

اهمیت جامعه‌پذیری کارکنان در سازمان‌ها

پوهندوی محمد رفیع بنایی

د یپارتمنت مدیریت آموزشی، پوهنځی روان‌شناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: mbnaii@gmail.com

چکیده

در محیط‌های رقابتی و متحول سازمانی، جامعه‌پذیری کارکنان به‌عنوان فرآیندی راهبردی در مدیریت منابع انسانی، نقش حیاتی در تطبیق مؤثر افراد تازه‌وارد با ارزش‌ها، هنجارها و ساختارهای سازمان ایفا می‌کند. هدف این تحقیق، درک عمیق اهمیت و جایگاه جامعه‌پذیری در سازمان‌ها است. این مقاله یک نوع توصیفی-تحلیلی کیفی بوده و با استفاده از روش مرور نظام‌مند منابع و تحلیل محتوای کیفی مفاهیم کلیدی و الگوهای نظری از منابع گردآوری و تحلیل گردیده است. از ترکیب مفاهیم نظری کلاسیک و رویکردهای نوین موضوع جامعه‌پذیری در سازمان‌ها مورد تحلیل و تبیین قرار گرفته است. نتایج نشان دهنده آن است که جامعه‌پذیری، با بهره‌گیری از آموزش رسمی، حمایت روانی، بازخورد مستمر و تعامل مؤثر، می‌تواند منجر به تثبیت نقش شغلی، ارتقاء انگیزش و کاهش جابجایی کارکنان گردد. همچنین، مرحله‌بندی فرآیند جامعه‌پذیری و توجه به ابعاد شناختی، عاطفی و اجتماعی آن، ضامن پایداری و انسجام سازمانی خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: ترک خدمت؛ تعهد سازمانی؛ جامعه‌پذیری سازمان؛ رضایت شغلی؛ فرهنگ سازمان؛ منابع انسانی

The Importance of Employee Socialization in Organizations

Mohammad Rafi Banai

Department Educational management, Faculty of Psychology, Kabul University, Kabul, Afghanistan

Email: mbnaii@gmail.com

Abstract

In competitive and dynamic organizational environments, employee socialization, as a strategic process in human resource management, plays a vital role in the effective adaptation of newcomers to the values, norms, and structures of the organization. The purpose of this study is to provide an in-depth understanding of the importance and position of socialization in organizations. This article is a qualitative descriptive-analytical study that employs a systematic literature review and qualitative content analysis to collect and analyze key concepts and theoretical models from the existing literature. By integrating classical theoretical perspectives with modern approaches, the concept of organizational socialization has been analyzed and explained. The findings indicate that socialization, through the use of formal training, psychological support, continuous feedback, and effective interaction, can lead to role stabilization, enhanced motivation, and reduced employee turnover. Furthermore, structuring the socialization process into stages and addressing its cognitive, emotional, and social dimensions ensures organizational sustainability and cohesion.

Keywords: Human Resources; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Organizational Culture; Organizational Socialization; Turnover

ارجاع: بنایی، م. ر. (۱۴۰۴). اهمیت جامعه‌پذیری کارکنان در سازمان‌ها. ژورنال علمی-تحقیقی علوم اجتماعی-پوهنتون کابل ۸(۳): ۲۷۷-۲۹۶. <https://doi.org/10.62810/jss.v8i3.333>

مقدمه

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا و رسولنا محمد و على آله وصحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد:

در عصر- کنونی که ویژگی اصلی آن پیچیدگی، پویایی و تحول مستمر در تکنالوژی، ساختارهای بازار کار و شدت رقابت سازمانی است، بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های استراتژیک، نقش بنیادینی در تحقق اهداف کلان سازمان‌ها ایفا می‌کند. یکی از ارکان اساسی در مدیریت اثربخش منابع انسانی، تسهیل فرآیند ورود، سازگاری و ادغام ساختاری، فرهنگی و روانی کارکنان تازه‌وارد در درون سازمان است؛ فرآیندی که در ادبیات علمی با عنوان «جامعه‌پذیری سازمانی» یا «آشناسازی شغلی» شناخته می‌شود (Wanberg, 2012).

جامعه‌پذیری سازمانی، فرآیندی چندبعدی، تدریجی و تعاملی است که طی آن فرد تازه‌وارد با ارزش‌ها، هنجارها، انتظارات، الگوهای رفتاری و ساختارهای رسمی و غیررسمی سازمان آشنا می‌شود و در مسیر بازتعریف هویت حرفه‌ای خود در راستای اهداف و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد. این جریان نه تنها به کاهش اضطراب، ابهام نقش و احساس بی‌هویتی شغلی در مراحل اولیه ورود کمک می‌کند، بلکه با ارتقاء رضایت شغلی، تقویت تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت، زمینه‌ساز پایداری سرمایه انسانی و انسجام فرهنگی در سازمان‌ها می‌گردد (Dickson, 2024).

با وجود جایگاه مهم و نقشی که جامعه‌پذیری در موفقیت منابع انسانی ایفا می‌کند، مطالعات تجربی حاکی از آن‌اند که در بسیاری از سازمان‌ها، این فرآیند فاقد طراحی علمی، نظام‌مند و ساختاریافته بوده و عمدتاً به فعالیت‌هایی پراکنده چون ارائه بروشورهای عمومی، برگزاری جلسات مقدماتی کوتاه‌مدت یا تعاملات غیررسمی با کارکنان ارشد محدود می‌شود. این در حالی است که اجرای اثربخش جامعه‌پذیری، نیازمند طراحی دقیق، مرحله‌بندی روشن، آموزش هدفمند، حمایت اجتماعی و روانی، و نظارت مداوم بر فرآیند سازگاری فرد با محیط سازمانی است. نبود نظام‌مندی در فرآیند جامعه‌پذیری، به‌ویژه در سازمان‌های فعال در کشورهای در حال توسعه، منجر به پیامدهایی همچون ناهماهنگی فرهنگی، کاهش انگیزش شغلی، نارضایتی شغلی، افت عملکرد، و افزایش نرخ جابجایی کارکنان شده است. این در حالی است که جامعه‌پذیری اگر به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و راهبردی طراحی و اجرا گردد، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه سرمایه انسانی، افزایش کارایی سازمانی، و تحقق اهداف بلندمدت سازمان ایفا کند (Dickson, 2024).

بر همین اساس، بررسی علمی ابعاد، مراحل و کارکردهای جامعه‌پذیری سازمانی با هدف ارتقاء عملکرد منابع انسانی، ضرورتی انکارناپذیر در فضای رقابتی و پیچیده امروزی به شمار می‌آید. جامعه‌پذیری سازمانی یکی از مفاهیم بنیادی در نظریه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که به تبیین نحوه تعامل میان ساختارهای سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان می‌پردازد. این مفهوم با تأکید بر سازگاری دوسویه فرد و سازمان، بر ظرفیت‌های فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان جدید تمرکز دارد. جامعه‌پذیری ساختاریافته و اثربخش، با فراهم‌سازی بسترهای آموزش، حمایت، ارتباط و شفافیت نقش، می‌تواند منجر به کاهش اضطراب شغلی، ارتقاء رضایت و تعهد سازمانی، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت شود. با توجه به هزینه‌های چشم‌گیر استخدام، آموزش و از دست دادن نیروی انسانی ماهر، طراحی و اجرای صحیح فرآیند جامعه‌پذیری می‌تواند نقش کلیدی در حفظ منابع انسانی، کاهش اتلاف سرمایه انسانی، و افزایش بهره‌وری کلی سازمان ایفا کند (Bauer, 2007).

