

جامعه پذیری سازمانی و اثربخشی آن

دکتر سید عبدالرضا حسینی
استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

یکی از فرایندهای مهم در رابطه با نیروی انسانی، فرایند جامعه پذیری سازمانی افراد تازه وارد می باشد. چنانچه این فرایند به خوبی صورت گیرد، افراد در سازمان «جاقفاده» می شوند و با انتظارات سازمان مطابقت یافته و تناسب بین شاغل و شغل ایجاد می گردد.

از طریق جامعه پذیری، اعضای جدید، ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد قبول سازمان را فرا می گیرند و خود را با اوضاع و فرهنگ سازمان مطابقت می دهند و براساس انتظارات سازمانی عمل می کنند.

در انجام فرایند جامعه پذیری توجه به نکاتی لازم است تا این فرایند به نحو احسن و اثر بخش تحقق یابد.

کلید واژه ها: جامعه پذیری سازمانی، کارکنان، فرهنگ سازمانی، آشنا سازی، اثربخشی، فرایند جامعه پذیری، انسان کامل.

مقدمه

یکی از فرایندهای مهم سازمانی در رابطه با نیروی انسانی، فرایند جامعه پذیری سازمانی افراد تازه وارد می‌باشد، که طی آن، افراد مذکور، رفتار صحیح و مطلوب سازمان را یاد می‌گیرند و با فرهنگ، اهداف، ارزش‌ها و هنجارهای اصلی سازمان آشنا شده، سرانجام خود را متقاعد به پذیرش آن می‌کنند. چنانچه این فرایند به خوبی صورت پذیرد، افراد در سازمان جا افتاده می‌شوند، یعنی با انتظارات سازمان آشنا می‌شوند، ارتباطات بهتری برقرار می‌کنند، تناسب بین شغل و شاغل به وجود می‌آید، ثبات شغلی ایجاد می‌شود، مسیر ترقی شغلی (کارراهه) به خوبی طی می‌گردد و ...

هر سازمان فرهنگ مخصوص خود را دارد که تا حدودی برگرفته از فرهنگ جهان بینی و ارزش‌های جامعه می‌باشد. فرایند جامعه پذیری، نقش انتقال فرهنگ سازمان را به نسل جدید کارکنان به عهده دارد، که اگر انسان به نحو صحیح این فرایند را به کار بگیرد، از طرفی فرهنگ سازمان را تثبیت و توسعه می‌بخشد و از طرف دیگر نواقص و کاستی‌های فرایندهای دیگر نظیر فرایند انتخاب، استخدام و آموزش را با صرف کمترین هزینه و زمان، جبران می‌کند.

فرهنگ سازمان

منظور از فرهنگ سازمان، عوامل و عناصری از این قبیل که در مجموع جو خاصی را در سازمان به وجود می‌آورد:

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

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

- موضع گیری‌ها، نگرش‌ها، طرز فکرها و ذهنیت‌های جمعی بخصوص
 - آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک اعضای
 سازمان و روابط اجتماعی میان آنها حاکم است.
 - وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا
 بی‌اعتنایی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می‌شود (سعادت، ۱۳۷۶: ۱۵۸).

جامعه پذیری^۱

نخستین گام در فرایند بهسازی منابع انسانی، آشناسازی و اجتماعی کردن
 کارکنان است. در این مورد، فرض بر این است که هر کارمندی که برای سازمان
 تازه وارد محسوب می‌شود باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین،
 ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار نماید آنگاه از طریق برنامه‌های آموزش و بهسازی
 اقداماتی در جهت نهادینه سازی آموزش‌های مورد نظر صورت پذیرد و شرایط لازم
 برای ترقی و پیشرفت کارکنان مهیا شود (عباس پور، ۱۳۸۲: ۱۵۴).

جامعه پذیری فرایندی است که طی آن اشخاص الگوهای رفتاری را که در
 جامعه، معمول و از نظر ضوابط مقبول است، در محیط باز و از طریق زمینه‌های بالقوه
 رفتاری رویاروی خود، از تولد به بعد، ابتدا در خانواده و سپس در گروه اجتماعی و
 سازمان‌های محل اشتغال خود، کسب می‌کنند. از این رو، اجتماعی شدن با نخستین
 تماس‌های مادر و نوزاد آغاز می‌گردد. پس از شیرخوارگی، دیگر اعضای خانواده
 (پدر، برادران و خواهران)، اقوام و دوستان نزدیک، و بعد از آن گروه اجتماعی
 (همگنان، دوستان مدرسه و اعضای گروه همکاران) نقش حیاتی ایفا می‌کنند (لوتانز،
 ۱۳۷۲: ۱۹۷-۱۹۶).

