۳۹۰-۲۹). نیازسنجی در پژوهش‌های بویدل^۵، مور و داتون^۶، کافمن و همکاران^۷، یان، ژانگ و فان^۸، وایت و آلتشولد^۹؛ فتحی‌واجارگاه، خراسانی و دوستی (۱۳۹۱)؛ سلطانی (۱۳۸۴)؛ عباس‌زادگان و اسدی (۱۳۸۴) و مرادی‌سروستانی و زارعی (۱۳۹۶) مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت عملکرد در پژوهش‌های لاندل^{۱۰}؛ آکساندر، کومار و واکر^{۱۱}؛ فیشر و همکاران^{۱۲}؛ عربیون و همکاران (۱۳۹۴)؛ محمدی کربلایی و خسروی‌پور (۱۳۹۲) و علیرضایی و تولایی (۱۳۸۷) مورد توجه قرار گرفته است.

مقوله‌های استخراج‌شده از متن مصاحبه سؤال سوم شامل آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی، آموزش در نقش و آموزش فراتر از نقش است. تحلیل‌ها نشان داد که مقوله‌ی آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی بیشترین نیاز آموزشی کارکنان زن تازه‌استخدام شده است، زیرا آشناسازی فرایندی است که به‌وسیله‌ی آن فرد تازه‌وارد اطلاعات لازم و کافی را درباره‌ی

1. McCormack
2. Johnson & Birkeland
3. Wischkaemper
4. McGehee & Thayer
5. Boddell
6. Moore & Dutton
7. Kaufman & et al
8. Yan, Zhang, & Fan
9. White & Altschuld
10. Landale
11. Alexander, Kumar, & Walker
12. Fischer & et al

سازمان کسب می‌کند و خود را با ارزش‌ها، هنجارها، انتظارات و الگوهای رفتاری آن تطبیق می‌دهد. آشناسازی به او یاد می‌دهد که از او چه انتظاری دارند، و برای آنکه بتواند عضو مؤثری برای سازمان باشد از چه باید‌ها و نباید‌هایی پیروی کند. بنابراین، برای شروع خوب و موفق، برنامه‌های رسمی یا غیررسمی آشناسازی فرد با شغل، واحد و سازمان خود ضرورت دارد. مضمون آشناسازی با فرایندهای درون‌سازمانی در پژوهش‌های رمزی^۱، ریچن و بانیون^۲ و مون‌مرچانت^۳ مورد توجه قرار گرفته است. مضمون‌های آموزش در نقش و آموزش فراتر از نقش که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند، مشابه آن در سایر پژوهش‌ها یافت نشد.

از متن مصاحبه‌های سؤال چهارم، دو مضمون حمایت و پشتیبانی عاطفی و سازمانی و توجیه مقدماتی استخراج شد. تحلیل‌ها نشان داد که بیشترین دغدغه‌ی کارکنان زن تازه‌استخدام شده مربوط به توجیه مقدماتی است، هدف اصلی این دوره آشنایی اولیه‌ی کارمند با شغل محوله و محل انجام کار است (آلوفورس^۴، ۲۰۱۰: ۱۶). برنامه‌ی توجیه مقدماتی تازه‌واردان یک برنامه‌ی یک‌ساله است. برای پشتیبانی از کارکنان تازه‌وارد راهبردهایی از جمله به‌دست‌آوردن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های لازم برای توسعه‌ی حرفه‌ای در بهره‌وری کار مؤثر است و درنهایت راهبرد ارائه‌ی برنامه‌ی توجیه کارکنان، در بهبود عمل، یادگیری مسئولیت‌های حرفه‌ای در یادگیری آنها تأثیر مثبتی دارد. این برنامه برای زنان شاغل تازه‌وارد فرصتی فراهم می‌کند تا آنها با هدایت مربیان باتجربه نظریه‌های یادگیری و آموزش را در عمل با تدریس کلاس درس پیوند دهند. مضمون حمایت و پشتیبانی عاطفی و توجیه مقدماتی به‌صورت همزمان در پژوهش‌های هولینگ-آستین^۵، آرنس و ریگازو-دی‌گیلیو^۶ و جانسون و کاردوس^۷ مورد توجه قرار گرفته است.