هدف اصلی این تحقیق بررسی اهمیت جامعه‌پذیری در سازمان‌ها می‌باشد. در راستای تحقق هدف فوق، این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است:

۱. جامعه‌پذیری کارکنان در سازمان‌ها شامل چه ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی است؟
۲. فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی از چه مراحل و سازوکارهایی تشکیل شده است؟
۳. جامعه‌پذیری چه نقشی در ارتقاء رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت ایفا می‌کند؟
۴. تا چه اندازه جامعه‌پذیری ساختاریافته می‌تواند از ترک خدمت کارکنان جلوگیری نماید؟
۵. چه راهبردهایی برای طراحی اثربخش و پایدار فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان پیشنهاد می‌شود؟

پیشینه تحقیق

جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی 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. به عبارت دیگر، هر کارمند تازه‌واردی باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار نماید. ورود به هر محیط جدیدی، سازگاری با آن را می‌طلبد، چرا که در شغل جدید وظایف و مسئولیت‌ها متفاوت هستند. به علاوه، فرد تازه وارد باید با رئیس، همکاران و همقطاران جدیدش رابطه برقرار کند تا در کار خود موفق باشد (سروری، ۱۴۰۳).

ص. ۱۶۰).

اجتماعی شدن یا جامعه پذیری جریان است که طی آن افراد شیوه‌های رفتاری، باورها، ارزش‌ها، الگوها و معیارهای فرهنگ جامعه خود را یاد می‌گیرد و آن‌ها را جزء شخصیت خود می‌کنند (قنادان، ۱۳۸۵، ص. ۹۴). جامعه‌پذیری یا اجتماعی شدن جریان است که از طریق آن باورها و ارزش‌های فرهنگی ویا به قول «دورکیم» وجدان جمعی در فرد و از طریق جریان ساختی تقسیم کار، درونی شده و سبب می‌شود تا فرد همسان و هم‌نوا با نظام اجتماعی کنش نموده و راه‌های مناسب را برگزیند (تنهایی، ۱۳۸۳، ص. ۱۸۵).

جامعه‌پذیری سازمانی یا اجتماعی شدن کارکنان جریان است که کارکنان از راه آن به دانش مهارت‌ها و خلاقیتی دست می‌یابند که آنان را کم و بیش به صورت اعضا توانمند محل خدمت در می‌آورد (دولان و شولر، ۱۳۷۵). جامعه‌پذیری سازمانی شامل توجیه و معارفه مقدماتی کارکنان و آشنایی با فرهنگ سازمانی می‌باشد (سعادت، ۱۳۸۵، ص. ۱۳۴). جامعه‌پذیری سازمان فرآیندی است که از طریق آن کارکنان، فرهنگ سازمان خودشان را می‌آموزند و دانش و معرف خود را به دیگران منتقل می‌کنند (مورهد، ۱۳۸۴، ص. ۵۱۸). در واقع، ورود موفقیت‌آمیز و درست فرد در سازمان، تنها به سازگاری او با فرهنگ، هدف‌ها و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید هدف‌ها و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن پیش‌بینی‌های لازم صورت گیرد (سروری، ۱۴۰۳، ص. ۱۶۱).

مفهوم اجتماعی شدن در قاموس علوم اجتماعی قدمت زیادی ندارد، سابقه این اصطلاح به سال ۱۸۲۸ میلادی بر می‌گردد و گئورگ زیمل در سال ۱۸۹۵ میلادی این کلمه را در ایالات متحده آمریکا در تحقیقی به کاربرد. در اواخر دهه ۱۹۳۰ میلادی این مفهوم مورد توجه بسیاری از مطالعات بین رشته‌ای قرار گرفت. اصطلاح اجتماعی شدن با انتشار کتاب هریت هایمن در سال ۱۹۵۹ میلادی رسمیت علمی پیدا نمود. در اندیشه‌ها اندیشمندانی همچون افلاطون و ارسطو با عناوین دیگر به اجتماعی شدن پرداخته شده است و بیان داشته اند که ارزش‌های مطلوب را باید در سنین اولیه به کودکان آموخت و در آنها نهادینه کرد (خادم، ۱۳۸۶، ص. ۱۰).

هدف عمده آشناسازی یا جامعه‌پذیری کارمندان جدید این است که به فرد تازه وارد، اطلاعات لازم داده شود تا او بتواند در آن سازمان به شیوه‌ای مؤثر و با اثربخشی بالا کار کند (استونر، ۱۹۹۵، ص. ۶۶۵). آشناسازی به صورت مشخص دارای هدف‌های زیر است:

۱. آموزش قواعد و نظم با جامعه پذیری: یکی از مقاصد جامعه پذیری آموزش قواعد و نظامات اساسی، از آداب و عادات و رفتار روزمره گرفته تا روش‌های علمی، به افراد است. رفتار نامنظم و خلاف قاعده، معمولاً از انگیزه‌های ناگهانی یا محرک آنی ناشی می‌شود. چنین رفتاری، نتایج و خشنودی‌های آنی را در مقابل لذت و رضایتمندی‌های آنی و گذرا، نادیده می‌گیرد. برعکس، رفتار مبتنی بر نظم و انضباط، به منظور پذیرش اجتماعی یا برای دستیابی به یک هدف آنی، خشنودی‌های آنی و گذرا را به تعیق انداخته، آن‌ها را تعدیل و تهدید می‌کند. خلاصه انضباطی که طی فراگرد اجتماعی شدن در رفتار ایجاد می‌شود، ممکن است چنان نافذ و عمیق باشد، که حتی اعمال فیزیولوژی را تغییر دهد. برخی افراد، بنا به عادات زود از خواب بیدار می‌شوند. یا برخی افراد طوری بار می‌آیند که از لحظاً جسمی آمادگی ارتکاب اعمال منع شدن اجتماعی را ندارند (علاقه بند، ۱۳۸۰، ص. ۱۰۸).

۲. آموزش مهارت‌های توسط جامعه پذیری: هدف دیگر فراگرد جامعه پذیری، آموختن مهارت‌ها است. فقط با اکتساب و یادگیری مهارت‌ها است که افراد می‌توانند، در جامعه منشأ اثر واقع شوند. در جامعه‌های سنتی امور زندگی، از طریق تقلید و تکرار، آموخته می‌شد. در جوامع امروز، یادگیری مهارت‌های دشوار دیگر، از راه آموزش و پرورش رسمی، مهم‌ترین وظیفه اجتماعی کردن است. شخصی که مهارت‌های لازم و مورد نیاز جامعه را نداشته باشد از لحاظ اقتصادی غیر مولد است و در حاشیه قرار می‌گیرد و از خود بیگانه می‌شود.

