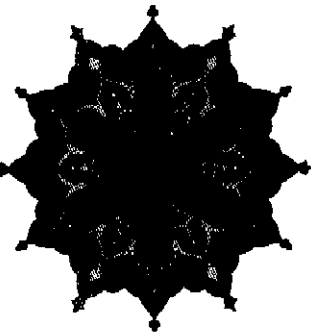


# جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تأثیر آن در نگهداشت کارکنان

(۱۱ صفحه ۸ تا ۳۱)

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>  
مهران صمدی<sup>۲</sup>



## چکیده:

هرکس در بدو ورود خود به سازمان، دچار نگرانی و گاه اضطراب و تنش می‌شود و اضطراب و تنش بیش از اندازه موجب لطمه زدن به کار و فعالیت و رفتار فرد می‌شود. از این رو لازم است به سرعت او را جامعه‌پذیر کرد. سازمانها از طریق ساختاردهی منظم رفتار کارکنان باعث انطباق و سازگاری عقاید و ارزشهای فردی با عقاید و ارزشهای سازمانی می‌شوند. به این فرآیند اجتماعی کردن سازمانی Bureaucratic Socialization گفته می‌شود. جامعه‌پذیری، نه تنها درون مرزهای یک سازمان بلکه در سراسر متن یک جامعه نیز رخ می‌دهد. این فرآیند در صورت اجرای صحیح، هزینه‌های سازمان را تقلیل داده و در دراز مدت به افزایش میزان وفاداری کارکنان و کاهش تقاضا برای رهایی از سازمانها می‌انجامد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری، سازمان.

## مقدمه

کودکان پس از تولد به تدریج رشد و تغییر می‌کنند؛ راه رفتن و صحبت کردن را شروع می‌کنند و می‌توانند فعالیت‌هایی مانند دوچرخه سواری و خواندن اشعار کودکانه را انجام دهند. کم‌کم خواندن و نوشتن را آغاز می‌کنند و در نهایت، به فردی بالغ و اجتماعی تبدیل می‌شوند. اما در کنار این مسائل رفتارهای اجتماعی را نیز فرا می‌گیرند و برقراری ارتباط با افراد دیگر جامعه را درک می‌کنند. آنان برخی از درخواستها و رفتارهای اجتماعی را فرا می‌گیرند، آداب غذا خوردن، زمان صحبت کردن یا ساکت ماندن، چگونگی ابراز احساسات مجاز در سنین و با جنسیت‌های متفاوت را می‌آموزند، با ارزشهای جامعه در مورد اصول مطلوب و مورد قبول و اصول طرد شده‌ی اجتماعی آشنا می‌شوند و درخواستهای دیگران را در مورد این ارزشها درک می‌کنند.

این روند را که از تولد کودک آغاز و تا پایان زندگی فرد ادامه دارد، روند جامعه‌پذیری می‌نامند. این روند سبب می‌شود که کودک به تدریج با ارزشها، هنجارها و نقشهای اجتماعی موجود در جامعه خود آشنا شود و از موجودی بیولوژیک و زیستی به موجودی اجتماعی تبدیل شود (ایزدی، ۱۳۸۵: ۱۱۲).

روند جامعه‌پذیری افراد جدید الاستخدام در سازمان نیز مشابه فرآیند فوق می‌باشد. با ورود فرد به سازمان، در وجود او حس کاوش نسبت به سازمان و شغل ایجاد خواهد شد. اگر این تلاطم و حس کاوش در جهت مثبت و مناسبی پیش برود، فرد در سازمان مانده و درگیر شغل می‌شود، در غیر آن صورت بگونه‌ای منفعل عمل کرده و در نهایت ممکن است سازمان را ترک کند.

## مبانی نظری

کنشهای اجتماعی متقابل به دو گونه‌اند:

۱. کنشهای متقابل پیوسته (Associative Interactions)
۲. کنشهای متقابل گسسته (Disassociate Interactions)

کنشهای متقابل پیوسته کنشهای متقابلی هستند که در جهت یگانه‌ای صورت می‌گیرند و کنشهای متقابل گسسته کنشهای متقابلی هستند که جهت یگانه‌ای ندارند. «همکاری» (Cooperation) و «مانند گردی» (Assimilation) از انواع کنشهای متقابل پیوسته؛ و «سبقت‌جویی» (Competition)، «رقابت» (Rivalry) و «ستیزه» [تعارض] (Conflict) از انواع کنشهای متقابل گسسته هستند.

«همکاری»، یکی بودن مساعی دو یا چند شخص است برای حصول هدفی معین و «مانند گردی» یکی شدن دو یا چند شخص است از جهات بسیار مهم‌ترین جلوه «مانند گردی» فرهنگ‌پذیری (Acculturation) و جامعه‌پذیری (Socialization) است.

«فرهنگ‌پذیری»، هماهنگ شدن شخص است با رسوم و اخلاق و سایر مظاهر زندگی اجتماعی و «جامعه‌پذیری» همگام شدن شخص است با موازین زندگی اجتماعی «الهی»، (۱۳۸۱: ۲۸، ۲۷).

محیط اجتماعی خواه یک گروه کوچک باشد، خواه یک جامعه بزرگ، واحدی یکدست و ثابت نیست. هر گروه دارای اجزایی است که پاره گروه یا خرده گروه نامیده شده‌اند. این اجزاء مخصوصاً کوچکترین آنها که فرد انسانی باشد، ثابت دایم ندارد بلکه همواره تغییر می‌پذیرند. از این رو گروه انسانی برای آنکه بتواند سازمان خود را حفظ کند و به زندگی خود ادامه دهد، ناگزیر از آن است که پیوسته افراد جدید را با خود همساز (Accommodated) گرداند و برای زندگی گروهی آماده کند. هم‌نوایی گروهی (Group Conformity) نتیجه نهایی این همسازی است. هم‌نوایی گروهی دارای مراتبی است. می‌توان این مراتب را به دو مرتبه عمده تبدیل کرد:

الف) مرتبه ساده و صوری ب) مرتبه پیچیده و ژرف. اولی جامعه‌پذیری و دومی فرهنگ‌پذیری خوانده می‌شود.

جامعه‌پذیری هم‌نوایی فرد است با هنجارهای گروهی و جریانی است که فرد را عملاً با زندگی گروهی همساز می‌کند. فرد جامعه‌پذیر (Socialized) کسی است که بر اثر هم‌نوایی شدن

با هنجارهای گروهی، وظایف گروهی را پذیرفته و راههای همکاری را شناخته و بدین سبب دارای رفتاری گروه پسند شده است.

جریان جامعه‌پذیری به دو صورت پیش می‌رود:

۱. گاه گروه عمداً به جامعه‌پذیر کردن افراد می‌پردازد، چنانکه خانواده و مدرسه آگاهانه هنجارهای زندگی گروهی را به کودک می‌آموزند.

۲. گاهی زندگی گروهی خود به خود فرد را جامعه‌پذیر می‌گردانند، چنان که رفتار پدران و مادران، بی‌آنکه خود آنان متوجه باشند، سر مشق رفتار کودکان می‌شود (الهی، ۱۳۸۱: ۱۵۵ و ۱۵۴).