تنش و اضطراب، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت دو مقوله‌ی استخراج‌شده از متن مصاحبه سؤال پنجم است. تحلیل‌ها نشان داد که بیشترین مشکل پیش‌آمده برای کارکنان زن تازه‌استخدام شده مربوط به تنش و اضطراب در بدو خدمت است. در واقع، این تنش و اضطراب به مسائل و مشکلات شغل و محیط کاری که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند مربوط است، زیرا یکی از عواملی که منجر به استرس و اضطراب می‌شود ناآشنایی با محیط کار و ابهام نقش

1. Ramsey
2. Richin & Banyon
3. Moon Merchant
4. Alven Fors
5. Huling-Austin
6. Arends & Regazio-Digilio
7. Johnson & Kardos

است و زمانی پدید می‌آید که نقش فرد در سازمان مشخص نباشد که این امر فرد را از بهره‌وری و پیشرفت باز می‌دارد (خنیفر، ۱۳۸۷: ۲۲). تنش و اضطراب در آغاز کار در پژوهش‌های هولینگ آستین^۱، خمیس^۲ و گرستن و همکاران^۳ مورد توجه قرار گرفته است؛ اما سازمان‌دهی نامناسب و ضعف مدیریت که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، مشابه مسائل و مشکلات زنان شاغل و مربیان تازه‌استخدام شده در سایر پژوهش‌ها نیست.

یافته‌های سؤال ششم، چهار مضمون اصلی را با عناوین آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه‌ی حرفه‌ای، بهسازی و پرورش مربی شغلی (منتور شغلی) و وسایل آموزشی فناورانه مشخص کرد. تحلیل داده‌ها نشان داد که زنان شاغل بیشترین اتفاق نظر در مورد محتوای برنامه‌های توجیه‌مقدماتی را در رابطه با آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، بهسازی و پرورش داشتند و استفاده از رهبران حرفه‌ای وسایل آموزشی به‌روز برای این امر را مناسب دیدند. آموزش مهارت‌های حرفه‌ای منجر به افزایش دانش و عملکرد حرفه‌ای کارکنان تازه‌وارد شده و آنها را قادر به مدیریت مؤثر در موقعیت‌های گوناگون شغلی می‌کند. آموزش، بهسازی و پرورش نیروی انسانی تازه‌وارد اقداماتی است که می‌بایست همواره به‌صورت پویا در زندگی سازمانی جریان داشته باشد. آموزش‌های تخصصی شغلی، آموزش‌های رفتاری، مهارتی، روانی-حرکتی و هرگونه آموزشی که برای بهترانجام‌دادن کارها لازم باشد، در این بخش دیده می‌شود. بدون شک، آموزش از طریق نوسازی دانش و توانایی افراد نقش مهمی در بهسازی و پرورش کارکنان تازه‌وارد دارد و به همین دلیل است که دو مقوله‌ی آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، بهسازی و پرورش نیروی انسانی از نظر کارکنان تازه‌وارد در یک سطح از اهمیت قرار دارند مقوله‌های آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، بهسازی و پرورش نیروی انسانی و توسعه‌ی حرفه‌ای و اهمیت آنها در دوره‌های آموزش کارکنان پیش از این ذکر شد. نکته‌ی مهم این است که از اساتید باتجربه برای آموزش مقوله‌های مذکور به تازه‌واردان (با توجه به سؤال مصاحبه) به منظور اجرای هر کدام از این مقوله‌ها استفاده شود. درواقع، منتور شخص باتجربه‌ای است که وظیفه‌ی راهنمایی و پرورش شخص کم‌تجربه را به‌عهده می‌گیرد که منافع روان‌شناختی و پیشرفت مسیر حرفه‌ای را شامل می‌شود، زیرا آموزش از طریق مربیگری در یادگیری مؤثر است و می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر داشته باشد و مزایای محسوسی را