۳. ایجاد امید و آرزو در افراد: فراگرد اجتماعی شدن به همان میزان که عادات و رفتار فرد را مطابق هنجارهای اجتماعی، تحت نظم و انضباط در می‌آورد، به او امید و آرزو می‌دهد. انضباط به خودی خود وقتی برای فرد پاداش باشد، تحمل سوز است. سازمان به تدریج به هریک از اعضای خود، خواستها و آرزوهایی، در خور پایگاه‌هایی که با توجه به جنس، سن، و ابستگی گروهی یا منشأ خوانوادگی اشغال خواهند کرد، القا می‌کند.

۴. نیل به آرزوها و یا منع از رسیدن به اهداف: فراگرد جامعه پذیری از طریق برآوردن خواست‌ها، آرزوها، امیدها و سودهای فردی یا ممانعت از دستیابی به آن‌ها برای فرد هویت می‌آفریند. در گذشته هر فردی هویت خود را بنا به سابقه خواندگی و طبقه اجتماعی به دست می‌آورد. مثلاً بسیاری از فرزندان طبقه اشراف انگلستان، زمانی آداب معاشرت مربوط به طبقه خود را از خدمه مخصوصی می‌آموختند. ولی دانستن این آداب معاشرت نمی‌توانست خدمه مذکور را چه از نظر خود و چه از نظر دیگران، در شمار اشراف زادگان در آورد.

۵. ایجاد هویت و شخصیت: فراگرد جامعه پذیری از طریق بر آوردن خواست‌ها، آرزوها، امیدها و یا ممانعت از تحقق آنها برای خود هویت می‌آفریند. اجتماعی شدن کمتر به عواملی چون جنس، وابستگی قومی و پایگاه خانوادگی متکی است. در این فرآیند انسان‌ها آزادی عمل و اختیار بیشتر دارند (علاقه بند، ۱۳۸۰، ص. ۱۰۹).

۶. نقش اجتماعی جامعه پذیری: اجتماعی شدن، نقش‌های اجتماعی و گرایش‌های متکی به آن نقش‌ها را به فرد آموزش می‌دهد. در نقش‌های اجتماعی، آرزوها، هویتها، قواعد و نظامات رفتاری با هم روابط متقابل دارند (نیک پور، ۱۳۹۱).

مزایای آشناسازی یا جامعه پذیری

بر اساس یک نظر سنجی که انجام شده ۸۲ درصد مدیران معتقدند که برنامه‌های آشناسازی موجب مزایای چون: (۱) نرخ خروج پایین، (۲) بهره‌وری بالا، (۳) بهبود روحیه کارکنان، (۴) هزینه‌های آموزشی پایین، (۵) تسهیل یادگیری و (۶) کاهش اضطراب کارکنان می‌شود (سروری، ۱۴۰۳، ص. ۱۶۱).

نقش فرهنگ سازمان در جامعه پذیری کارکنان

هرگونه برنامه‌ای که برای آشناسازی فرد با سازمان طراحی می‌گردد باید با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی سازمان باشد؛ چرا که هر سازمانی بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود از رفتار صحیح و درست تعریف خاصی دارد. پس بدیهی است آنچه رفتار مطلوب تلقی می‌شود در هر سازمانی متفاوت است.

فرهنگ سازمانی عبارت است از ترکیب ارزش‌ها، باورها، مفروضات، اسطوره‌ها، هنجارها، هدف‌ها و بینش‌هایی که به نحوی گسترده در سازمان مشترک است (جزنی، ۱۳۹۶، ص. ۱۵۹). و یا منظور از فرهنگ سازمان عوامل و عناصری از این قبیل است که در مجموع جوّ خاصی را در سازمان به وجود می‌آورند. به صورت روشن‌تر فرهنگ سازمانی به قرار زیر بیان گردیده است:

۱. آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدون هم نیست و از نسلی از کارکنان به نسلی دیگر منتقل می‌شود.

۲. کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است.

۳. آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک اعضای سازمان و روابط اجتماعی میان آن‌ها حاکم است.

۴. وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی‌اعتنایی به آن، رفتار

نامعقول و ناهنجار تلقی می‌شود.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود «ارزش» یعنی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست، «رفتار صحیح» یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، معیارها و موازین درون‌گروهی که انتظار می‌رود رفتار، کردار و معاشرت اعضای گروه براساس آن باشد، سه مفهوم مهمی است که مرتبط با یکدیگر بوده، نقش مهمی در فرایند آشناسازی فرد تازه‌وارد با سازمان دارند.

عکس‌العمل افراد تازه‌وارد در رویارویی با فرهنگ سازمان متفاوت است؛ یکی ممکن است به‌طور کامل آن را بپذیرد، دیگری ممکن است بخش‌هایی از آن را بپذیرد، و یکی ممکن است اصلاً آن را نپذیرد. افرادی با طبع آرام و انعطاف‌پذیر معمولاً ارزش‌ها و موازین سازمان را خیلی زود و به‌راحتی می‌پذیرند و به سرعت خود را با آن سازگار می‌سازند. برعکس افراد ناسازگار و سرکش هیچ‌یک از ضوابط و معیارهای سازمانی را نمی‌پذیرند و همگی را مردود می‌دانند. این افراد در واقع وصله‌ی ناجوری هستند که رفتار و عملکردشان در تضاد یا مغایر با سازمان است و اغلب چاره‌ای نیست جز اینکه دیر یا زود عذر آن‌ها خواسته شود. میان این دو قطب، افرادی وجود دارند که بعضی از ارزش‌ها و هنجارهای سازمان را می‌پذیرند. در صورتی که این گروه از افراد ارزش‌ها و هنجارهای مهم و محوری را پذیرفته باشند مشکلی پیش نخواهد آمد؛ زیرا بدیهی است که رسیدن به هدف‌های سازمان بستگی به پذیرفتن و رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اصلی و اساسی آن دارد.

یکی از مهم‌ترین اقدامات در فرایند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزش‌ها و معیارهای اصلی و اساسی سازمان و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آن‌هاست. ولی اینکه تا چه اندازه سازمان باید در قبولاندن این ارزش‌ها و هنجارها پافشاری نماید، بستگی به فلسفه وجودی و هدف‌های سازمان دارد (سعادت، ۱۳۹۴، ص ۱۵۸).