همنویایی شخص با هنجارهای اجتماعی که مایه جامعه‌پذیری است دو جنبه دارد:

الف) مجاب شدن (Conviction) یا همنویایی عمقی و ب) اجابت کردن (Compliance) یا همنویایی سطحی. همنویایی سطحی شخص را بر آن می‌دارد که فقط به قصد حفظ ظاهر، در رعایت هنجارها بکوشد. ولی همنویایی عمقی فرد را به قبول باطنی هنجارها برمی‌انگیزد. جامعه‌پذیری وقتی تام و تمام است که فرد به درونی کردن (Internalization) هنجارهای اجتماعی بپردازد و این هم در صورتی امکان می‌یابد که بین فرد و جامعه وفاق کافی برقرار باشد (الهی، ۱۳۸۱: ۱۵۸ و ۱۵۷).

هرکس در بدو ورود خود به سازمان و یا جامعه‌ای، دچار نگرانی و گاه اضطراب و تنش می‌شود و اضطراب و تنش بیش از اندازه موجب لطمه زدن به کار و فعالیت و رفتار فرد می‌شود. از این رو لازم است به سرعت او را فرهنگ‌پذیر یا جامعه‌پذیر کرد.

تعارض نقش - شخصیت (Role Personalization) که یکی از مهمترین منابع تضادهای درونی، فشار روانی، ناسازگاری و کشمکش فرد با سازمان است، هنگامی پدید می‌آید که میان انتظارات نقش (الزامات) که فرد ایفاگر آن است و جنبه‌های مختلف شخصیت وی، هنجارها، مقررات، حقوق، وظایف، امتیازات، نیازها، علایق، سرشته‌ها، استعدادها، تواناییها، ارزشها، عقاید و عادات، ناهماهنگی و تضاد وجود داشته باشد. آرجریس معتقد است: «میان انتظارات و خواسته‌های سازمانها از افراد و نیازها و تمایلات کارکنان، بویژه نیاز به

خودپایی، تعارض و تضاد بنیادین وجود دارد». تضاد میان «نقش واقعی» و «نقش آرمانی» یعنی تضاد بین انتظارات و موازین مربوط به نقش سازمانی که برای فرد مقرر شده است و انتظارات آرمانی که فرد از نقش خویش دارد، یکی از وجوه تعارض نقش - شخصیت است. این دو، تعارض ممکن است به دو طریق کاهش یابد:

۱. شخصی کردن نقش.

۲. اجتماعی کردن فرد: سازمانها از طریق ساختاردهی منظم رفتار کارکنان باعث انطباق و سازگاری عقاید و ارزشهای فردی با عقاید و ارزشهای سازمانی می‌شوند. به این فرآیند اجتماعی کردن سازمانی (Bureaucratic Socialization) گفته می‌شود.

بنابراین هر گاه فردی، علیرغم خواسته‌ها و علایق خود، بگونه‌ای عمل کند که رفتارش مطابق با انتظارات و هنجارهای سازمانی باشد، گویند اجتماعی شده است، بنظر «بریزج» فرآیند اجتماعی کردن در سازمانها بایستی بگونه‌ای عمل کند که تنوع رفتاری کمتری در بین کسانی که نقشهای یکسانی را بر عهده دارند، دیده شود.

عملیات گزینش و استخدام یعنی انتخاب افراد براساس علایق، تواناییها، تخصص و ویژگیهای شخصیتی برای انجام یک شغل معین، برگزاری دوره‌های آموزش توجیهی و تخصصی، آموزش ضمن خدمت، کنترل و ارزیابی، تشویق، تهدید، تنبیه، ترفیع و ارتقاء، همه از جمله سازوکارهایی هستند که سازمانها برای اجتماعی کردن افراد و در نهایت کاهش تعارض نقش - شخصیت بکار می‌برند (آسابرگر، ۱۳۷۹: ۸۱ و ۸۰).

جامعه‌پذیری به قدری حائز اهمیت است که حتی در جدیدترین مباحث مدیریت مانند: «مدیریت دانش» نقش مهمی را بر عهده دارد. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان در جهت شناسایی، انتخاب، ساماندهی، توزیع و تبدیل اطلاعات که بخشی از حافظه سازمانی است کمک می‌کند. با بکارگیری حافظه‌ای سازمان امکان استفاده مجدد از دانش حاصل می‌شود (پورحسین، ۱۳۷۷: ۱۲۸).

سازمان‌ها همواره با سه سطح از دانش سروکار دارند که عبارتند از: دانش ضمنی (Tacit Knowledge)، دانش مبتنی بر قواعد صریح و دانش زمینه‌ای (Role-Based Knowledge).

دانش ضمنی شامل مهارتهایی است که از طریق سنت و شریک شدن در تجربیات به نسل آینده انتقال می‌یابد، این مهارت‌ها عبارتند از: مهارتهای دستی (Hands-on Skills)، مهارتهای فنی خاص (Know How)، بینشها و بصیرتهایی که افراد دوست دارند در جریان فعالیت کاری خود بوجود آورند تا نسبت به جریان فعالیت کاری، تبحر داشته باشند. این دانش عمیقاً ریشه در فعالیتهای و تعهدات انفرادی اشخاص در زمینه‌های چون هنر، صنعت، حرفه و فناوری خاص و یا فعالیتهای گروهی و تیمی دارد. دانش ضمنی پس از سالها تخصص و کسب تجربه در حوزه‌های خاصی گسترش می‌یابد. الگوهای ذهنی (Mental Model)، اعتقادات و دیدگاهها همواره از ابعاد جدا نشدنی دانش ضمنی محسوب می‌شود، به عقیده «پولاین»، این دانش ریشه در علمی دارد که ناشی از درگیری توأم ذهن و بدن برای انجام وظایف حاصل می‌گردد، بنابراین دانشی کاملاً مشخص است که به دشواری فرموله و بیان می‌گردد. دانش ضمنی به سازمان اطمینان می‌دهد که وظایف به طور اثربخشی انجام می‌گیرد تا سازمان بتواند به اهداف مورد نظر دست یابد (پورحسن، ۱۳۷۷: ۱۲۴ و ۱۲۳). دانش ضمنی پایه و اساس ایجاد دانش سازمانی است.

چهار فرایند را برای تبدیل دانش بکار می‌برند که عبارتند از:

۱. جامعه‌پذیری
۲. بیرونی کردن
۳. ترکیب کردن (Combination)
۴. درونی کردن (internalization)

جامعه‌پذیری یعنی تبدیل دانش فنی جاری (Tacit Routine Knowledge) به دانش ضمنی تجربی (Tacit Experiential Knowledge). دانش فنی تجربی بطور معمول، به تدریج و بطور غیرقابل پیش‌بینی بواسطه تعامل رو در رو بوجود می‌آید، که در آن احساس به اندازه تفکر

دارای اهمیت است، جاییکه هم‌دلی و وحدت وجود داشته باشد افراد می‌توانند دانش تجربی را از طریق سهیم شدن در تجربیات کاری و زندگی بوجود آورند (پورحسن، ۱۳۷۷: ۱۳۱ و ۱۳۰).