در برنامه آشناسازی (جامعه پذیری) کارکنان جدید نه تنها لازم است اطلاعات زمینه‌ای در مورد سازمان و نیز شغل مورد انتظار ارائه شود بلکه انتظار می‌رود از این طریق اختلاف بین انتظارات کارکنان و واقعیت‌های سازمان تعدیل گردد تا از این طریق از بروز شوک واقعیت^۱ پیشگیری می‌شود (عباس پور، ۱۳۸۲: ۱۵۵).

تعریف جامعه پذیری سازمانی

از جامعه پذیری سازمانی تعاریف مختلفی وجود دارد که ذیلاً به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- «اجتماعی کردن فرد فرایندی است که به وسیله 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 انتظاری از او می‌رود» (سعادت، ۱۳۷۶: ۱۵۸).

- به نظر شاین، فرایند جامعه پذیری در سازمان، یادگیری ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری خاصی را شامل می‌شود که از دید سازمان و گروه، یادگیری آن برای هر یک از اعضای تازه وارد سازمان لازم است (لوتانز، ۱۳۷۲: ۱۹۷).

- جامعه پذیری فرایندی است که از طریق آن، اعضای جدید ارزش‌ها، هنجارها، خط مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند (مقیم، ۱۳۷۷: ۲۰۳).

- جامعه پذیری عبارت از فرایندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌گردد (سعادت، ۱۳۷۶: ۱۵۶).

- اجتماعی کردن فراگردی است که از طریق آن به کارکنان راه‌های زندگی کردن در سازمان آموخته می‌شود (عباس پور، ۱۳۸۳: ۱۵۷).

- جامعه پذیری فرایندی است که از طریق آن کارکنان هنجارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مناسب برای نقش‌های تازه در سازمان را فرا می‌گیرند. فرد تازه وارد از طریق پذیرفته شدن در اجتماع سازمان، به صورت رسمی یا غیررسمی، از راه تماس‌های پیوسته و تجربه کاری با دیگران به این اطلاعات دست می‌یابد (دولان و شولر، ۱۳۷۶: ۲۳۴).

- خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان می‌گویند (رایینز، ۱۳۸۴: ۳۸۳).

در یک جمع بندی می‌توان گفت جامعه پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن فرد تازه وارد ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری و مقررات سازمان را برای ایفای نقش در سازمان فرا می‌گیرد و می‌آموزد تا همان شخصی شود که سازمان می‌خواهد.

جامعه پذیری و رفتار سازمانی

فرایند جامعه پذیری بدان سبب در رفتار سازمانی کاربرد دارد که به اوائل کودکی محدود نمی‌شود، بلکه در سراسر زندگی انسان وجود دارد. مخصوصاً طبق شواهد موجود، جامعه پذیری می‌تواند یکی از بهترین تئیسین‌ها برای چرایی رفتار کارکنان در سازمان باشد (لوتانز، ۱۳۷۲: ۱۹۶).

جامعه پذیری می‌تواند بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد به گونه‌ای که می‌تواند کارکنان را در جهت آنچه سازمان می‌خواهد پیش برد و نهایتاً فرد همانی بشود که سازمان می‌خواهد.

عکس العمل افراد جدید در رویارویی با فرهنگ سازمان

عکس العمل کارکنان جدید در رویارویی با فرهنگ سازمان، متفاوت می‌باشد:

الف: ممکن است به طور کامل آن را بپذیرند

ب: ممکن است بخش‌هایی از آن را بپذیرند

ج: ممکن است اصلاً آن را نپذیرند

- افرادی با طبع آرام و انعطاف پذیر، معمولاً ارزش‌ها و موازین سازمان را خیلی

زود و به راحتی می‌پذیرند و به سرعت خود را با آن منطبق می‌سازند.

- افراد ناسازگار و «سرکش» هیچ یک از ضوابط و معیارهای سازمانی را

نمی‌پذیرند و همگی را مردود می‌دانند. این افراد وصله ناجوری هستند که رفتار و

عملکردشان در تضاد یا مغایر با اهداف 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 مهم

و محوری را می‌پذیرند. ارزش‌های اصلی و محوری و ارزش‌های ثانوی و فرعی،

بستگی به سازمان و اهداف آن دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چرا اجتماعی کردن مهم است؟

جامعه‌پذیر نمودن کارکنان جدید می‌تواند مزایای زیادی را دربر داشته باشد

از جمله:

۱- آشنا سازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او در پی آن در

ایجاد ثبات در سازمان نقش مهمی دارد. فرد با آشنایی با قوانین و مقررات و

روش‌های صحیح و مطلوب انجام کار، روش کار را به سرعت فرا می‌گیرد و در

می‌یابد که از او چه انتظاری می‌رود. همچنین فرد در سازمان جا می‌افتد و موازین

اصلی و مهم سازمان را می‌پذیرد و رفتار خود را با آنها منطبق می‌سازد. در نتیجه احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان و جا به جایی به حداقل می‌رسد.