اهمیت آشناسازی

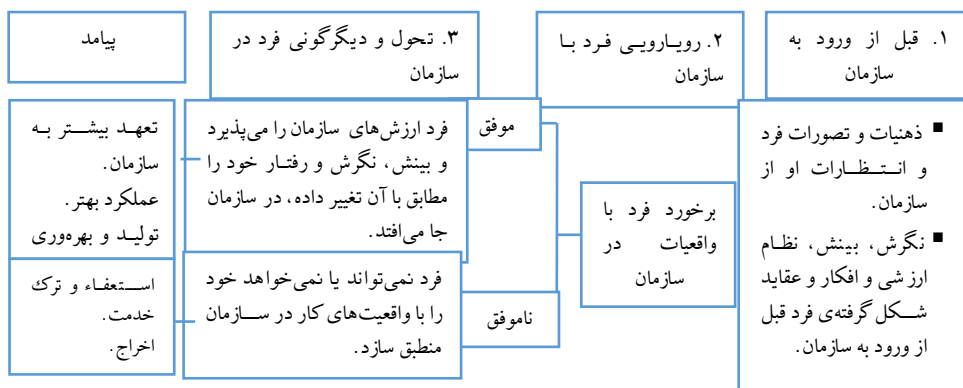
جامعه‌پذیری در امر تطابق اعضای جدید با انتظارات سازمان و آشناسازی فرد با سازمان در نحوه‌ی انجام شغل و عملکرد او و نیز ثبات سازمان، اهمیت زیادی دارد، لذا با شناخت الگوها و مراحل جامعه‌پذیری و اجرای صحیح آن می‌توان سازمان را به سوی اثربخشی بیشتر، سوق داد. به‌صورت مشخص اهمیت جامعه‌پذیری قرار زیر است:

۱. آشناسازی فرد با سازمان در نحوه‌ی انجام شغل و عملکرد او و در پی آن در ایجاد ثبات در سازمان نقش مهمی دارد. اگر ورود فرد به سازمان و آشناسازی او با قوانین مقررات صحیح انجام کار در آن

- سازمان، به درستی انجام گرفته باشد، تازه‌وارد راه و روش کار را به سرعت فرا می‌گیرد و درمی‌یابد که از او چه انتظاری می‌رود. اگر آشناسازی افراد با سازمان تجربه‌ی موفقی باشد، این امر در ایجاد ثبات در سازمان نیز مؤثر است؛ زیرا چنین افرادی درست جا افتاده موازین اصلی را می‌پذیرند و خود را با آن‌ها منطبق می‌سازند. در نتیجه، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان به حداقل می‌رسد.
۲. هرکسی در اولین روز کاری خود، دچار اضطراب و نگرانی می‌شود. از آنجایی که اضطراب بیش از اندازه، به کمیت و کیفیت کار صدمه می‌زند، باید سعی شود تا در اسرع وقت فرد تازه‌وارد از این حالت خارج گردد. باید این اضطراب را از طریق استقبال از فرد تازه‌وارد و معرفی او به دیگران و دادن اطلاعات و توضیحات کافی، برطرف کرد.
۳. رفتار رؤسا، همقطاران، همکاران، مرئوسان و هرکس دیگری که فرد به‌نحوی با آن‌ها در ارتباط است رفتار تازه‌وارد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تازه‌وارد، خواه ناخواه با مشاهده‌ی دیگران راه و رسم کار را از آن‌ها یاد می‌گیرد. پس بهتر است که یادگیری از طریق صحیح صورت گیرد و با بدآموزی توأم نباشد (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۹). تحقق این امر تنها هنگامی میسر است که سازمان طی برنامه‌ای دقیق و از پیش تعیین شده فرد را آموزش داده، رفتار او را در جهت مطلوب هدایت کند.
۴. ایجاد ارتباط کاری و اجتماعی صحیح با دیگران به‌منظور یافتن جایگاه مناسب در سازمان که نیاز به برنامه‌ی جامعه‌پذیری دارد (سروری، ۱۴۰۳، ص ۱۶۴).

مراحل آشناسازی یا جامعه‌پذیری

در صورت موفقیت، آشناسازی فرد موجب ماندن و ادامه خدمت او در سازمان و همچنین تعهد بیشتر وی نسبت به وظایف و عملکردش می‌گردد، ولی در صورت عدم موفقیت نتیجه آن معمولاً شکست در کار و به ترک خدمت می‌انجامد. بدیهی است برنامه‌هایی که برای اجتماعی ساختن افراد طراحی و اجرا می‌گردند، یکسان نیست و بستگی به سوابق کسانی دارد که وارد سازمان می‌شوند. فرایند اجتماعی کردن یا آشناسازی فرد در سازمان به سه مرحله تقسیم شده است. شکل زیر مراحل کامل اجتماعی کردن را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل آشناسازی، منبع: (سروری، ۱۴۰۳، ص ۱۶۵).

اول. قبل از ورود به سازمان: در انتظار ورود و شروع به کار، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد، خود را برای کارکردن در سازمان، آماده می‌سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد تغییر دهد. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه‌وارد از سازمان واقعی‌تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گردد (سعادت، ۱۳۹۴، ص ۱۶۳).

دوم. رویارویی فرد با سازمان: بعد از ورود به سازمان و احراز شغل، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات، تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت، سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابقش خارج ساخته و ارزش‌های مورد نظر را جایگزین آن‌ها کند. در صورتی تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و مهم باشد و فرد چاره‌ای جز استعفاء و ترک خدمت ندارد.

در ابتدای ورود به سازمان فرد فکر می‌کند شغل مهمی را به عهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی فکری و خلاقیت او نیاز است؛ ولی مدتی بعد از آغاز کار معمولاً فرد تازه‌وارد به این واقعیت تن در می‌دهد که دارای شغلی بسیار معمولی است که به حداقل نیرو و مهارت او نیاز دارد. این احساس که توانایی‌های فرد، بسیار بیشتر از کاری است که انجام می‌دهد و این فکر که شغل او بی‌اهمیت یا بی‌محتواست بسیار آزاردهنده و مهم‌ترین عامل ترک سازمان می‌باشد. بروز چنین مشکلاتی اهمیت روند انتخاب را آشکار می‌کند؛ زیرا اگر انتخاب درست انجام گرفته باشد و در ارتباط قبلی فرد با سازمان، تصویر صحیحی از واقعیات شغل به او داده شده باشد و تصورات و انتظارات او قبل از ورود به سازمان،

با واقعیات مطابقت بیشتری خواهد داشت و در نتیجه، احتمال شکست و ترک سازمان بعد از استخدام به سازمان به طور محسوسی کاهش خواهد یافت (سعادت، ۱۳۹۴، ص. ۱۶۴).

سوم. تحول و دگرگونی فرد: اگر شناخت فرد از سازمان درست باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می پذیرد؛ بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهد جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را پیدا نموده و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می شود. چنانچه فرایند آشناسازی موفقیت آمیز باشد، نتیجه، تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن اثربخشی و کارایی بیشتر خواهد بود. ولی اگر این جریان با موفقیت انجام نشده باشد، در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفاء یا اخراج خواهد بود (قلی پور، ۱۳۹۳، ص. ۲۰۷).