منظور از جامعه‌پذیری (Socialization) آموزش نقشها و ارزشهای یک جامعه به اعضای آن است، می‌توان جامعه‌پذیری را نوعی تلفیق عقیده تلقی کرد که به طور رسمی از طریق نهادهایی مثل خانواده، نظام آموزشی و کلیسا [مذهب] و به طور غیررسمی بوسیله رسانه‌ها انجام می‌پذیرد. خاصیت مهم اجتماعی شدن غیررسمی این است که عموماً تشخیص نمی‌دهیم که مشغول فراگیری هستیم (یا به قول برخی برایمان برنامه‌ریزی می‌شود) یا چه نقشهایی بازی می‌کنیم و چگونه آنها را بازی کنیم، از چه ارزشهایی پاسداری کنیم، چه دیدگاههایی برگزینیم و برای چه اهدافی بکوشیم (رابینز، ۱۳۸۴: ۱۴۳).

جامعه‌پذیری یعنی شیوه آشنا شدن کودکان با ارزشها و ایستارهای جامعه خویش (مورهد، ۱۳۸۳: ۵۱) و خوگرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان با سازمان نامیده‌اند (پورحسن، ۱۳۷۷: ۱۰۷۶). جامعه‌پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن تبدیل به انسانهای اجتماعی می‌شوند و جامعه‌پذیری سازمان فرآیندی است که از طریق آن کارکنان فرهنگ سازمان خودشان را می‌آموزند و دانش و معرفت خود را به دیگران منتقل می‌کنند (شنايدر، ۱۳۸۲: ۵۳۲ و ۵۳۱).

جامعه‌پذیری فرآیندی است که افراد تازه وارد از فردی بیگانه به فردی خودی و عضوی مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شوند. عبارت دیگر جامعه‌پذیری فرآیندی است که از طریق آن اعضا جدید، ارزشها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند (اسولیان، ۱۳۸۵: ۲۰۱) و طی آن اعضای جدید فرهنگ سازمانی را جذب می‌کنند و با رفتارها و ارزشهایی که از آنها انتظار می‌رود، آشنا می‌شوند (گیل، ۱۳۸۴: ۲۲۶). جامعه‌پذیری (اجتماعی شدن) مفهومی محوری است که در کاربرد گسترده‌اش به همه‌ی فرآیندها و دخالت‌های پیچیده و چند وجهی دلالت دارد که سازواری انسانی را به عضو مشارکت‌کننده‌ی فعال یک جامعه تبدیل می‌کند (شرام، ۱۳۸۱: ۳۷۴ و ۳۷۳) و به فرآیندهایی اشاره

دارد که هر فرد را به مشارکت‌کننده فعال در جامعه بدل می‌کند (مک کوایل، ۱۳۸۲: ۹۷). جامعه‌پذیری یعنی پیدایش انسان از دنیای حیوانی ناتوان و وابسته (مک کوایل، ۱۳۸۲: ۹۸). جامعه‌پذیری نوعی انتقال فرهنگی است، فرآیندی است که در آن خانواده‌ها، دوستان، مدرسه، رسانه‌ها و سایر گروه‌ها، افراد را به صورت عضو مفیدی برای اجتماع قالب‌ریزی می‌کنند (مک کوایل، ۱۳۸۲: ۹۹). از آنجایی که همه‌ی نظام‌های اجتماعی تا اندازه‌ای، به یک اجماع معقول بین اعضایشان نیاز دارند، اطمینان یافتن از اینکه تازه‌واردان نسبت به ارزشها و هنجارهای سازمان حساس شده‌اند و می‌خواهند همانند دیگر کارکنان کارکردی مؤثر داشته باشند، ضروری است.

لاسول که کارکردهای ارتباطات اجتماعی را به سه دسته: الف) نظارت ب) همبستگی و ج) جامعه‌پذیری تقسیم می‌کند، معتقد است با گذار از دانش و ارزشهای جامعه، به اندیشه اعضای درون‌گرا و بی‌اطلاع می‌توان معنی بخشید. بنابراین، در جامعه کودکان بزرگ می‌شوند تا در آینده شهروند مسئول و مفیدی باشند و بزرگسالان نیز اطراف یک شبکه از علوم و عقاید با یکدیگر هم پیمان خواهند شد (اسفندیار، ۱۳۸۴: ۸۹-۸۸).

اگر اجتماعی شدن را فرآیندی بدانیم که در آن فرد بر جامعه منطبق می‌شود، می‌توانیم از سویی جامعه‌ای را مشخص کنیم که همزمان، عامل و هدف این اجتماعی شدن محسوب می‌شود (هرمز، ۱۳۷۹: ۱۰۴). این جامعه می‌تواند یک سازمان باشد.

پس از انتخاب، کارکنان باید شیوه کار در سازمان را یاد بگیرند (گیل، ۱۳۸۴: ۲۲۶). جامعه‌پذیری به یک فرآیند انطباق اشاره می‌کند که از طریق آن افراد، ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمان را یاد می‌گیرند (رابرت، ۱۳۸۴: ۹۲).

جامعه‌پذیری یعنی آموزش هنجارها و ارزشهای جافتاده از طریق دادن پاداش و کیفر برای انواع گوناگون رفتار. دیدگاه دیگری جامعه‌پذیری را نوعی فرآیند یادگیری می‌داند که از طریق آن همه ما می‌آموزیم که در شرایط معین چگونه باید رفتار کرد و هر نقش و منزلت اجتماعی چه انتظارات و توقعاتی با خود می‌آورد (مک کوایل، ۱۳۸۲: ۳۹۴) و (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۸۲). اجتماعی کردن فرد فرآیندی است که بوسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و



کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می‌کند و با قبول ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن خود را با اوضاع مطابقت داده، می‌آموزد که چه باید بکند و چه انتظاراتی از او می‌رود. بنا به تعریف دیگری، اجتماعی کردن فرآیندی است که بوسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند. و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌گردد. اجتماعی شدن، تنها به تطبیق فرد با فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن، پیش‌بینی‌های لازم بعمل آید (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۵۷ و ۱۵۶).

جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی است که بوسیله آن یک شخص به یادگیری ارزشها، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز می‌پردازد که بواسطه آنها به وی اجازه داده می‌شود تا بعنوان عضوی از سازمان در کارها و امور مشارکت داشته باشد جامعه‌پذیری سازمانی سازوکار اصلی و مهمی است که توسط سازمان جهت ترویج و فرهنگ‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد و باعث می‌شود تا افراد تازه وارد از طریق ترویج و تقویت باورها و ارزشهای اصلی سازمان کاملاً همانند کارکنان قدیمی و قبلی سازمان عمل کنند (ویندال، ۱۳۷۶: ۶۴ و ۶۳).

منظور از حفظ و نگهداری کارکنان، در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاستها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. به عبارت دیگر کارکنان پس از استخدام در سازمان باید در آنجا، جامعه‌پذیر یا فرهنگ پذیر شوند. هر سازمان به مثابه یک موجود زنده برای خود فرهنگی دارد که او را از دیگر موجودات یعنی دیگر سازمانها، جدا می‌سازد (میلر، ۱۳۷۷: ۵۸).