۲- هر کس در اولین روز کار، دچار اضطراب و نگرانی می‌شود، این اضطراب به کمیّت و کیفیت کار صدمه می‌زند. باید این اضطراب را از طریق استقبال از فرد تازه وارد و معرفی او به دیگران و دادن اطلاعات و توضیحات کافی، برطرف کرد. (سعادت، ۱۳۷۶: ۱۶۱-۱۶۰)

۳- رفتار رؤسا و هم‌قطاران، همکاران، مرئوسان و هرکس دیگری که فرد به نحوی با آنها در ارتباط است رفتار فرد تازه وارد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرد جدید، خواه ناخواه با مشاهده دیگران راه و رسم کار را از آنها یاد می‌گیرد لذا بهتر است که یادگیری از طریق صحیح صورت گیرد و با بدآموزی توأم نباشد، بنابراین «هنگام قرار دادن افراد جدید در کنار قدیمی‌ها باید دقت کرد که افراد قدیمی ناهمسو با باورهای راهبردی، در تماس مستمر با افراد جدید نباشند (میرسپاسی، ۱۳۷۶: ۲۰۹).

۴- ایجاد ارتباط کاری و اجتماعی صحیح با دیگران به منظور یافتن جایگاه مناسب در سازمان که نیاز به برنامه جامعه پذیری دارد.

مراحل جامعه پذیری

فرایند جامعه پذیری دارای مراحل است و دسته بندی‌های مختلفی از مراحل آن صورت گرفته است. ذیلاً به یکی از آنها اشاره می‌شود:

در این الگو جامعه پذیری به سه مرحله تقسیم شده است.

مرحله اول - جمع آوری (اطلاعات): این مرحله شامل فعالیت‌هایی است که

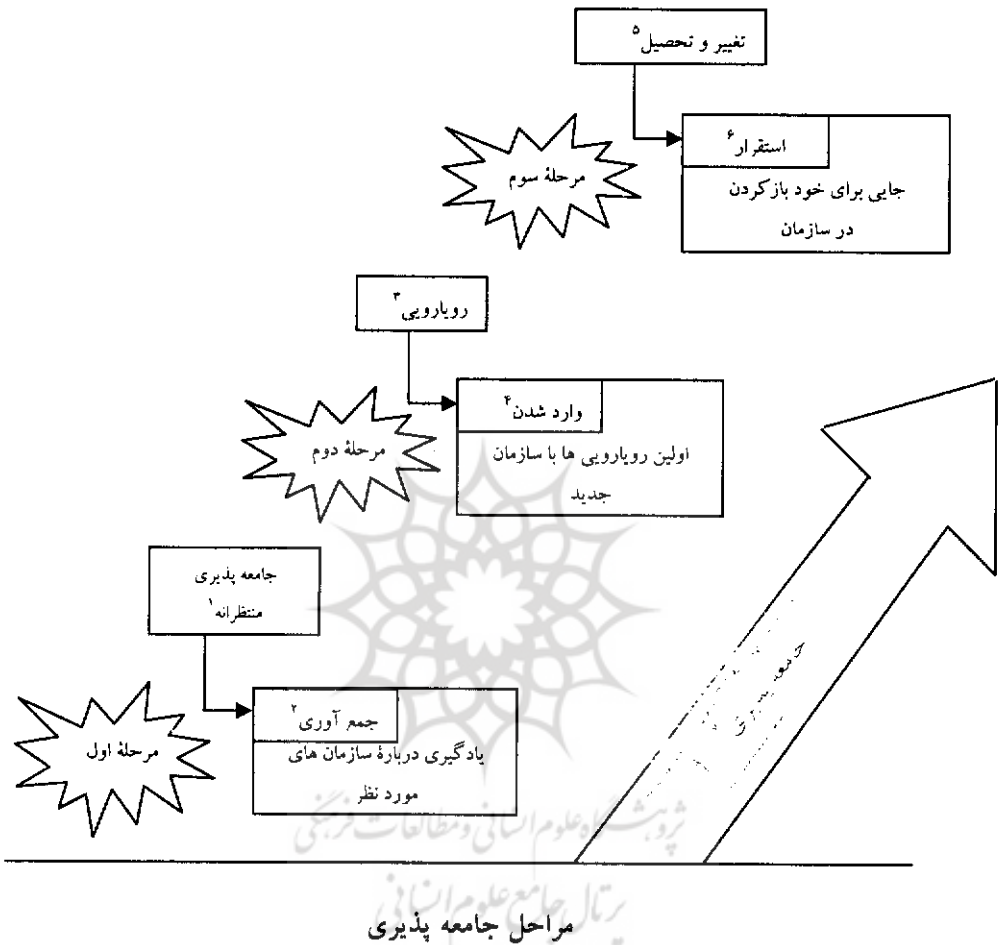
افراد پیش از ورود به سازمان یا قبل از شروع به کار در شغل جدید انجام می‌دهند. در