1. Huling-Austin

2. Khamis

3. Gersten

برای افراد و سازمان‌ها به‌ارمغان آورد. در این بین کارکنان خواستار استفاده‌ی سازمان و مربیان برای آموزش، به‌کارگیری وسایل آموزشی فناورانه است. آموزش مهارت‌های حرفه‌ای فیمن-نمسر^۱، جانسون و کاردوس^۲ و سدا بیلنگ^۳ در پژوهش‌های خود به آن توجه کرده‌اند. بهسازی و پرورش در پژوهش‌های ریشر و همکاران^۴ و غنی‌زاده‌گرایی، جعفری و قورچیان (۱۳۹۶) مورد توجه قرار گرفته است. توسعه‌ی حرفه‌ای در پژوهش‌های لوکس-هورسلی و همکاران^۵، گالو-فاکس و اسکتل بوری^۶، ایرلی و همکاران^۷، گریفیث و همکاران^۸، نین‌لاوان^۹ و جعفری و همکاران (۱۳۹۶) مورد توجه قرار گرفته است. مربی شغلی در پژوهش‌های اورنگی و همکاران (۱۳۹۰)؛ صادقی و خدامرادی (۱۳۹۶)؛ اسماعیلی، رحیمی و نداف (۱۳۹۶)؛ فتحی‌واجارگاه و همکاران (۱۳۹۳)؛ بارکاسکایت و مسکاسکین^{۱۰}؛ کلارک، تریگس و نیلسن^{۱۱} و مالکنتایر، هاگر و ویلکین^{۱۲} مورد توجه قرار گرفته است. وسایل آموزشی فناورانه که برگرفته از نظرات کارکنان تازه‌وارد در مصاحبه‌ها است، مشابه آن در سایر پژوهش‌ها نیست و موردی یافت نشد.

یافته‌های سؤال هفتم، دو مضمون بازخورد مثبت و بازخورد منفی را نمایان کرد. تحلیل داده‌ها نشان داد که پذیرش از طرف همکاران چندان جالب نبوده و دارای بازخورد منفی بوده است. بیشترین اتفاق نظری که مصاحبه‌شوندگان روی آن تأکید داشتند این بود که همکاران دارای دید منفی نسبت به کارکنان جدید بودند و چه‌بسا که این کارمند تازه‌وارد دارای مدرک تحصیلی بالاتر از آنها در همان سطح کاری باشد، رفتارها نسبت به آن شخص با این دید که ممکن است فرد تازه‌وارد به‌زودی هم‌سطح یا بالاتر از جایگاه آنها قرار گیرد تغییر می‌کند و به همین دلیل به فرد تازه‌وارد توجهی نشان نمی‌دهند. این بازخورد منفی باعث می‌شود کارکنان تازه‌وارد کار خود را با دلواپسی و نامطمئنی شروع کنند که این امر کیفیت کاری آنان را پایین می‌آورد، افراد دچار

1. Feiman-Nemser
2. Johnson & Kardos
3. Seda & Bilge
4. Richter & et al
5. Loucks.Horsley & et al
6. Gallo. Fox & Scantlebury
7. Early & et al
8. Griffith & et al
9. Ninlawan
10. Barkauskaitė, Meškauskienė
11. Clarke, Triggs & Nielsen
12. McIntyre, Haggard & Wilkin

اشتباهات پرتکرار می‌شوند، بهره‌وری آنها افت می‌کند و فرصت‌های یادگیری از طرف همکاران را ازدست می‌دهند و راندمان کاری، خلاقیت و نوآوری تازه‌واردان کاهش می‌یابد. مضمون‌های بازخورد منفی و بازخورد مثبت برگرفته از نظرات مصاحبه‌شوندگان است که مشابه آنها در سایر پژوهش‌ها نیست و موردی یافت نشد.

از متن مصاحبه سؤال هشتم سه مضمون رفتار نامناسب مدیریت سازمانی، تجربه‌گرایی و اهمیت به سابقه‌ی کاری، جوان‌گرایی و اهمیت به خلاقیت و ایده‌های نوآورانه استخراج شد. مضمون‌هایی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند مشابه آن در سایر پژوهش‌ها نیست. تحلیل داده‌ها نشان داد که تفاوت نظر کارکنان زن تازه‌وارد بیشتر مربوط به رفتار نامناسب مدیریت سازمانی است. درواقع، می‌توان گفت که مدیران به کارمندان تازه‌وارد اهمیت نمی‌دهند و تلاشی برای برقرار کردن ارتباط با آنها نمی‌کنند. مدیرانی که واقعاً به کارمندان اهمیت نمی‌دهند همیشه با حجم بالایی ترک سازمان مواجه خواهند بود. کارمندان غیرممکن است که بتوانند برای مدیرانی که شخصاً خود را درگیر انجام کار نمی‌کنند، بیش از هشت ساعت و چه‌بسا کمتر در روز کار کنند. ازاین‌رو، لازم است که مدیران با کارمندان خود ارتباط مؤثری داشته باشند و براساس کاری که انجام می‌دهند به آنها توجه کنند، چرا که نیمی از افراد به دلیل روابطشان با رئیس خود از شغلشان استعفا می‌دهند.