اجتماعی کردن به صورت انفرادی یا گروهی

اگر میان افراد تازه وارد تفاوت هایی وجود داشته باشد که حفظ آن برای سازمان مهم است. باید برنامه هایی اختصاصی برای اجتماعی کردن این افراد طراحی شود. ولی باید توجه داشت که بینش و نگرش افراد نسبت به شغل و سازمان به این دوره های مقدماتی بستگی دارد و در نتیجه، اگر این دوره ها برای هریک از افراد تازه وارد متفاوت باشد، در پایان دوره هر کدام برداشت متفاوتی نسبت به سازمان و مسائل آن پیدا خواهند کرد. به عبارت دیگر، کسانی که دوره های آموزشی را به صورت انفرادی میگذرانند سازمان و مسائل آن را یک جور نمی بینند. همچنین، طراحی و اجرای برنامه های اختصاصی بسیار پرهزینه و وقت گیر است.

برگزاری دوره های آموزشی گروهی برای افراد تازه وارد از مزایای چندی برخوردار است. اولاً اعضای گروه را کسانی تشکیل می دهند که همگی در شرف ورود به محیطی جدید و نا آشنا هستند در نتیجه، احساس مشترکی داشته، یکدیگر را درک می کنند و می توانند در رویارویی با این محیط به هم دلگرمی دهند. ثانیاً ورود به سازمان، مسائل و مشکلات یکسانی برای افراد تازه وارد در بردارد که اغلب باید با همفکری و مساعدت یکدیگر آن ها را برطرف نمایند و این به یادگیری سریعتر و مؤثرتر نیز کمک میکند. برگزاری برنامه های گروهی اغلب باعث می شود تا افراد تازه وارد نسبت به شغل و سازمان، دیدگاه مشترکی پیدا کنند (امینی حاجی باشی، ۱۳۹۵، ص. ۷۶).

مدت و زمان آشناسازی

به طور عملی غیر ممکن است که یک کار مند جدید در یک جلسه ی طولانی کلیه ی اطلاعات مندرج در برنامه ی آشناسازی را درک و جذب نماید. تشکیل جلسات کوتاهی که بیش از ۲ ساعت نباشد و

در چند روز اجرا گردد، احتمال این که کارمند جدید کلیه‌ی مطالب مربوط به سازمان را درک نماید بیشتر می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها، یک برنامه‌ی آشناسازی به مدت نصف روز یا یک روز اجرا می‌کنند. برنامه‌هایی این چنین طولانی، اغلب منجر به نگرش و رفتار منفی کارکنان جدید الاستخدام می‌گردند. متأسفانه بسیاری از برنامه‌های آشناسازی منجر به همین نتیجه می‌شوند. بارها، به کارکنان جدید، به محض ورود به سازمان، دفتر چهای داده می‌شود و از آنها می‌خواهند که آن را مطالعه کنند و اگر سؤالی دارند بپرسند. شیوه‌ی دیگر آشناسازی این است که به کارکنان جدید وظایف جزئی و خیلی ساده محول گردد. هر دوی این روش‌ها، شاید به نتایج ضعیفی برسند، جلسات آشناسازی باید مختصر باشند و در خلال چند روز انجام گیرد آشنایی با شغل باید به خوبی طراحی شود و به روش مناسب به مرحله‌ی اجرا در آید (بایرس، ۱۳۸۹ ص. ۱۸۴).

مطالعات متعددی در سطح ملی و بین‌المللی به بررسی مفهوم جامعه‌پذیری سازمانی و پیامدهای آن پرداخته‌اند که در این میان، نتایج چند تحقیق برجسته به شرح زیر قابل اشاره است:

نیک‌پور (1391) در تحقیقی با عنوان «نقش جامعه‌پذیری کارکنان در اثربخشی سازمان»، اهمیت توجه به منابع انسانی به عنوان عامل کلیدی در پایداری سازمان‌ها را در محیط‌های رقابتی و پویا مورد تأکید قرار داده است. وی نتیجه می‌گیرد که جامعه‌پذیری اثربخش، نقش اساسی در هم‌راستایی فرد با ارزش‌های سازمانی ایفا می‌کند.

مکوندی و جهان‌تایی‌نژاد (1398) در تحقیق خود با عنوان «مفهوم جامعه‌پذیری سازمانی و روش‌های نهادینه‌سازی آن»، بر لزوم ایجاد بسترهای حمایتی، آموزش‌های ضمن خدمت، مشارکت مدیران ارشد در فرآیند جامعه‌پذیری، و طراحی خط‌مشی‌های مدون برای انتقال ارزش‌ها و اهداف سازمانی به کارکنان جدید تأکید کرده‌اند. به باور ایشان، جامعه‌پذیری موفق، زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد فردی و ثبات سازمانی است.

قنبری (1395) در مطالعه‌ای با عنوان «فرآیند اجتماعی‌کردن کارکنان در سازمان‌ها»، بر ضرورت توجه همزمان به نیازهای فردی کارکنان و ارزش‌های سازمانی در فرآیند جامعه‌پذیری تأکید نموده و نتیجه می‌گیرد که این تطابق دوسویه، کلید موفقیت سازمان‌ها در نگهداشت سرمایه انسانی است.

شائمی برزکی (1389) در تحقیق خود با عنوان «رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان»، به این نتیجه دست یافت که بین جامعه‌پذیری اثربخش و سطح تعهد سازمانی

رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وی تأکید می‌کند که آموزش‌های توجیهی، تعامل مؤثر با مدیران و کاهش ابهام نقش، از عوامل کلیدی در ارتقاء تعهد کارکنان محسوب می‌شوند.

چارچوب نظری تحقیق

۱. مفهوم و ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی

جامعه‌پذیری سازمانی به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که طی آن کارکنان جدید ارزش‌ها، هنجارها، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای ایفای نقش‌های شغلی را فرا می‌گیرند. (Wanberg, 2012) این فرآیند سبب می‌شود فرد تازه‌وارد از طریق تعامل با همکاران، مدیران و ساختار سازمانی، به تدریج با فرهنگ سازمانی هماهنگ گردد.

ابعاد کلیدی جامعه‌پذیری سازمانی عبارتند از:

- **بعد شناختی:** آشنایی با سیاست‌ها، قوانین و اهداف سازمان.
- **بعد اجتماعی:** ایجاد روابط کاری و تعامل با همکاران.
- **بعد رفتاری:** کسب مهارت‌ها و رفتارهای مورد انتظار شغلی. (Bauer, 2007)

۲. فرآیند و مراحل جامعه‌پذیری سازمانی

فرآیند جامعه‌پذیری در ادبیات علمی غالباً در سه مرحله توضیح داده می‌شود:

۱. **مرحله پیش از ورود:** شامل انتظارات و تصورات اولیه کارکنان قبل از استخدام.
۲. **مرحله مواجهه:** رویارویی کارکنان با واقعیت‌های سازمان و فرهنگ کاری.
۳. **مرحله دگرگونی و انطباق:** زمانی که فرد نقش‌های جدید را درونی کرده و با سازمان همسو می‌شود (Ashforth et al., 2007).