این مرحله هدف کسب اطلاعات مختلف در مورد سازمان و یا شغل جدید است
برخی از اقداماتی که در این مرحله انجام می‌شود عبارت است از:

- ایجاد انتظارات درباره سازمان و شغل، قبل از شروع به کار
 - شکل‌گیری گرایش‌های مقدماتی (اولیه) درباره سازمان و شغل
 - گردآوری اطلاعات درباره سازمان، از منابعی همچون دوستان، خویشاوندان، کارکنان، رسانه‌ها و گزارش‌های بازرگانی
 - مشاهده رفتار مصاحبه‌کنندگان
 - فراهم کردن دیدگاه مثبت (خوش بینانه) درباره سازمان
- مرحله دوم - وارد شدن: در این مرحله فرد با واقعیت‌های سازمان روبه‌رو می‌شود و اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- یافتن مهارت‌های لازم برای شغل جدید
 - آشنا شدن با وظایف رسمی و غیررسمی و دستورالعمل‌های جدید سازمان در رابطه با اینکه چگونه آن وظایف انجام شود.
 - آشنا شدن با فرهنگ سازمان (نگرش‌ها، ارزش‌ها و انتظارات مشترک)
- مرحله سوم - استقرار: در این مرحله فرد در سازمان و در شغل معینی مشغول به کار می‌شود و در واقعیت‌های سازمان، شغل، گروه و تعاملات دورن گروهی و بین گروهی قرار می‌گیرد. این مرحله، اقدامات زیر را در بر دارد:

- یک عضو کامل سازمان شدن
- بخشی از گروه بودن
- توانایی نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران



منبع: [http:// www. Siu. Edu/de_purtments/cola/ Psycho/psyc 323/Chapt_03/Ssd_009. htm](http://www.Siu.Edu/de_purtments/cola/Psycho/psyc_323/Chapt_03/Ssd_009.htm) (1998)

- 1- Anticiputory socialization
- 3- Encoucter
- 5- Change and Acquisition
- 7- Socialization

- 2- Getting In
- 4- Breaking In
- 6- Settling In

صاحب نظران دیگری در الگوی خویش، مراحل فرایند جامعه پذیری و روش های اجرای آن را به گونه زیر برشمرده اند:

- | روش اجرا | مراحل جامعه پذیری |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| ۱- استخدام جدید با استفاده از نظرات قبلی مبتنی بر واقعیت درباره شغل | ۱- جامعه پذیری منتظرانه ^۱ |
| ۲- انتخاب و کاربایی با استفاده از مسیرهای شغلی مبتنی بر واقعیت | |
| ۱- برنامه های توجیه فردی | ۲- جامعه پذیری سازگاری (انطباق) ^۲ |
| ۲- آموزش مهارت های اجتماعی به خوبی مهارت های فنی | |
| ۳- بازخور دقیق و پشتیبانی کننده (حمایتی) | |
| ۴- وظایف شغلی تلاش برانگیز | |
| ۵- سرپرستان و وظیفه مدار اما منصف | |
| ۶- روابط مشوقانه در کارآموزی | |
| ۱- تدارک دیدن مشاوره حرفه ای | ۳- جامعه پذیری مدیریت نقش ^۳ |
| ۲- وظایف شغلی منعطف و انطباق پذیر | |
| ۳- مدیران کارمند مدار صمیمی (کوک، هانساگر و کافی، ۱۹۹۷: ۶۵۷). | |

مراحل جامعه پذیری در الگوی انسان کامل

در معارف اسلامی، مفهوم انسان کامل از دیدگاه ها و جنبه های مختلف مورد بحث قرار گرفته است امام خمینی (رحمة الله علیه) معتقد است که انسان کامل،

کامل‌ترین مظهر خداوند و مظهر و مجلای جمیع شئون الهی است (رحیم‌پور، ۱۳۸۵: ۲۴-۲۵).