منابع

- ◀ آخرتی، محمود، الهه آهنگری و محمد طحان، ۱۳۹۷. «بررسی مهمترین موانع مؤثر بر اشتغال زنان روستایی»، زن و فرهنگ، ۹ (۳۵)، ۱۰۵-۱۱۶.
- ◀ ابویی اردکان، محمد، سمیه لبافی، سمانه آذرپور و مهدیه جلال پور، ۱۳۹۳. «شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶ (۱۱).
- ◀ احمدی، علی اکبر، علیرضا ملک‌آورزمان و مهدی شیخ‌نر، ۱۳۹۶. «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)»، مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۸.
- ◀ اسدزاده، احمد، نینا میرانی، فروغ قاضی‌خانی، نجمه اسمعیل‌درجانی و عطیه هنردوست، ۱۳۹۶. «بررسی نقش اشتغال و تحصیلات زنان بر رشد اقتصادی ایران»، زن در توسعه و سیاست، ۱۵ (۳)، ۳۵۹-۳۸۱.
- ◀ اسدی لویه، عطاءاله؛ طاهری، ماهدخت؛ سالاری، ارسلان. (۱۳۹۵). «نیازهای آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان در زمینه توانمندسازی اساتید». فصلنامه پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۸ (۲).
- ◀ اسماعیلی، آذین؛ رحیمی، فرج‌اله؛ نداف، مهدی. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت». پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۱ (۳).
- ◀ امیرکبیری، علیرضا، سیدکامل تقوی‌نژاد و علی اکبر خادمی، ۱۳۹۶. «بررسی تأثیر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با متغیر میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران)»، پژوهشنامه مالیات، ۳۵ (۸۳).
- ◀ استادهاشمی، لیلا، سیدجعفر میرحسینی، ملیحه خلوتی و مهدی آصفی، ۱۳۹۴. «موانع ارتقای زنان شاغل در بانک‌های دولتی کشور به سطوح عالی مدیریت از دیدگاه کارکنان»، پژوهش‌نامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۶ (۴).
- ◀ اورنگی، عبدالمجید؛ قلتاش، عباس؛ شهامت، نادر؛ یوسلیانی، غلامعلی. (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شهر شیراز». فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۵).
- ◀ ترکمن، سولماز و سروش فتحی، ۱۳۹۵. «تحلیل اثرهای اشتغال زنان بر کیفیت زندگی آنان (مطالعه موردی زنان شاغل در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)»، زن و جامعه، ۷ (۴).
- ◀ توکلی، آروین. ۱۳۹۵. «بررسی آموزش زنان در جامعه با رویکرد آموزش از راه دور بر ارتقا سطح دانش (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت)»، زن و جامعه، ۷ (ویژه‌نامه)، ۱۷۳-۱۸۲.

- ◀ جعفری، حسن؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۶). «عوامل سازمانی و زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی در مدارس استثنایی». دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵ (۱).
- ◀ جوانک‌لیاولی، ماندانا، خدایار ایبلی، جواد پورکریمی و سیدکامران سلطانی‌عربشاهی، ۱۳۹۶. «ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران»، *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰ (۳).
- ◀ خزعلی، انیسه و بهنوش جووری، ۱۳۹۴. «بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهرا (س))»، *مطالعات زن و خانواده*، ۳ (۱).
- ◀ خنیفر، حسین. (۱۳۸۷). «استرس شغلی و محیط‌های حرفه‌ای؛ (عوامل، نظریه‌ها، اثرات)». فصلنامه *راهبرد*، ۱ (۲).
- ◀ رضائی، روح‌اله و شیما زارعی، ۱۳۹۳. «بررسی دیدگاه زنان روستایی درباره تأثیر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی آنان (مورد مطالعه: روستای حسن‌خان، شهر قروه)»، *زن در توسعه و سیاست*، ۱۲ (۲)، ۲۸۷-۳۰۴.
- ◀ رهنورد، فرج‌اله. (۱۳۹۰). «نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی ایران». فصلنامه *فرایند مدیریت و توسعه*، ۷۵ (۱).
- ◀ زند، آریتا، معصومه ارفعی و سیدجمال فرج‌الله‌حسینی، ۱۳۹۰. «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر»، *رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۵ (۲).
- ◀ سلطانی، ایرج. (۱۳۸۲). نقش آموزش کارکنان در ترویج فرهنگ تکریم. فصلنامه *تحول اداری*، ۷ (۴۱ و ۴۲).
- ◀ سیاح، زهره، مرتضی کرمی و محسن نوغانی‌دخت‌بهمنی، ۱۳۹۴. «برنامه‌آشناسازی کارکنان جدید: مسئله‌ای مغفول در سازمان‌ها»، *اولین کنفرانس بین‌المللی آموزش، یادگیری، اشتغال و توسعه‌ی پایدار*، تهران: انجمن مدیریت آموزشی ایران.
- ◀ صادقی، فرشته؛ خدامرادی، خالد. (۱۳۹۶). جایگاه متتورینگ در آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای تهران. *سی و دومین کنفرانس بین‌المللی برق تهران*.
- ◀ صادقی‌فسایی، سهیلا و عاطفه خادمی، ۱۳۹۴. «فرا تحلیل چهار دهه پژوهش در موضوع اشتغال زنان». *زن در فرهنگ و هنر*، ۷ (۲).
- ◀ صباغیان، زهرا و زهرا آراسته، ۱۳۹۱. «بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران»، *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۵ (۸).