«مید» (۱۹۳۴) نظریه‌ای را در مورد جامعه‌پذیری طرح کرد که بنابراین فرد ظرف خالی نیست که باید از میراث فرهنگی پرشود، بلکه روح متعالی و گزینش‌گری است که به طور فزاینده می‌تواند قواعد و ایدئولوژی فرهنگی را که درون آن می‌زید ارزیابی کند و تصمیم

بگیرد چه چیزی را بپذیرد و چه چیزی را نپذیرد (مک‌کوایل، ۱۳۸۲ : ۹۹). زیرا وقتی فرهنگ شکل گرفت، نیروهایی در سازمان وجود دارند که با القاء یک دسته از تجارب مشابه به حفظ فرهنگ سازمانی اقدام می‌کنند. عوامل سه‌گانه‌ای که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ [سازمانی] دارند عبارتند از: شیوه‌های انتخاب کارکنان سازمان، اعمال و کردار مدیریت عالی و نحوه جامعه‌پذیری سازمان.

مهم این نیست که سازمان در مرحله کارمندیابی و انتخاب چگونه عمل کرده باشد، به هر حال ممکن است کارکنان جدیدالورود، فرهنگ سازمان را کاملاً یاد نگرفته باشند. مهم‌تر اینکه، چون آنها آشنایی کمی با فرهنگ سازمان دارند، لذا به مثابه عاملان بالقوه‌ای محسوب می‌شوند که باورها و آداب و رسوم سازمان را مخدوش می‌سازند، از این رو سازمان خواهان این است که برای اینکه کارکنان جدیدالورود بتوانند با فرهنگ سازمان خود را وفق دهند، به آنها کمک کند (فرهنگی، شماره ۲۲۶ : ۳۸۸ و ۳۸۷).

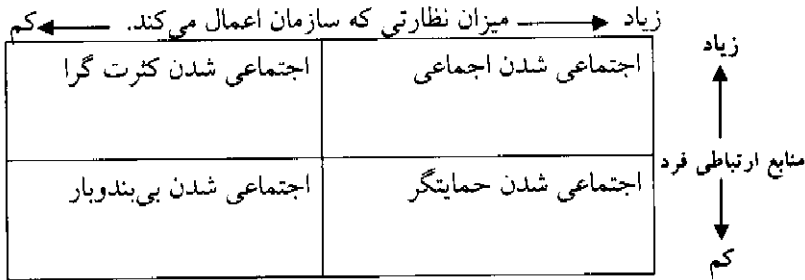
روزن گرن (۱۹۸۵) در گونه‌شناسی اثرات اجتماعی شدن دو عامل احتمالی دیگر را مطرح می‌کند: الف) منابع فرد. ب) نظارتی که عامل اجتماعی کردن (در اینجا سازمان) اعمال می‌کند. وی در وضعیت اجتماعی شدن سنتی گونه‌شناسی زیر را پیشنهاد می‌کند:

۱. اجتماعی شدن اجماعی (Consensual Socialization) که مخصوص افراد پر تلاش (Strivers)، اشخاص فوق‌العاده موفق (Over Achievers)، پرتحرک (Careerists) و اقتباس‌گران اولیه است.

۲. اجتماعی شدن کثرت‌گرا (Pluralistic Socialization) که افراد عصیانگر (Rebels)، هنجارگریز (Bahemian) و نوآر را پرورش می‌دهد.

۳. اجتماعی شدن حمایتگر (Protective Socialization)، که افراد گوشه‌گیر (Loners)، دون پایگان اداری (Petty Officials) و اقتباس‌گران متأخر را پدید می‌آورد.

۴. اجتماعی شدن بی‌بندوبار (Laissez-Lair Socialization) که افراد ناموفق (Losers)، سرخوردگان (Drop-Outs) و کندروها را بوجود می‌آورد.



در وضعیت اجتماعی شدن اجماعی، کارکنان استعدادها و منابع ارتباطی خود را برای پیشرفت و یافتن راه‌حلهای جدید در چهارچوب سازمان بکار می‌گیرند. ولی دسته دوم ممکن است از منابع ارتباط خود به منظور حفاظت از خویش در وضعیت موجود و توجیه رفتارهایشان استفاده کنند. در حالت اجتماعی شدن بی‌بند و بار، افراد منابع ارتباطی خود را با بی‌علاقگی و سردرگمی بکار می‌گیرند و در حالت اجتماعی شدن کثرت‌گرا استفاده از منابع ارتباطی غیرقابل پیش‌بینی‌تر است.

الگوی روزنگون به مدیران سازمان تذکر می‌دهد که نباید در انتظار اثرات یکسان در جامعه‌پذیری باشند، زیرا افراد گوناگون در شرایط گوناگون به شیوه‌های متفاوت عمل می‌کنند (راس، ۱۳۸۵ : ۳۷۲ و ۳۷۱).

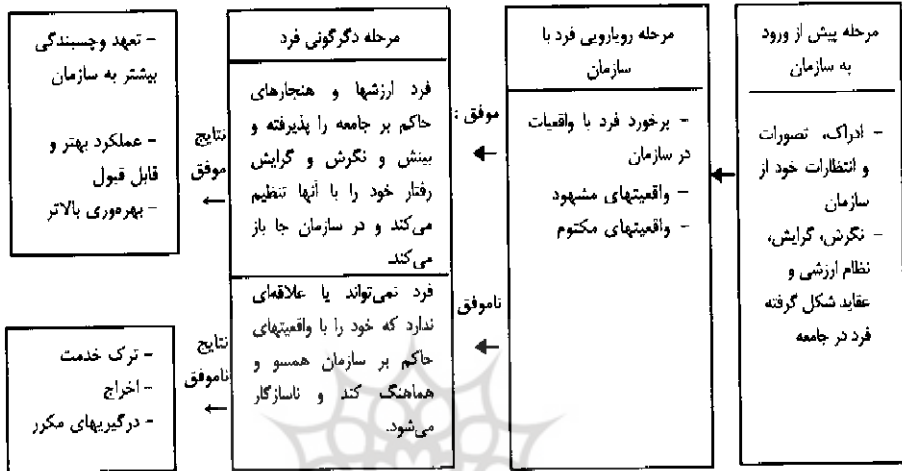
فرد جابلین و همکارانش برای اشاره به فرآیندهای ادراکی و رفتاری که از طریق آنها افراد به سازمان می‌پیوندند، با آن یکی می‌شوند و در آن می‌مانند، واژه «یکسان‌سازی» را به کار می‌برند. یکسان‌سازی فرآیندی دو جانبه است. از یک سو سازمان تلاش می‌کند از طریق فرآیندهای رسمی و غیررسمی جامعه‌پذیری بر انطباق افراد تأثیر بگذارد. از طرف دیگر ممکن است کارمند سعی کند از طریق فرآیند «فردی کردن» سازمان را تغییر دهد. این دو فرآیند یکسان‌سازی یعنی جامعه‌پذیری و فردی کردن، تا جاییکه فرد جزئی از سازمان می‌شود ادامه می‌یابد (D. Feldman, ۱۹۷۶ : ۱۵۹).