آیه الله حسن زاده آملی عقیده دارد که «انسان واقعی حقیقی در عرف عرفان آن کسی است که به فعلیت رسیده است و متصف به صفات ربوبی و محاسن اخلاقی و محامد آداب است و گر نه همان حیوان ناطق یا جانور گویاست» (حسن زاده آملی، ۱۳۷۹: ۹-۱۰).

شناختن انسان کامل یا انسان نمونه از دیدگاه اسلام از آن نظر برای ما مسلمین واجب و لازم است که حکم مدل و سرمشق را دارد، یعنی ما اگر بخواهیم یک مسلمان کامل باشیم، چون اسلام می‌خواهد انسان کامل بسازد، ما اگر بخواهیم به کمال انسانی خود برسیم، تحت تربیت و تعلیم اسلامی باید بدانیم که انسان کامل چگونه است و سیمای معنوی انسان کامل چگونه است، مشخصات انسان کامل چگونه مشخصاتی است تا ما جامعه خودمان را، افراد خودمان را و خودمان را آن گونه بسازیم و اگر ما انسان کامل اسلام را نشناسیم قطعاً نمی‌توانیم یک مسلمان تمام و کامل باشیم (مطهری، ۱۳۷۴: ۱۵-۱۴).

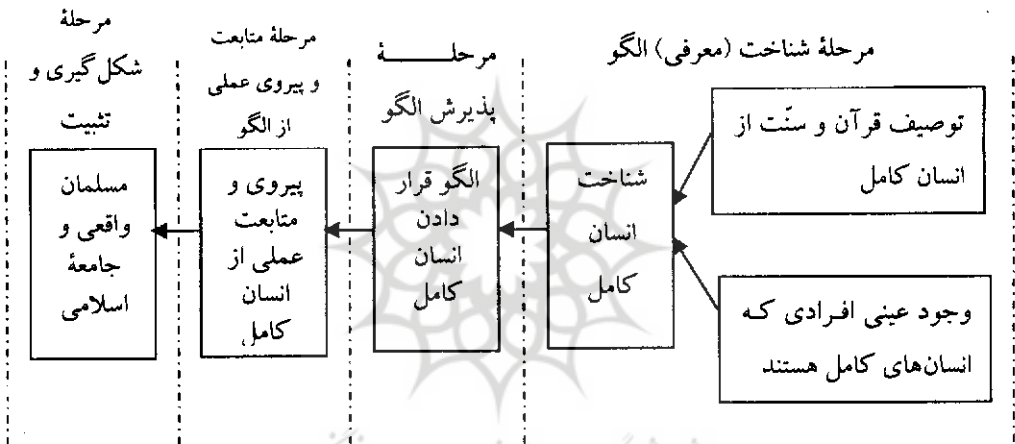
از نظر اسلام، شناخت انسان کامل دو راه دارد:

۱- بینیم در درجه اول قرآن و در درجه دوم سنت، انسان کامل را با بیانات خودشان چگونه توصیف کرده‌اند.

۲- دومین راه این است که افرادی عینی از انسان‌ها، افرادی که مطمئن هستیم که اینها ساخته شده‌اند آن چنان که قرآن می‌خواهد و آن چنان که اسلام می‌خواهد.

خود پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) نمونه انسان کامل اسلام است، علی (علیه السلام) یک نمونه دیگر از انسان کامل اسلام است (مطهری، ۱۳۷۴: ۱۶-۱۵).

شناخت علی یعنی شناخت شخصیت علی؛ در هر حدی که ما شخصیت جامع علی (علیه السلام) را بشناسیم، انسان کامل اسلام را شناخته‌ایم و در هر حدی که آن انسان کامل را نمونه قرار بدهیم و راه او را برویم، او را عملاً، نه اسماً و لفظاً، امام و پیشوای خودمان قرار بدهیم و خودمان تابع و پیرو او باشیم و همیشه کوشش کنیم که خودمان را بسازیم بر طبق این نمونه و این مدل در آن وقت ما شیعه این انسان کامل هستیم. شیعه علی یعنی مشایعت کننده علی، نه فلسفی و علمی (مطهری، ۱۳۷۴: ۱۷).