- ◀ صفاری زنجانی، ناصر، مهدی کاظم زاده بیطالی، محمد حسنی و منصوره نمازپور، ۱۳۹۶. «رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با خودکارآمدی آنان و نوع قدرت مدیران در دانشگاه آزاد واحد ارومیه»، رسالت مدیریت دولتی، ۸ (۲۷).
- ◀ عباس زادگان، سیدمحمد؛ اسدی، نجمه. (۱۳۸۴). «نیازسنجی آموزشی کارکنان مشاغل فنی، مالی، و اداری شرکت بیمه ایران (استان تهران)». فصلنامه صنعت بیمه، ۲۰ (۴).
- ◀ عربیون، ابوالقاسم؛ عبدی جمایران، علی؛ بهادری کوسجی راد، ژاله؛ ابوالحسنی، سیده معصومه. (۱۳۹۴). «بررسی شاخص‌های کلیدی عملکرد در فرایند تولید محصول با رویکرد کارآفرینی». کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دوره ۱.
- ◀ علیزاده، مرجان، ۱۳۸۹. «نقش اشتغال زنان در توسعه»، زن و فرهنگ، ۲ (۵).
- ◀ غنی زاده گرایلی، مهری؛ جعفری، پریش؛ قورچیان، نادر قلی. (۱۳۹۶). «تاثیر شایستگی‌های حرفه‌ای بر بهسازی معلمان مقطع متوسطه استان تهران». فصلنامه مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۶ (۱).
- ◀ فتحی و اجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه؛ آرمان، مانی. (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده‌بنیاد». فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۳).
- ◀ فتحی و اجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دوستی، هومن. (۱۳۹۱). «نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آن‌ها براساس مدل استاندارد مهارت». پژوهشنامه بیمه، ۲۷ (۴).
- ◀ فدائی کیوانی، رضا و زلیخاسادات اشکور، ۱۳۹۶. «جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر»، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲ (۵).
- ◀ فطرس، محمدحسن، مریم نجمی و عباس معمارزاده، ۱۳۹۶. «تحلیل ارتباط میان نرخ اشتغال زنان و میزان باروری (مطالعه موردی: ایران)»، زن در توسعه و سیاست، ۱۵ (۳).
- ◀ قراچه، سیف‌الله، عزت دیره و غلامرضا امینی‌نژاد، ۱۳۹۶. «تعیین رابطه بین خود ارزشیابی‌های محوری با اشتیاق شغلی در زنان شاغل سرپرست خانوار کمیته امداد شهر اهواز»، زن و جامعه، ۸ (۱).
- ◀ قهرمانی گلوزان، علی‌اکبر و اعظم‌السادات مصطفوی، ۱۳۹۴. «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین»، مدیریت توسعه و تحول، ۲۳.
- ◀ کریمی پتانلار، سعید، محمدتقی گیلک‌حکیم‌آبادی و زهرا نباتی، ۱۳۹۶. «فساد مالی و اشتغال زنان در کشورهای مختلف»، پژوهش‌نامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۸ (۴).
- ◀ کریمی وکیل، علیرضا، عبدالله شفیع‌آبادی، کیومرث فرحبخش و جلیل یونسی، ۱۳۹۷. «تدوین برنامه آموزشی توانمندسازی روان‌شناختی زنان سرپرست خانوار بر مبنای نظریه روان‌شناسی فردی و ارزیابی اثربخشی آن»، پژوهش‌نامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۹ (۱).

◀ محمدی کربلایی، زینب؛ خسروی پور، بهمن. (۱۳۹۲). «آموزش کارکنان راهکاری جهت توسعه خلاقیت و توانمندسازی حرفه‌ای». همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور).