جامعه‌پذیری دارای ویژگیهای متعددی است که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. تغییر نگرشها، ارزشها و رفتارها.

۲. پیوستگی فرآیند جامعه‌پذیری.
  ۳. تطبیق با شغل جدید، گروه‌های کاری و عملیات.
  ۴. تأثیر متقابل کارمندان جدید و مدیرانشان.
  ۵. بحرانی بودن اولین مرحله جامعه‌پذیری.
  ۶. جامعه‌پذیری در خلا اتفاق نمی‌افتد.
  ۷. خروج کارکنان از دل‌وایسی و اضطراب.
  ۸. تأثیر بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان (اسولون، ۱۳۸۵: ۲۰۴ و ۲۰۳).
- محتوای جامعه‌پذیری یعنی آنچه که فرد باید برای انطباق با شرایط سازمان بیاموزد نیز حائز اهمیت است. لوییز (۱۹۸۰) دو دسته اطلاعات را که باید در خلال فرآیندهای جامعه‌پذیری آموخته شوند مشخص می‌کند: اطلاعات مربوط به نقش و اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی.
- اطلاعات مربوط به نقش شامل مهارتها و رویه‌ها و قوانینی است که فرد باید برای انجام شغل یاد بگیرد. مسائل مربوط به نقش ممکن است به شیوه رسمی و غیررسمی منتقل شود و شامل اطلاعات عمومی و اطلاعات فردی می‌باشد.
- از طرف دیگر یک عضو جدید سازمان، فرهنگ سازمانی را نیز باید بیاموزد. آموختن فرهنگ سازمانی می‌تواند پیچیده‌تر از درک اطلاعات مربوط به نقش باشد. درباره هنجارهای فرهنگی به ندرت اسناد رسمی وجود دارد و ممکن است کارکنان قدیمی و با سابقه سازمان برای گفتن این ارزشها به افراد تازه‌وارد، وقت نداشته باشند. بعلاوه احتمال زیادی هست که کارمند جدید برای استنباط ارزشها و مفروضات فرهنگی به مشاهده رفتارها و ظواهر تأکید کند (D. Feldman, ۱۹۷۶: ۱۶۴).

مراحل جامعه‌پذیری را با اندکی تغییر و اقتباس از «فلدمن» می‌تواند بصورت الگوی تصویری زیر نشان داد:



#### مراحل فرهنگ‌پذیری فرد در سازمان

همانطور که از مدل بالا بر می‌آید، فرد قبل از ورود به سازمان، از آن تصویری در ذهن دارد و کار را به شکل ویژه و با توقعاتی خاص برای خود در نظر می‌گیرد و چه بسا در برخی از موارد حتی قبل از ورود به سازمان، سعی در الگوبرداری رفتاری از سازمان نموده و تلاش کند که خود را با هنجارهای سازمان همسو و هماهنگ سازد. از طرفی پس از ورود به سازمان فرد ممکن است دریابد که میان خواسته‌ها، نگرشها و دیدگاههای او با واقعیت حاکم بر سازمان تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری شکل گرفته‌اش خارج سازد و او را با واقعیت حاکم بر سازمان آشنا سازد. اما اینکار اغلب ساده نیست و مستلزم تلاش و فعالیتهای سنگینی از طرف سازمان و آمادگی پذیرش از سوی خود فرد است (Clugston, ۲۰۰۰ : ۳۲). در ادامه به توضیح مراحل جامعه‌پذیری می‌پردازیم.

### مرحله اول (پیش از ورود یا پیش‌بینی جامعه‌پذیری)

فرآیند جامعه‌پذیری در واقع، قبل از ملحق شدن رسمی فرد به سازمان آغاز می‌شود. اطلاعات مرتبط با این مرحله حاصل منابع متنوعی می‌باشد.

تمامی اطلاعات - رسمی و غیررسمی، صحیح یا اشتباه - به افراد در پیش‌بینی ماهیت و واقعیت سازمان کمک می‌کند. پیش‌بینی غیرواقعی و نادرست در مورد ماهیت کار، نحوه پرداخت و ارتقاء همه در مرحله اول صورت می‌گیرد (ویندال، ۱۳۷۶: ۱۶۵).

این مرحله شامل دو فرآیند مهم است: جامعه‌پذیری درباره یک شغل خاص و جامعه‌پذیری نسبت به یک سازمان خاص (۴۵۲ و ۴۳۳: D. Feldman, ۱۹۷۹).

در انتظار ورود و شروع خدمت تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد، خود را برای کارآماده 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 (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۶۱). ولی بدیهی است که فرد برای کسب شرایط لازم و احراز شغل (به خصوص برای مشاغل تخصصی در سازمانهای حرفه‌ای)، قبلاً مدارجی را پیموده است، یعنی قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه، با ارزشها، انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شود. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی‌تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعدادها، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد ورود فرد به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۶۳ و ۱۶۲). جامعه‌پذیری اثربخش، تردید و بلا تکلیفی را کاهش می‌دهد و به تازه‌واردان برای گسترش ارتباط موکد در کار، کمک می‌کند و این اطمینان حاصل می‌شود که کارکنان و سازمان از ارتباط و کار کردن با یکدیگر متفع می‌شوند

### مرحله دوم (رویارویی)

زمان ورود یا مرحله پیوستن به سازمانی از سخت‌ترین مراحل فرآیند جامعه‌پذیری است و آن زمانی است که سازمان می‌کوشد تا یک فرد خارجی را برای سازمان بسازد (مقیمی، ۱۳۸۵ : ۱۰۷۶). درست در همین زمان است که امکان دارد شخص تازه وارد به علت مواجهه با یک محیط تازه و ناآشنا، احساس تعجب و سرگردانی نماید (ویندال، ۱۳۷۶ : ۶۵). بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوتی وجود دارد. در اینصورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالبهای فکری و رفتاری سابقش خارج سازد و ارزشهای مورد نظر را جایگزین آنها کند. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و اساسی باشد، فرد اغلب چاره‌ای جز استعفا و ترک خدمت ندارد.

در بدو استخدام و ورود به سازمان، فرد فکر می‌کند که شغل مهم و حساسی را بر عهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی کاری و اخلاقی او نیاز هست؛ مدتی بعد از آغاز کار، معمولاً فرد تازه وارد 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 است یا بی‌محتواست؛ بسیار آزاردهنده و مهمترین عامل ترک سازمان می‌باشد.