نمودار شماره ۲: الگوی استخراج شده از نظرات شهید مطهری در مورد مسلمان واقعی شدن

(جامعه پذیری)

ما اگر انسان کامل اسلام را، چه از راه بیان قرآن و چه از راه شناخت شخصیت پرورده‌های قرآن نشناسیم، نمی‌توانیم راهی را که اسلام معین کرده است برویم، نمی‌توانیم ما یک مسلمان واقعی و درست باشیم، جامعه ما نمی‌تواند یک جامعه اسلامی باشد، پس ضرورت دارد حتماً انسان کامل و عالی و متعالی اسلام را ما بشناسیم (مطهری، ۱۳۷۴: ۱۷).

با توجه به اصالت فرد و جامعه در دیدگاه شهید مطهری (مطهری، ۱۳۷۲: ۳۰) و نیز نظر ایشان در مورد انسان کامل می‌توان نتیجه گرفت که از طریق شناختن و الگوگیری از انسان کامل (نمونه) فرد می‌تواند اصلاح گردد و مانند الگویی شود که اسلام ترسیم کرده است؛ و با وجود انسان‌های اصلاح شده که انسان کامل را سرمشق خود قرار داده‌اند - جامعه نیز تبدیل به جامعه‌ای خواهد شد که اسلام انتظار دارد.

این الگو را می‌توان در جامعه پذیری سازمانی نیز به کار گرفت بدین ترتیب که:

مرحله اول - شناخت (معرفی) الگو: برای جامعه پذیری افراد جدید در این مرحله انسان‌ها (کارکنانی) را به عنوان الگو یا اسوه (کارمند نمونه و ...) به افراد معرفی نمود و از ایشان خواسته شود تا از آن الگو در عمل متابعت و پیروی نمایند.

مرحله دوم - پذیرش الگو: در این مرحله، الگوی موردنظر از سوی افراد به عنوان الگو پذیرفته می‌شود و برای متابعت، آمادگی ذهنی در افراد ایجاد می‌شود.

مرحله سوم - متابعت و پیروی عملی از الگو: در این مرحله فرد از الگوی موردنظر متابعت عملی می‌نماید. در این جهت سازمان نیز زمینه‌های همخوانی و همسویی با الگو را برای افراد فراهم می‌نماید.

مرحله چهارم - شکل‌گیری و تثبیت: فرد جدید در اثر متابعت عملی از الگو (نمونه)، رفتارهایش را همانند رفتار الگو می‌نماید، لذا از طریق تقویت رفتار می‌توان این رفتار را در فرد جدید تثبیت نمود و افراد همان کسانی شوند که سازمان می‌خواهد و انتظار دارد.

انواع جامعه پذیری

جامعه پذیری ممکن است به صورت رسمی یا به شکل غیررسمی انجام شود. جامعه پذیری رسمی ممکن است از طریق برنامه‌های سازمان، آموزش کارکنان جدید، گردش شغلی مانند آن انجام گیرد.

جامعه پذیری غیررسمی ممکن است به شیوه‌های زیر صورت پذیرد:

- آموزش حین انجام کار

- از طریق سرپرستان و همکاران

- تجارب نهایی

- به صورت شفاهی

همچنین سازمان‌ها ممکن است افراد را به صورت فردی یا گروهی جامعه پذیر

نمایند.

راهبردهای جامعه پذیری

راهبردهای خاصی که به جامعه پذیری موفقیت آمیز سازمانی منجر می‌شود و در مورد آنها اتفاق نظر وجود دارد، عبارت هستند از:

۱- ایجاد نوعی رقابت برای تصدی بالاترین شغل یا شغل درجه یک.

۲- تأمین آموزش لازم.

۳- برقراری بازخورد زمانی و مداوم.

۴- انتخاب یک سرپرست درجه یک به عنوان مسئول جامعه پذیری.

۵- طراحی یک برنامه ارشادی آرام.

۶- قرار دادن کارکنان جدید در گروه‌های کاری دارای روحیه بالا (لوتانز،

مؤلفه‌های عمده آشنا سازی (جامعه پذیری)

یک برنامه آشنا سازی مطلوب برای کارکنان جدید معمولاً دو مؤلفه عمده را دربر می‌گیرد:

مؤلفه اول: مربوط به اقدامات رسمی است که از سوی متخصصان منابع انسانی برای توجیه موضوعات اداری و سازمانی صورت می‌گیرد. در این قسمت از طریق برگزاری جلسات رسمی برای گروه کوچکی از تازه واردان، فرایند آشنا سازی اجرا می‌شود.