◀ مرادی سروستانی، آزاده؛ زارعی، رضا. (۱۳۹۶). «نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز». فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸ (۱).

◀ ناصری، احمد و حمید زارعی، ۱۳۹۶. «بررسی دلایل تغییر شغل زنان حسابدار در زاهدان»، پژوهش‌های حسابداری مالی، ۸ (۴).

◀ نقدی، اسدالله و خاطره ترکمان، ۱۳۹۶. «بررسی تعارض‌های شغلی زنان شاغل در نظام دیوان‌سالاری (مورد مطالعه: اداره‌های منتخب شهر همدان)»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸ (۳).

- ▶ Alvenfors, A. (2010). Introduction-Integration? On the introduction programs' importance for the integration of new employees. *United Kingdom: ACAS*.
- ▶ Balcı, A., N. Karabulut, S. G. Kürçe & S. Ernas, 2019. "Teachers' organizational and professional socialization: The case of Ankara", *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi= Pegem Journal of Education and Instruction*, 9 (1).
- ▶ Barkauskaitė, M. & A. Meškauskienė, 2017. "Problems and Support Needs of Beginning Teachers during the First Years in the Profession", *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 10 (1).
- ▶ Bowen, D. & S. Miller, 2018. "Education, leadership, and conservation: Empowering young Q'eqchi' women in Guatemala", *International Journal of Educational Development*, 59 (C).
- ▶ Chuang, S. F., 2015. "Deterrents to Women's Participation in Continuing Professional Development", *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*. 27 (2).
- ▶ Clarke, A., V. Trigg's & W. Nielsen, 2014. "Cooperating teacher participation in teacher education: a review of the literature", *Review of Educational Research*, 84 (2).
- ▶ Elvitigala, G., D. Amaratunga & R. Haigh, 2006. "Women's career development and the role of training and development", *Conference or Workshop Item*.
- ▶ Giuliano, P. (2015). The Role of Women in Society: from Preindustrial to Modern Times. *Journal of CESifo Economic Studies*, 61 (1).

- ▶ Guine'e, N., 2014. "Empowering women through education: Experiences from Dalit women in Nepal". *International Journal of Educational Development*, 39.
- ▶ Hewawaduge, M. N. & P. Kailasapathy, 2018. "Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation". *Journal of Human Resources Management*, 5(1).
- ▶ Hewawaduge, M.N. and Kailasapathy, P., 2018. Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation.
- ▶ Idrus, Syukurriah, N. M. Pauzi & Z. Abdul Munir, 2014. "The Effectiveness of Training Model for Women", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129.
- ▶ Kazlauskaitė, R., I. Buciniene & L. Turauskas, 2011. "Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage", *Employee Relations*, 34 (2).
- ▶ Kennedy, F. A. & S. K. Widener, 2019. "Socialization mechanisms and goal congruence", *Accounting, Organizations and Society*.
- ▶ Kennedy, F.A. and Widener, S.K., 2019. Socialization mechanisms and goal congruence. *Accounting, Organizations and Society*.
- ▶ Kim, P. & J. V. Homan, 2010. "Measuring the effectiveness of information security training: a comparative analysis of computer-based training and instructor-based training", *Issues in Information Systems*, 13 (1).
- ▶ Knörr, H., 2005. "Factors that Contribute to Women's Career Development in Organizations: A Review of the Literature". *Online Submission*.
- ▶ Michailova, S. and Wilson, H.I., 2008. Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43(2).
- ▶ Moyson, S., N. Raaphorst, S. Groeneveld & S. Van de Walle, 2018. "Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research". *The American Review of Public Administration*, 48(6).

- O'Hara, C. & F. Clement, 2018. "Power as agency: A critical reflection on the measurement of women's empowerment in the development sector", *World Development*, 106.
- Tianyan, Xian, Xiao Linsheng, Zheng Gangxin, Lin Jiacheng, Chen Bi & Chen Dingji, 2018, December. "The Impacts of Organizational Socialization Strategy and Proactive Behaviors on the Adaption of Newcomers", *In 4th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018)*. Atlantis Press.
- Villardón-Gallego, Lourdes, 2016. "Inquiry-based learning in pre-service training for secondary education counselors", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217 (2).
- Yan, Xun, Cong Zhang & Jinsong Fan, 2018. "Assessment knowledge is important, but How contextual and experiential factors mediate assessment practice and training needs of language teachers", *System*, 74.