مکانیسم‌های جامعه‌پذیری شامل آموزش‌های رسمی، راهنمایی (mentoring)، شبکه‌های غیررسمی و بازخورد مستمر هستند (Bauer & Erdogan, 2012).

۳. نقش جامعه‌پذیری در پیامدهای فردی و سازمانی

جامعه‌پذیری اثربخش پیامدهای مهمی برای کارکنان و سازمان دارد:

- **رضایت شغلی:** کارکنانی که فرایند جامعه‌پذیری موفق‌تری دارند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را تجربه می‌کنند.

- **تعهد سازمانی:** جامعه‌پذیری موجب افزایش احساس تعلق و تعهد به سازمان می‌شود (Allen, 1990).

- **کاهش ترک خدمت:** آموزش ساختاریافته و حمایت اجتماعی از کارکنان تازه‌وارد، نرخ ترک خدمت را به‌طور قابل توجهی کاهش می‌دهد (Saks, 2007).

۴. جامعه‌پذیری ساختاریافته و جلوگیری از ترک خدمت

تحقیقات نشان داده‌اند که برنامه‌های جامعه‌پذیری ساختاریافته، احتمال ماندگاری کارکنان را بالا می‌برند (Bauer et al., 2007). آموزش‌های هدفمند، تخصیص مربی و بازخورد منظم از عوامل کلیدی در این زمینه هستند.

۵. راهبردهای طراحی اثربخش جامعه‌پذیری

راهبردهای پیشنهادی برای بهبود فرآیند جامعه‌پذیری عبارتند از:

- ایجاد برنامه‌های رسمی ورود به سازمان (Orientation programs)
- به‌کارگیری مربیان و هم‌تایان برای حمایت اجتماعی.
- فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مستمر.
- ارزیابی منظم اثربخشی برنامه‌های جامعه‌پذیر (Bauer & Erdogan, 2012).

روش تحقیق

این تحقیق به روش مروری نظام‌مند (Systematic Literature Review) انجام شده است. مروری نظام‌مند نوعی تحقیق ثانویه به شمار می‌رود که با هدف ترکیب، تحلیل و تلخیص شواهد به‌دست‌آمده از مطالعات اولیه به‌کار می‌رود. این رویکرد بر پایه یک فرآیند نظام‌مند، شفاف و عینی طراحی شده و با تکیه بر معیارهای علمی معتبر، منابع مرتبط را شناسایی، غربالگری، ارزیابی و تحلیل می‌کند تا به یک پرسش مشخص تحقیقی پاسخ دهد.

در این مقاله ابتدا مقالات و کتاب‌های علمی مرتبط از منابع معتبر ملی و بین‌المللی با استفاده از کلمات کلیدی همچون «جامعه‌پذیری سازمانی»، «آشناسازی کارکنان»، «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی» و «ترک خدمت» جستجو شد. پس از گردآوری منابع، عناوین و چکیده‌های بیش از هشتاد اثر علمی منتشرشده بین سال‌های اخیر بررسی گردید و منابع تکراری یا غیرمرتبط حذف شدند. در مرحله بعد، تنها آثاری انتخاب شدند که به‌طور مستقیم به ابعاد، مراحل و پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی پرداخته

و در مجلات علمی منتشر شده بودند. بدین ترتیب، در نهایت چندین منبع معتبر برای تحلیل نهایی گزینش گردید. داده‌های استخراج شده در قالب جدول کدگذاری سازمان‌دهی شد و شامل اطلاعاتی همچون نام نویسنده، سال انتشار، روش تحقیق، محور اصلی مطالعه و یافته‌های کلیدی بود. تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی (Qualitative Content Analysis) انجام و مفاهیم کلیدی و الگوهای نظری شناسایی، دسته‌بندی و تفسیر گردید.

به منظور اطمینان از اعتبار و قابلیت اتکای منابع، معیارهایی نظیر وضوح موضوع تحقیق، تناسب طراحی مطالعه، شفافیت در جمع‌آوری داده‌ها و دقت در گزارش‌دهی مورد توجه قرار گرفت. با وجود این، دامنه تحقیق به منابع موجود در بازه زمانی در این اواخر محدود بوده است و از این رو برخی مطالعات مرتبط به دلیل محدودیت دسترسی و زمانی حذف گردید.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از بررسی نظری و تحلیلی مقاله نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری سازمانی، فرآیندی چندبعدی و تدریجی است که با هدف هم‌راستاسازی ذهنیات، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان جدید با ساختار، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی طراحی می‌شود. این فرآیند متشکل از سه مرحله اصلی شامل: «مرحله پیش از ورود»، «مرحله رویارویی با سازمان»، و «مرحله تحول و تثبیت نقش» است در مرحله نخست، کارکنان با انتظارات ذهنی و تصورات اولیه وارد سازمان می‌شوند؛ در مرحله دوم، واقعیت‌های محیط کار را تجربه می‌کنند و به بازنگری باورها و نگرش‌های خود می‌پردازند؛ و در نهایت در مرحله سوم، با پذیرش هنجارها و قواعد سازمانی، در ساختار اجتماعی سازمان جای می‌گیرند و نقش شغلی خود را تثبیت می‌نمایند. مطالعه نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری اثربخش از طریق بکارگیری سازوکارهایی همچون آموزش رسمی، الگوپذیری از کارکنان باتجربه، معارفه ساختارمند، بازخورد مستمر، حمایت روانی، ارتباطات اثربخش، و تشویق به یادگیری سازمانی شکل می‌گیرد. جامعه‌پذیری زمانی به طور مؤثر عمل می‌کند که نه تنها به بعد شناختی فرد توجه شود، بلکه ابعاد هیجانی، اجتماعی و هویتی نیز مورد حمایت قرار گیرد. از منظر کارکردی، یافته‌ها حاکی از آن‌اند که جامعه‌پذیری ساختاریافته رابطه‌ای مستقیم با افزایش رضایت شغلی، تقویت تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت دارد. کارکنانی که از فرآیند آشناسازی مناسب بهره‌مند شده‌اند، احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند، عملکرد خود را مؤثرتر ارزیابی می‌کنند و تمایل بیشتری برای ادامه همکاری با سازمان نشان می‌دهند. در مقابل، نبود راهبردهای جامعه‌پذیری یا اجرای ناقص آن، زمینه‌ساز بروز اضطراب، ابهام نقش، تعارضات رفتاری و در نهایت افزایش نرخ جابجایی نیروی انسانی خواهد بود. (Saks, 2007)

همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که راهبردهای پیشنهادی برای بهبود جامعه‌پذیری شامل تدوین برنامه‌های آموزشی مرحله‌بندی‌شده، طراحی بسته‌های اطلاعاتی، تخصیص مربیان سازمانی، تسهیل ارتباطات بین فردی، برگزاری نشست‌های معارفه و هم‌اندیشی، و ایجاد بستر یادگیری گروهی برای کارکنان جدید است. در صورت اجرای این راهبردها، فرآیند جامعه‌پذیری می‌تواند از یک تجربه شخصی پراکنده به یک سازوکار سازمانی نهادینه و اثربخش تبدیل گردد. در پاسخ به پرسش‌های تحقیق نیز می‌توان تأکید کرد که جامعه‌پذیری دارای مؤلفه‌هایی نظیر یادگیری نقش، پذیرش ارزش‌های فرهنگی، ایجاد هویت حرفه‌ای، تطبیق نگرش‌ها و کاهش اضطراب است. این فرآیند با اتکا بر اصول آموزش سازمانی، تعامل اجتماعی و روان‌شناسی تطابق، ابزاری کلیدی برای مدیریت سرمایه انسانی محسوب می‌شود. به علاوه، تحلیل یافته‌ها نشان داد که هرچه این فرآیند ساختاریافته‌تر، هدفمندتر و متناسب با فرهنگ سازمانی طراحی شود، نتایج بهتری در زمینه حفظ و توانمندسازی کارکنان حاصل خواهد شد. در مجموع، می‌توان گفت که جامعه‌پذیری سازمانی نه تنها نقشی محوری در ایجاد هم‌راستایی میان کارکنان و اهداف سازمان دارد، بلکه به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک در توسعه منابع انسانی، باید به صورت جدی و نظام‌مند در دستور کار مدیران و برنامه‌ریزان منابع انسانی قرار گیرد. طراحی و اجرای اثربخش این فرآیند، به ویژه در مراحل ابتدایی ورود کارکنان، می‌تواند ضامن پایداری، انسجام فرهنگی، و مزیت رقابتی سازمان در بلندمدت باشد (Bauer, 2012).

مناقشه

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری سازمانی نه تنها به عنوان یک فرآیند ساده برای ورود کارکنان جدید مطرح نیست، بلکه سازوکاری راهبردی است که به طور مستقیم بر کیفیت روابط کاری، انسجام فرهنگی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و پایداری سرمایه انسانی اثرگذار است. جامعه‌پذیری کارآمد سبب می‌شود افراد تازه‌وارد ضمن کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز، با ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی همسو گردند و هویت شغلی خود را در بستر سازمان بازتعریف کنند. این مسئله، به ویژه در محیط‌های رقابتی و پرتحول امروزی که تغییر و جابجایی نیروی انسانی به عنوان یکی از چالش‌های اساسی مطرح است، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

نتایج این تحقیق با بسیاری از تحقیقات پیشین همخوانی دارد. برای مثال، نیک‌پور (۱۳۹۱) تأکید کرده است که جامعه‌پذیری مؤثر نقش کلیدی در هم‌راستایی کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمانی دارد. قنبری (۱۳۹۵) نیز نشان داده است که فرآیند جامعه‌پذیری زمانی اثربخش خواهد بود که میان انتظارات فردی کارکنان و انتظارات سازمان تعادل برقرار شود. همچنین شائمی برزکی (۱۳۸۹) رابطه مثبت و

معناداری میان جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی گزارش کرده است. یافته‌های مکوندی و جهاننایی‌نژاد (۱۳۹۸) نیز نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی ساختاریافته، آموزش‌های ضمن خدمت، حمایت مستمر مدیران و وجود نظام بازخوردی کارآمد از مهم‌ترین عوامل موفقیت جامعه‌پذیری است. نتایج مطالعه حاضر نیز این رویکردها را تأیید کرده و نشان می‌دهد که اگر جامعه‌پذیری به صورت مرحله‌ای، مستمر و همراه با تعامل دوسویه طراحی شود، می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون افزایش رضایت شغلی، تثبیت نقش، ارتقای بهره‌وری و کاهش ترک خدمت داشته باشد.

با این حال، مطالعه حاضر از منظر روش‌شناختی و محتوایی دارای قوت‌ها و ضعف‌هایی است. نقطه قوت اصلی این تحقیق، استفاده از روش مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی است که امکان گردآوری و ترکیب یافته‌های پراکنده را فراهم ساخته و چارچوبی جامع برای درک ابعاد جامعه‌پذیری ارائه داده است. از دیگر قوت‌ها، توجه به ابعاد مختلف شناختی، هیجانی، اجتماعی و هویتی کارکنان تازه‌وارد است که در بسیاری از مطالعات گذشته کمتر به آن پرداخته شده است. این جامع‌نگری به محققین و مدیران کمک می‌کند که نگاه چندبعدی به جامعه‌پذیری داشته باشند و آن را صرفاً یک فعالیت آموزشی یا اداری ندانند، بلکه فرایندی مستمر و پویا تلقی کنند.

در مقابل، این تحقیق محدودیت‌هایی نیز دارد. نخست آن‌که تحلیل منابع تنها به بازه زمانی سال‌های اخیر محدود شده است برخی یافته‌های مهم حذف شده است. دوم آن‌که تحقیق حاضر صرفاً مبتنی بر مرور اسناد و ادبیات نظری بوده و فاقد داده‌های میدانی است؛ بنابراین قابلیت تعمیم نتایج به همه‌ی سازمان‌ها با احتیاط همراه است.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌ها، پرسش‌های تحقیقی متعددی برای مطالعات آینده مطرح می‌شود: چگونه می‌توان فرآیند جامعه‌پذیری را متناسب با فرهنگ‌های بومی در کشورهای در حال توسعه بازطراحی کرد؟ نقش تکنالوژی‌های نوین مانند آموزش مجازی و پلتفرم‌های دیجیتال در ارتقای جامعه‌پذیری چیست؟ چه شاخص‌هایی برای سنجش اثربخشی جامعه‌پذیری در کوتاه‌مدت و بلندمدت باید مورد توجه قرار گیرد؟ و چگونه می‌توان از جامعه‌پذیری نه تنها برای کاهش جابجایی کارکنان، بلکه به عنوان ابزاری برای ارتقای نوآوری، خلاقیت و یادگیری سازمانی بهره گرفت؟

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر ضمن تأیید مطالعات پیشین، ابعاد تازه‌ای از جامعه‌پذیری را آشکار ساخته است. اگر این فرآیند با رویکردی جامع، نظام‌مند و بومی‌سازی شده در سازمان‌ها اجرا شود، می‌تواند منجر به توسعه سرمایه انسانی، تقویت انسجام فرهنگی و افزایش مزیت رقابتی گردد. در مقابل، اجرای سطحی یا ناقص آن نه تنها به هم‌راستایی کارکنان با ارزش‌های سازمان کمک نمی‌کند، بلکه

احتمال افزایش نارضایتی، تعارض و جابجایی را نیز در پی خواهد داشت. بنابراین، جامعه‌پذیری سازمانی باید به عنوان یک راهبرد کلان در مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد و نه صرفاً یک فعالیت اجرایی کوتاه‌مدت.