مهمترین راه جلوگیری از توقعات یا انتظارات بیجا، تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان شغل است. آرزوی هرکس است که دارای شغل آبرومندی باشد که به خاطر آن محترم و مهم شمرده شود؛ ولی به جرأت می‌توان گفت که اکثر مشاغل در سازمانها، کم اهمیت و به اصطلاح پیش پا افتاده و اکثر افراد سیاهی لشکر هستند و وجود یا عدمشان در سلسله مراتب سازمانی تأثیر چندانی ندارد. این واقعیت برای بسیاری از افراد، تحمل ناپذیر بوده، مهمترین عامل استعفا و ترک سازمان یا سرخوردگی و بی‌تفاوتی کارکنان بشمار می‌آید (مقیمی،

اگر خواسته و انتظار فرد از سازمان، با اقدامات جاری آن ناسازگار باشد، در اینصورت فرد دچار شوک واقعیت می‌شود. بدین ترتیب مرحله مواجهه هم شامل کسب آگاهی درباره سازمان و نقش جدید و هم کنار گذاشتن ارزشها، انتظارات و رفتارهای گذشته است (D. Feldman, ۱۹۷۶ : ۱۶۲).

فرد تازه استخدام باید سه کار مهم انجام دهد:

۱. ساختن نوعی هویت در نقش سازمانی
  ۲. شناختن رئیس و دیگر کارکنان
  ۳. سردآوردن از روش پاداش دهی و ضوابط شغلی.
- یعنی در این مرحله فرد، از سازمان، روابط همکاران، وظایف شغلی تازه، تشریفات و روشهای اداری، ابهام‌زدایی نقش و جریان ارزیابی، آگاهی‌هایی بدست می‌آورد (۱۷۹ و ۱۷۸ : C. A. O. Reilly, ۱۹۹۱).

کسانی که نتوانند نقشهای اصول رفتاری و راه و رسم زندگی در سازمان در فرا گیرند، به آنها برچسب «ناسازگاری» یا «عصبانگری» زده می‌شود که معمولاً به خروج آنها از سازمان می‌انجامد.

#### مرحله سوم (تغییر و فراگیری یا دگرگونی) (Clugstone, ۲۰۰۰)

در این مرحله فرد به دو نوع تضاد می‌رسد: تضاد میان خواستههای شغلی و خواستههای دیگران در محیط کار و تضاد میان خواستههای زندگی شغلی و خواستههای زندگی غیرشغل یا شخصی (۱۷۸ : C. A. O. Reilly, ۱۹۹۱). تسلط بر وظایف مهم و برطرف کردن مغایرت در نقش، نقطه شروع مرحله نهایی فرآیند جامعه‌پذیری است (ویندال، ۱۳۷۶ : ۶۸). در خلال این مرحله منقاصی با یادگیری رفتارها و نگرشهای تازه، یا تغییر و تبدیل رفتارها و نگرشهای موجود، به یک عضو قابل قبول سازمان تبدیل می‌شود (۱۶۲ : ۱۹۷۶ D. Feldman). به عبارت دیگر اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را با آن تغییر می‌دهد، آنگاه جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می‌یابد و بعنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود. چنانچه



فرآیند اجتماعی کردن موفقیت‌آمیز باشد، در نتیجه، تعهد فرد نسبت به شغل بیشتر و در پی آن کارآیی و بهره‌وری بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی‌های زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود (رایبیز، ۱۳۸۵: ۱۶۷ و ۱۶۶).

نکاتی که باید در هنگام طراحی برنامه جامعه‌پذیری کردن فرد در نظر داشت این است که هر سازمانی باید بنا به نیاز و شرایط خاص خود، برنامه‌ای را برای معرفی و آشناسازی فرد با سازمان طرح‌ریزی نماید که بازده بیشتری داشته باشد. نکات زیر از جمله مسائلی است که باید در هنگام طراحی چنین برنامه‌هایی مورد توجه قرار گیرند:

- آیا می‌خواهیم برنامه‌ای رسمی برای اجتماعی کردن فرد داشته باشیم یا می‌خواهیم اینکار را بدون تشریفات و برنامه‌های رسمی انجام دهیم؟
- اجتماعی کردن بطور انفرادی انجام می‌گیرد یا گروهی؟
- می‌خواهیم چه کسی مسئول اجتماعی کردن فرد باشد؟
- آیا می‌خواهیم اجتماعی کردن فرد در مقطع زمانی خاصی انجام گیرد؟
- آیا می‌خواهیم شخصیت و خصوصیات فعلی تازه وارد را حفظ و تقویت کنیم یا می‌خواهیم هویت جدیدی به او بدهیم (رایبیز، ۱۳۸۵: ۱۷۱ و ۱۶۸).

جامعه‌پذیری به شیوه‌های مختلفی انجام می‌گیرد مثلاً از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی فشرده و دشوار، معاشرت و صمیمی شدن با دیگر اعضای سازمان و یاد گرفتن زبان و فرهنگ سازمان (گیل، ۱۳۸۴: ۲۲۹). هدف از اعمال روشهای جامعه‌پذیری تقویت رابطه فرد با گروه یا سازمان و پذیرش وی توسط فرد یا سازمان است (ایزدی، ۱۳۸۵: ۲۲۶).

ورود کارکنان جدید همواره با چالش همراه است زیرا کارکنان جوان، با تجربیات اندک و درک ناکافی از نحوه‌ی عمل سازمان مواجه هستند. برای همین برخی از سازمان‌ها اقدام به ایجاد وب سایت نموده‌اند. افراد جدید ال‌استخدام می‌توانند در محیطی آرام به وب سایت شرکت رجوع کرده و اصول و خط‌مشی، ساختار سازمان و الزامات مربوطه را مطالعه و مرور نمایند. آنها حتی محیط مجازی سازمان را مشاهده کنند و با تعدادی از همکاران در

محیط کار خود آشنا شوند (Flaning, ۲۰۰۴ : ۲۵۴). اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش فرضهای فرد درباره‌ی سازمان چنان عمیق نباشد که به او شوک وارد کند، یا اگر قادر به تحمل این شوک اولیه باشد و تصمیم به ماندن در سازمان بگیرد، روشهایی وجود دارند که به وسیله آنها فرد می‌تواند خود را با شرایط و واقعیات موجود در سازمان، وفق دهند. مهمترین این روشها عبارتند از:

۱. تغییر نگرش می‌دهد: یعنی شخص بجای آرمانی فکر کردن، واقع بین می‌شود.
  ۲. با دیگران رابطه برقرار می‌کند: یعنی تازه‌وارد در می‌یابد که تنها تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت در سازمان کافی نیست و توانایی ایجاد روابط خوب و سازنده‌ی کاری اجتماعی با مافوق، همکاران، همقطاران، و مرئوسان، همان اهمیت تخصص و مهارت فنی را دارد.
  ۳. صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد: فرد تازه وارد معمولاً با افکار و عقاید گوناگونی وارد سازمان می‌شود و فکر می‌کند به تنهایی و یک روزه می‌تواند همه چیز را عوض کند، ولی بعد از چند بار شکست، متوجه می‌شود که معمولاً تغییر و تحول به زمان احتیاج دارد و تدریجی است و هنگامی به وقوع می‌پیوندد که دیگران و بویژه اعضای ارشد و متنفذ سازمان نیز در ایجاد آن دخالت و مشارکت داشته باشند (رابینز، ۱۳۸۵ : ۱۶۵).
- برنامه‌ای که در نخستین روز کاری به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد به سازمان تنظیم می‌گردد، معمولاً شامل فعالیتهایی از این قبیل است:
۱. آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اهداف، قوانین ورود به سازمان .
  ۲. آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق (ماهانه، هفتگی و غیره)، شرایط اضافه‌کاری و مزایای استخدام در سازمان.
  ۳. آشناسازی فرد تازه وارد با جزییات وظایف و مسئولیتهای شغل جدید.
  ۴. نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن سالن غذاخوری، پارکینگ و امکاناتی از این قبیل .
  ۵. معرفی فرد تازه وارد به همکاران جدید.