در این مرحله در مورد رسالت، فلسفه و تاریخچه سازمان، ساختار و نمودار آن، نحوه استخدام، سیاست ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، ساعات کار و حضور و غیاب، مرخصی‌ها و تعطیلات، حقوق و دستمزد، مزایای سازمان از لحاظ تأمین اجتماعی، قوانین مربوط به تنبیهات، نکات ایمنی، حوادث، ملاقات‌ها و اطلاعات محرمانه، تلفن‌ها و نامه‌های شخصی، استعمال دخانیات، بازرسی و تردد، ارتباطات سازمانی، اقدامات انضباطی، نحوه ارزیابی عملکرد و در نهایت نکات مربوط به ترک شغل گفتگو خواهد شد.

مؤلفه دوم: در مرحله دوم آشنا سازی کارکنان جدید که عمدتاً از سوی سرپرست مستقیم صورت می‌گیرد و به آموزش ضمن خدمت منجر می‌گردد؛ درباره موارد زیر صحبت می‌شود:

- ۱- اطلاعاتی درباره شغل، تکالیف، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، انتظارات عملکرد، موقعیت کار، تجهیزات، محل منابع مورد نیاز و اختیار برای تصمیم‌گیری.
- ۲- آشنا سازی فرد تازه وارد با همکاران و تا حد ممکن محول کردن انجام این کار به یکی از کارکنان با تجربه و قدیمی برای پاسخگویی به سؤالات احتمالی و ایجاد دوستی با هم قطاران جدید.

- ۳- ارائه اطلاعاتی درباره اداره، اهداف، قواعد، برنامه‌های زمان‌بندی شده، گردش کارها و روابط با سایر واحدها و متقاضیان.
- ۴- ارائه توضیحات لازم نسبت به اهداف مسیر ترقی شغلی، نیازهای آموزش، ارزیابی عملکرد و شیوه‌های ارتقاء و غیره.
- باید در نظر داشت فرایند آشنا سازی و معارفه مقدماتی در عالی‌ترین شرایط صرفاً بخشی از فرایند اجتماعی کردن است و نه همه آن، از این رو، پرداختن به امر اجتماعی کردن، مقوله‌ای بسیار مهم است (عباس پور، ۱۳۸۲: ۱۵۶-۱۵۵).

نتایج جامعه پذیری

- در صورتی که جامعه پذیری با موفقیت انجام شود نتایج زیر به دست می‌آید:
- ۱- ماندن و ادامه خدمت فرد در سازمان.
 - ۲- تعهد بیشتر فرد نسبت به وظایف و عملکرد خود.
 - ۳- بهره‌وری و کارآیی بیشتر از طریق افزایش تعهد افراد.
 - ۴- روشن شدن نقش‌ها.
 - ۵- ایجاد رضایت و خوشحالی از شغل خود برای افراد.
 - ۶- ایجاد هماهنگی بین زندگی سازمانی و زندگی شخصی و حل تعارض آنها.
 - ۷- پذیرش هنجار و نظام ارزشی سازمان توسط فرد به واسطه شناخت درست وی از سازمان.
 - ۸- تغییر بینش، نگرش و رفتار فرد مطابق با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان.
 - ۹- پذیرش جایگاه کاری و اجتماعی صحیح و عضویت واقعی فرد جدید.
 - ۱۰- بقاء و تداوم فرهنگ سازمانی.

چند توصیه برای اثربخشی جامعه پذیری

با توجه به مطالب مندرج در این نوشتار و نیز مباحث مربوط به جامعه پذیری، توصیه می شود که:

۱- سازمان را به مثابه یک نظام (سیستم) در نظر گرفته فرآیند جامعه پذیری در تمام اجزا و زیرمجموعه های این نظام و همه سطوح و لایه های آن صورت گیرد. ضمناً باید توجه داشت که در هر یک از بخش ها و سطوح سازمانی جامعه پذیری متناسب با آن انجام شود.

۲- جامعه پذیری در تمام سطوح فرهنگ سازمانی (رفتارها، ارزش ها و مفروضات اساسی) و با توجه به محیط درونی و بیرونی سازمان صورت گیرد.

۳- جامعه پذیری، امری مستمر و مداوم می باشد، لذا می تواند علاوه بر افراد جدید، کارکنان با سابقه را نیز متناسب با وضعیت آنان شامل می شود.

۴- راهبردهای جامعه پذیری در راستای چشم انداز و رسالت سازمان و در جهت راهبرد کل سازمان باشد و با سایر راهبردهای سازمان (مانند راهبردهای جذب، گزینش و ...) متناسب و یکپارچه شود.

۵- اهداف و نوع فعالیت سازمان، اولویت ها و رنگ و بوی جامعه پذیری را مشخص می کند. طبعاً جامعه پذیری در یک سازمان نظامی با جامعه پذیری در یک سازمان تجاری تفاوت دارد.