نتیجه‌گیری

جامعه‌پذیری سازمانی به عنوان یکی از فرآیندهای بنیادین در مدیریت منابع انسانی، نقش بسزایی در تسهیل انطباق کارکنان جدید با محیط سازمانی، ارتقاء عملکرد شغلی، و افزایش تعهد سازمانی ایفا می‌نماید. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری سازمانی به عنوان یکی از ارکان بنیادی مدیریت منابع انسانی، نقش حیاتی در همسوسازی کارکنان تازه‌وارد با فرهنگ، ارزش‌ها و اهداف سازمانی دارد. این فرآیند چندبعدی، تدریجی و تعاملی نه تنها به کاهش اضطراب، رفع ابهام نقش و ارتقاء هویت شغلی افراد کمک می‌کند، بلکه در بهبود رضایت شغلی، تقویت تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت نیز نقش آفرین است. بررسی ادبیات و چارچوب‌های نظری حاکی از آن است که جامعه‌پذیری در سه مرحله‌ی پیش از ورود، مواجهه و دگرگونی صورت می‌گیرد و ابعاد شناختی، اجتماعی و رفتاری آن، در شکل‌گیری نگرش و عملکرد کارکنان اهمیت تعیین‌کننده دارد. مطالعات ملی و بین‌المللی نشان می‌دهند که نبود طراحی نظام‌مند و علمی برای این فرآیند، به‌ویژه در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، پیامدهایی منفی همچون ناهماهنگی فرهنگی، کاهش انگیزش و افزایش جابجایی نیروی انسانی را در پی دارد. در مقابل، جامعه‌پذیری ساختاریافته و برنامه‌ریزی‌شده می‌تواند بستر مناسبی برای پایداری سرمایه انسانی، ارتقاء بهره‌وری و تحقق اهداف کلان سازمان فراهم آورد. از سوی دیگر، نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت جامعه‌پذیری غیرقابل انکار است؛ چراکه پذیرش یا عدم پذیرش ارزش‌ها و هنجارهای سازمان توسط افراد تازه‌وارد تعیین‌کننده سطح سازگاری و ماندگاری آنان خواهد بود. بر این اساس، طراحی و اجرای راهبردهای علمی همچون برنامه‌های رسمی ورود، آموزش‌های هدفمند، حمایت اجتماعی از طریق مربی‌گری، بازخورد مستمر و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها می‌تواند تضمین‌کننده کارایی این فرآیند باشد. بنابراین، پاسخی که به پرسش‌های تحقیق داده شده است، جامعه‌پذیری سازمانی نه صرفاً یک برنامه ورود یا معارفه کوتاه‌مدت، بلکه یک فرآیند استراتژیک در توسعه منابع انسانی است که باید در دستور کار مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی قرار گیرد. توجه به ابعاد شناختی، اجتماعی، هیجانی و هویتی کارکنان تازه‌وارد، شرط لازم برای موفقیت در این زمینه است. طراحی و اجرای اثربخش این فرآیند، سازمان‌ها را قادر خواهد ساخت تا در محیط

رقابتی امروز، سرمایه انسانی خود را حفظ کرده، تعهد و تعلق سازمانی را تقویت نموده و مزیت رقابتی پایداری به دست آورند.

به طور کلی گفته می‌توانیم که جامعه‌پذیری سازمانی یک ضرورت راهبردی برای سازمان‌های امروزی در محیط‌های پیچیده و رقابتی است و بی‌توجهی به آن، هزینه‌های سنگین اقتصادی و انسانی را در پی خواهد داشت. از این رو، سازمان‌ها باید جامعه‌پذیری را نه صرفاً یک فعالیت مقدماتی، بلکه فرآیندی مستمر و کلیدی در مدیریت منابع انسانی تلقی کرده و برای آن سازوکارهای علمی و پایدار طراحی و اجرا نمایند.

سپاسگزاری

بدین وسیله مراتب سپاس و قدردانی عمیق خویش را از هیئت داوران و مرورگران این ژورنال ابراز می‌دارم. چون مرورگران در مراحل مختلف نگارش این مقاله، با دقت و حوصله‌مندی تمام به مطالعه پرداخته و با ارائه دیدگاه‌ها، راهنمایی‌ها و رهنمودهای ارزنده، نقش مهمی در بهبود کیفیت علمی این مقاله ایفا نموده‌اند. از همکاری صمیمانه مرورگران و هیئت داوران این ژورنال قدردانی می‌نمایم.

تضاد منافع

در مقاله حاضر هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد. تمامی یافته‌های صرفاً مبتنی بر مطالعه و تحلیل مقالات و کتب علمی معتبر در حوزه مدیریت و منابع انسانی بوده است.

منابع

- سروری، خ. (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی. کابل: انتشارات عازم.
- سیدجوادین، س. ر. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی نیروی انسانی. تهران: نگاه دانش.
- بایرس، ل. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی م. ضیائی بیگدلی، ن. آریا، و م. ر. احمدی، مترجمان. تهران: کوهمسار.
- امینی حاجی‌باشی، آ. (۱۳۹۵). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: ادیان روز.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات شروین.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تیوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- سعادت، ا. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سعادت، ا. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، س. ر. (۱۳۹۲). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- زارعی‌متین، ح. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- جزنی، ن. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- تنهایی، ا. (۱۳۸۳). درآمدی بر مکاتب و نظریه‌های جامعه‌شناسی. مشهد: نشر بامشاد.
- دولان، س. ا. و شولر، ر. ا. (۱۳۷۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی (م. ع. طوسی و م. طالبی، مترجمان). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- استونر، ج. آ. ف. (۱۳۹۳). مدیریت (ع. پارسائیان و س. م. اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر تحقیق‌های فرهنگی.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. تهران: انتشارات روان.
- قنادان، م.، مطالع، ن. و ستوده، ه. (۱۳۷۹). جامعه‌شناسی مفاهیم کلیدی. تهران: انتشارات آوای نور.
- مورهد، گ. و گریفین، ر. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی (س. م. الوانی و غ. معمارزاده، مترجمان). تهران: انتشارات مروارید.
- خادم، ح. (۱۳۸۶). جامعه‌پذیری. مجله علوم اجتماعی، شماره ۵۲، ۸.
- نیک‌پور، ا. (۱۳۹۱). بررسی جامعه‌پذیری کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمان. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. [لینک](#)
- مکوندی، ف. و جهانتابی‌نژاد. (۱۳۹۸). مفهوم جامعه‌پذیری سازمانی و روش‌های نهادینه‌سازی آن. فصلنامه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. [لینک](#)
- قنبری، ی. (۱۳۹۵). فرآیند اجتماعی کردن کارکنان در سازمان‌ها. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسان. [لینک](#)

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (۱۹۹۰). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of

- Occupational Psychology, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bauer, T. N., & Bodner, T. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Bodner, T. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Dickson, A., & Isaiah, B. (2024). Structured onboarding and employee retention: A strategic approach to organizational socialization. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55–72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.21345>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 275–280. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 275–280. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>