یکی از اهداف مهم فرایند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزشها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آنهاست. اگر ورود فرد به سازمان و آشناسازی او با قوانین، مقررات، و روشهای صحیح و مطلوب انجام کار در آن سازمان به درستی انجام گرفته باشد، تازه وارد راه و روش کار را به سرعت فرا می‌گیرد و در می‌یابد که از او چه انتظاری می‌رود. اگر آشناسازی افراد با سازمان تجربه موفق باشد، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان، ضعیف می‌شود و جابجایی‌ها به حداقل می‌رسد (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۶۰ و ۱۵۷).

کرامر (۱۹۷۴) برنامه‌ای را برای جامعه‌پذیری پیشنهاد کرده است که به عنوان الگوی نمونه‌ای بنام برنامه جامعه‌پذیری انتظاری (Anticipatory Socialization Program) معروف است. کرامر با این الگو راه مداخله‌ای را برای مدیریت استرس معرفی می‌کند که مناسب حال کارکنان جدید است. این برنامه مبتنی بر این فرض است که استرس زمانی رخ می‌دهد که میان انتظارات کارکنان جدید و واقعیتی که در شغل خود با آن روبرو می‌شوند، فاصله زیادی وجود داشته باشد. این برنامه از چهار مرحله تشکیل شده است. در مرحله اول، به شرکت‌کنندگان در برنامه نشان داده می‌شود که کارکنان تازه استخدام به احتمال زیاد با چه واقعیت‌هایی در زندگی شغلی خود رو به رو خواهند شد و برای حل مشکلات و مسائلی که با آن روبرو خواهند شد چگونه واکنش نشان دهند.

در مرحله دوم، از شرکت‌کنندگان در برنامه خواسته می‌شود تا اگر راه‌حل آنها نتیجه‌بخش نبود و مشکل به قوت خود باقیمانده، چه راه‌حلهای دیگری می‌توانند پیدا کنند. علاوه بر آن، در این مرحله شرکت‌کنندگان در محل کار با اشخاص کارآزموده گفت‌وگو می‌کند و پاسخهای آنها را در برابر سناریوهای گوناگون یا وضعیتهای احتمالی از نزدیک مشاهده می‌کنند.

در مرحله سوم برنامه، به شرکت‌کنندگان اجازه داده می‌شود تا با شرکت در جلساتی با حضور همکارانی که در محل کار خود با آنها برخورد خواهند داشت، با بیان انتظارات خود، به این نتیجه برسند که باید چارچوب مناسب و قابل قبولی برای انتظارات خود

ترسیم کنند. و سرانجام در مرحله چهارم، نظریه‌ها و شیوه‌های مربوط به مذاکره و حل تضادها به شرکت کنندگان آموزش داده می‌شود (۱۸۰-۱۷۸ : ۱۹۹۱ : C. A. O. Reilly).

منظور از سازوکارهای جامعه‌پذیری همانا چگونگی منتقل شدن اطلاعات ضروری به عضو جدید است. برای انتقال اطلاعات به یک کارمند جدید می‌توان وی را در یک گروه قرار داده و در جلسات رسمی، هنجارها و خط‌مشی‌های سازمانی را به او بیاموزند. یا از طریق «سیستم یاردهی» متقاضی جدید به یک کارمند با سابقه ارجاع شود تا فوت و فن سازمان را از او یاد بگیرد.

وان منن و شاین (۱۹۷۹) تدابیر جامعه‌پذیری را در شش بعد متمایز کردند:

۱. جامعه‌پذیری جمعی در مقابل فردی
  ۲. جامعه‌پذیری رسمی در مقابل غیررسمی.
  ۳. جامعه‌پذیری مداوم در مقابل اتفاقی.
  ۴. جامعه‌پذیری ثابت در مقابل متغیر.
  ۵. جامعه‌پذیری پیوسته در مقابل گسسته.
  ۶. جامعه‌پذیری تأثیر در مقابل تخریب
- این تدابیر در جدول زیر توضیح داده شده‌اند: (۱۵۹ : ۱۹۷۶ : D. Feldman)

**تدابیر جامعه‌پذیری سازمانی**

شرح	ابعاد
در جامعه‌پذیری جمعی، یک گروه از متقاضیان، با هم مجموعه آموزشهایی را می‌گیرانند. در جامعه‌پذیری فردی متقاضیان بطور انفرادی و جدا از بقیه این مراحل را طی می‌کنند.	جمعی در مقابل فردی
در جامعه‌پذیری رسمی، تازه واردان برای کسب آموزش، از اعضای مشغول به کار جدا می‌شوند روش غیررسمی شامل فرآیندهایی است که در آن، تازه‌وارد از کارکنان مشغول به کار در سازمان کاملاً جدا نمی‌شود.	رسمی در مقابل غیررسمی
جامعه‌پذیری مداوم شامل مراحل مشخص و مجزایی است و جامعه‌پذیری اتفاقی هنگامی است که توالی مراحل، نامشخص و مبهم است یا دائماً تغییر می‌کند.	مداوم در مقابل اتفاقی
جامعه‌پذیری ثابت به فرآیندی با زمان‌بندی مشخص و معلوم اشاره دارد. جامعه‌پذیری متغیر وقتی است که زمان وقایع جامعه‌پذیری مشخص نیست.	ثابت در مقابل متغیر
جامعه‌پذیری بی‌وسته وقتی است که اعضای با تجربه بعنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و جامعه‌پذیری گسسته فرآیندی است که تازه‌وارد هیچ الگویی برای نقش ندارد.	بی‌وسته در مقابل گسسته
در جامعه‌پذیری تأیید، ویژگیهای فردی تازه وارد، ارزشمند شمرده می‌شود و در روش تخریب، تازه واردان از ویژگیهای فردی خود تهی می‌شوند.	تأیید در مقابل تخریب

**چهار رهنمود عملی جهت مدیریت فرایند جامعه‌پذیری سازمانی**

۱. مدیران جهت جامعه‌پذیری سازمانی باید از یک رویکرد اتفاقی و نامنظم پرهیز کنند زیرا به کارگیری تاکتیکهای رسمی جامعه‌پذیری در استخدامهای جدید تأثیر مطلوب‌تری می‌گذارند.
۲. مدیران طی مرحله رویایی نقش مهمی را ایفاء می‌کنند. بررسیهای صورت گرفته پیرامون گزارشات ارائه شده در خصوص کارمندان جدید، ثابت کرده است که تناوب و تنوع اطلاعات کسب شده در طی ۶ ماهه اول استخدام افراد به عملکرد شغلی و شفافیت نقش

آنها و نیز میزان جامعه‌پذیری ایشان در سازمان تأثیر به‌سزایی داشته است. مدیران باید به کارکنان جدید کمک کنند تا با فرهنگ سازمانی هماهنگ شوند.