۶- در فرایند جامعه پذیری باید به عزت نفس، شخصیت انسانی افراد و تفاوت های فردی آنان توجه نمود. بنابراین رفتار مسئولین و متولیان جامعه پذیری باید بر مبنای اخلاق اسلامی و رعایت ادب و احترام باشد. چنانچه جهت اصلاح رفتار افراد نیاز به تذکر و انتقاد باشد باید نسبت به رفتار و کار او انتقاد شود نه به شخصیت

و حیثیت ایشان. در هر حال باید از توهین و زیر سؤال بردن کرامت انسانی آنان پرهیز شود.

۷- با تهیه و تعیین شرح شغل افراد و روشن نمودن دقیق وظایف و مسئولیت‌های هر شغل و اهتمام بر امر آموزش و توجیه کارکنان و نیز نظارت بر حسن انجام وظایف، به آنان کمک شود تا تکلیف خود را بدانند و جامعه پذیری با نظم و سرعت بیشتری صورت پذیرد.

۸- با رعایت عدالت و انصاف و دوری از تبعیض، در تقویت انگیزه کارکنان برای جامعه پذیری تلاش شود.

۹- مسئولین از طریق ایجاد فضای سالم و صمیمی در کل سازمان، کارکنان جدید را نسبت به کار در سازمان دلگرم نموده زمینه مناسب را برای جامعه پذیری بهتر آنان به وجود آورند.

۱۰- مسئولین با اعمال صحیح و بجای تشویق و تنبیه در کارکنان انگیزه ایجاد نموده، عملکرد شغلی آنان را بهبود بخشند و جامعه پذیری را اثر بخش نمایند.

۱۱- در جامعه پذیری کارکنان جدید، باید اطلاعات زمینه‌ای در مورد سازمان و نیز شغل مورد نظر ارائه شود تا بین انتظارات کارکنان و واقعیت‌های سازمان تعادل برقرار گردد.

نتیجه گیری

جامعه پذیری در امر تطابق اعضای جدید با انتظارات سازمان و آشنا سازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و نیز ثبات سازمان، اهمیت زیادی دارد، لذا با شناخت الگوها و مراحل جامعه پذیری و اجرای صحیح آن می توان سازمان را به سوی اثربخشی بیشتر، سوق داد.

برای اثربخشی جامعه پذیری باید توجه داشت که سازمان به عنوان یک سیستم در بخش‌ها و سطوح مختلف نیاز به جامعه پذیری مستمر در راستای چشم انداز و اهداف خود دارد؛ همچنین در فرایند جامعه پذیری باید به عزت نفس، شخصیت و تفاوت‌های فردی افراد توجه شود و آنان را در فضایی سالم و صمیمی نسبت به وظایف محول و انتظارات سازمان از کارکنان، توجیه نمود.

منابع فارسی

- حسن زاده آملی، حسن. (۱۳۷۹): *انسان در عرف عرفان*، چاپ چهارم، انتشارات سروش.
- دولان، سیمون ال. و شولر، رندال س. (۱۳۷۶): *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- رابینز، استفن پی. (۱۳۸۴): *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رحیم پور، فروغ السادات. (۱۳۸۵): *امامت و انسان کامل از دیدگاه امام خمینی (ره)*، نیان آثار موضوعی، دفتر جهل و دوم، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۶): *مدیریت منابع انسانی*، چاپ دوم، انتشارات سمت.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۲): *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*، چاپ اول، انتشارات سمت.
- لوتانز، فرد. (۱۳۷۲): *رفتار سازمانی*، ترجمه غلامعلی سرمد، مؤسسه بانکداری ایران.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۷۴): *انسان کامل*، چاپ دوازدهم، انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۷۲): *جامعه و تاریخ*، چاپ پنجم، انتشارات صدرا.
- مقیم، سیدمحمد. (۱۳۷۷): *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، چاپ اول، نشر ترمه.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۶): *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*، چاپ اول، انتشارات شروین.

منابع انگلیسی

- Cook, Curtisw, Hunsaker, Philipl, Coffey Roberte. (1997): *Managemetn and organizational Behavior*, 2nd Ed.
[http// www. Siu. edu/de_purtments/cola/ Psycho/psyc 323/Chapt 03/Ssd 009. htm](http://www.Siu.edu/de_purtments/cola/ Psycho/psyc 323/Chapt 03/Ssd 009. htm) (1998)





پښتونستان ګاونډي علوم او مطالعات فرېنډي
پرتال جامع علوم انساني