۳. سازمان می‌تواند از طریق آموزش رفتارهای اجتماعی موثر به کارکنان جدید خود منتفع شود. بررسی پیرامون ۱۵۴ متخصص تازه وارد نشان داده است که شکل‌گیری موثر فرایند جامعه‌پذیری، بر اضطراب و استرس افراد به خصوص در اولین ماه استخدام و همچنین برانگیزه و اضطراب آنها پس از ۶ ماه، موثر است.

۴. مدیران باید به امر جامعه‌پذیری کارمندان گوناگون، توجه کافی داشته باشند. تحقیقات نشان داده‌اند که کارمندان مختلف بویژه افرادی که ناتوانی‌های خاصی دارند، نسبت به دیگر افراد تازه‌وارد سازمان، فعالیت‌های اجتماعی متفاوتی را تجربه می‌کنند. این تجربیات، بر موفقیت بلند مدت و رضایت شغلی آنها تأثیر می‌گذارد (ویندال، ۱۳۷۶: ۶۸).

### نتیجه‌گیری

وقتی که فرد با قدرت به گروه متعهد است، بیشتر محتمل است که اهداف گروه را بپذیرد، برای دستیابی به اهداف سخت‌تر تلاش کند، با اعضاء گروه احساس صمیمیت بیشتری نماید و برای تقویت گروه و تداوم عضویت در آن، تلاش بیشتری نماید (۲۰۰۲ Moreland). جامعه‌پذیری یکی از مهمترین فرآیندهای سازمانی است که در صورت اجرای صحیح آن بویژه در سازمان‌هایی که دارای ماموریت‌ها و وظایف متنوع و در عین حال حساس و خطرناک می‌باشد، می‌تواند شوک و تنش‌های حاصل از تفاوت بین انتظارات کارکنان و واقعیت‌های شغلی را به حد اقل رسانده و در هزینه‌های مربوط به جذب و استخدام، تلفات جانی و خسارت‌های مالی و میزان تقاضا برای رهایی را کاهش دهد.

## منابع

- ۱- آریانپور، امیرحسین، زمینه جامعه‌شناسی، انتشارات دهخدا، تهران، ۱۳۵۳.
- ۲- آسبرگر، آرتور، ترجمه: اجلائی، پرویز، روشهای تحلیل رسانه‌ها، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، تهران، ۱۳۷۹.
- ۳- اسولیوان، تام و دیگران، ترجمه: رئیس‌زاده، میرحسن، مفاهیم کلیدی ارتباطات، نشر فصل نو، تهران، ۱۳۸۵.
- ۴- الهی، شعبان، «هوشمندسازی سازمان»، فصلنامه پیام مدیریت، سال دوم، شماره ۲، بهار، ۱۳۸۱.
- ۵- ایزدی یزدان آبادی، احمد، مدیریت تعارض، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، تهران، ۱۳۸۵.
- ۶- پورحسین، ناصر، «انقلاب ارتباطات و افزایش تقاضا از نظامهای سیاسی»، فصلنامه رسانه، شماره ۳۴، تابستان ۱۳۷۷.
- ۷- رایبیز، استیفن، پی، ترجمه: پارساییان، علی، اعرابی، سیدمحمد، رفتار سازمانی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۴.
- ۸- رایبیز، استیفن، پی، ترجمه: الوانی، سیدمهدی، دانایی فرد، حسن، تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۵.
- ۹- رایبیز، استیفن، پی، صراف‌زاده، اصغر، «بازنگری در مباحث رفتار سازمانی در عصر الکترونیک»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳/۳۴، پاییز و زمستان ۱۳۸۳.
- ۱۰- راس، رندال، آتمایر، الیزابت، ترجمه: خواجه‌پور، غلامرضا، مدیریت استرس، انتشارات بازتاب، تهران، ۱۳۸۵.
- ۱۱- روش بلاو، آن ماری، نیون، ادیل، ترجمه: دادگران، سیدمحمد، روانشناسی اجتماعی مقدمه‌ای بر نظریه‌ها و آیینها، انتشارات مروارید، تهران، ۱۳۷۷.
- ۱۲- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۳- شرام، ویلبر، ترجمه: آذری، غلامرضا، آذری، زهرا، پیش‌نشان علم و ارتباطات، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۱.
- ۱۴- شنایدر، نوران، سی، بازسو، ژان لویی، ترجمه: اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داوود، مدیریت بر پهنه فرهنگها، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی ایران، تهران، ۱۳۸۲.
- ۱۵- فرهنگی، علی اکبر، «نگهداشت نیروی انسانی»، ماهنامه کیهان فرهنگی، شماره ۲۲۶.
- ۱۶- کرتیز، رابرت، کینیکی، آنجلو، ترجمه: فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین، مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه انتشارات و بخش کتاب پوش، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۷- گیل، دیوید، آدامز، بریجیت، ترجمه: کریمیان، رامین، مهاجر، تهران، نبوی، محمد، الفبای ارتباطات، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۸- مقیمی، سیدمحمد، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۸۵.
- ۱۹- مک کوایل، دنیس، ترجمه: اجلائی پرویز، درآمدی بر نظریه ارتباط جمعی، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، تهران، ۱۳۸۲.
- ۲۰- مهرداد، هرمز، مقدمه‌ای بر نظریات و مفاهیم ارتباط جمعی، مؤسسه فرهنگی پژوهشی فاران، تهران، ۱۳۷۹.
- ۲۱- مورهد و گریفین، ترجمه: الوانی، سیدمهدی، معمارزاده، غلامرضا، رفتار سازمانی، انتشارات مروارید، تهران، ۱۳۸۳.

۲۲- میلر، کاترین، ترجمه: قبادی، آذر، ارتباطات سازمانی رویکردها و فرآیندها، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷.

۲۳- ویندال، سون و دیگران، ترجمه: دهقان، علیرضا، کاربرد نظریه‌های ارتباطات، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، تهران، ۱۳۷۶.

24- Aryee, Samuel. "Creating a Committed Workforce: Linking Socialization Practices to Business Strategy" Asia Pacific. Journal of Human Resources, 1991, 29:102.

25- C. A. O. Reilly III / J. Chatman and D. F. CALDWELL People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit"/Academy of Management Journal/ September 1991, pp. 487-516.

26- Clugstone, Michael and Howel, John P. and Dorfman, Peter W. "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment". Journal of Management, 2000, Vol. 20, No. 1, 5-30.

27- Daniel Feldman, A Contingency Theory of Socialization Administration Science Quarterly, Vol. 21/1976/ pp. 433-452.

28- Flangin, Andrew J. and Waldeck, Jennifer H. "Technology Use and Organizational Newcomer Socialization". Journal of Business Communication, 2004; 41; 137.

29- Moreland, Richard L. and Levine John M., " Socialization and Trust in Work Groups" – Groups Processes & Intergroup Relations, 2002, Vol. 5 (3), 185-201.