

## **Designing an Organizational Socialization Architecture Model Based on the Definition of Architecture in Human Resource Scorecard: A Meta-Synthesis Study**

**Pariya Ghafari<sup>1</sup>, Marjan Fayyazi<sup>2\*</sup>, Hamidreza Yazdani<sup>3</sup>, Mir Ali Seyyed Naghavi<sup>4</sup>**

*1. PhD Student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran*

*2. Assistant Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran*

*3. Assistant Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*

*4. Associate Professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran*

(Received: September 3, 2020; Accepted : March 14, 2021)

### **Abstract**

The purpose of this study was to review and examine the literature— including the existing definitions, models, and frameworks – related to the organizational socialization arena in order to provide a comprehensive and systematic model. To this end, the study at hand was carried out using meta-synthesis method, and a mixture of qualitative and quantitative methods were used for data analysis. The information and data was collected through library research method based on the exploration of existing documents and evidences. The research population included all articles and theses published in relation to the research topic. After designing the questions, searching the databases, and running the CASP analysis, 107 research reports from among the articles published from 1976 to 2020 were allowed into the analysis phase. According to research results, the main concept forming the socializing capabilities of individuals was divided into fundamental and task-based capabilities. Moreover, the stages of organizational socialization were found to be preparing, welcoming, informing and familiarizing, guiding, and creating long-term relationships. The balance and relationship are the concepts that form the concept of socialization systems, and the organizational socialization results include primary and secondary outcomes. The attainment of a comprehensive model in the organizational socialization realm through meta-synthesis is among the innovations of this study.

### **Keywords**

organizational socialization, human resource architecture, meta-synthesis, quantitative and qualitative content analysis, HRBSC.

---

\* **Corresponding Author, Email:** mfayyazi@ut.ac.ir

## طراحی مدل معماری جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس تعریف معماری در کارت امتیازی منابع انسانی: یک مطالعه فراترکیب

پریا غفوری<sup>۱</sup>، مرجان فیاضی<sup>۲\*</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۴. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴)

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی و مرور پیشینه تحقیق شامل تعاریف، مدل‌ها، و چارچوب‌های موجود در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی به منظور ارائه مدلی جامع و نظام‌مند بود. بر این اساس پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب انجام شد و برای تحلیل داده‌ها روش تحلیل محتوای کیفی و کمی به کار رفت. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مدارک گذشته بود. جامعه مورد مطالعه این پژوهش همه مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های منتشرشده و مرتبط با موضوع پژوهش بود که پس از طراحی سؤالات و جست‌وجو در پایگاه‌های داده و سپس تحلیل CASP در نهایت ۱۰۷ پژوهش از میان مقالات انتشاریافته در بازه زمانی ۱۹۷۶ تا ۲۰۲۰ وارد مرحله تحلیل شدند. براساس یافته‌های حاصل از پژوهش، شایستگی‌های بنیادی و وظیفه‌ای، دو مفهوم اصلی تشکیل دهنده مقوله شایستگی‌های عوامل جامعه‌پذیر-کننده هستند. همچنین مراحل جامعه‌پذیری سازمانی به صورت آماده‌سازی، استقبال و خوش‌آمدگویی، اطلاع‌رسانی و آشناسازی، هدایت و راهنمایی، و ایجاد ارتباط بلندمدت بود. توازن و پیوستگی مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله سیستم‌های جامعه‌پذیری هستند و نتایج جامعه‌پذیری سازمانی شامل نتایج اولیه و ثانویه است. دستیابی به مدلی جامع در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی از طریق روش فراترکیب از نوآوری‌های این پژوهش است.

### کلیدواژگان

تحلیل محتوای کیفی و کمی، جامعه‌پذیری سازمانی، فراترکیب، معماری منابع انسانی، HRBSC.

\* رایانامه نویسنده مسئول: mfayyazi@ut.ac.ir

### مقدمه

جامعه‌پذیر کردن کارکنان جدید جهت تطبیق با سازمان یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی است (Liao et al. 2017). بی‌توجهی به این مهم آثار منفی زیادی دارد؛ به گونه‌ای که تازه‌واردان غالباً سطوح بالایی از انتظارات برآورده‌نشده را نشان می‌دهند و به نوبه خود این موضوع با نگرش‌های منفی، از جمله میزان بالای خروج اختیاری<sup>۱</sup> از سازمان، مرتبط است. مطالعه و بررسی‌های فوربس<sup>۲</sup> (مشخص ساخت که در سال ۲۰۱۶ بیش از نیمی از کارکنان تازه‌وارد کار خود را پس از دوازده ماه ترک کرده‌اند. همچنین بر اساس مطالعات آمور<sup>۳</sup> ۸۰ درصد از خروج کارکنان در نتیجه اشتباهات در مراحل استخدام و جامعه‌پذیری تازه‌واردان بوده است. این آمارها اهمیت جامعه‌پذیر کردن کارکنان جدید را نشان می‌دهد و بی‌توجهی به آن هزینه‌های بسیاری به سازمان تحمیل خواهد کرد. نوئه<sup>۴</sup> و همکارانش بیان کردند که هزینه‌های ترک سازمان می‌تواند از ۵۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق کارکنان، بسته به زمان صرف‌شده برای جذب و آموزش و جامعه‌پذیری کارکنان جدید، متغیر باشد (Özdemir & Ergun 2015).

### بیان مسئله

یکی از وجوه مشکل‌ساز مباحث جامعه‌پذیری سازمانی فقدان یک مدل منسجم برای یکپارچه‌سازی مفاهیم و فرایندهای عمده جامعه‌پذیری است. طبق دیدگاه توراکو<sup>۵</sup> یک مدل باید بتواند پدیده مورد نظر را توصیف کند و ایده‌ها و مفاهیم اصلی آن را شناسایی کند و روابط میان این مفاهیم را توضیح دهد. بررسی مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه نشان می‌دهد بیشتر پژوهش‌ها فقط به بررسی اثر متغیرهای مختلف بر جامعه‌پذیری سازمانی و بالعکس پرداخته‌اند. مثلاً تعدادی از تحقیقات به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جامعه‌پذیری سازمانی پرداخته‌اند و برخی دیگر تأثیر جامعه‌پذیری را بر نتایج سازمانی - نظیر رفتار شهروندی سازمانی، کیفیت زندگی کاری، هویت و تعهد سازمانی - بررسی کرده‌اند. علاوه بر

1. voluntary turnover
2. Forbes
3. Amour
4. Noe
5. Torraco

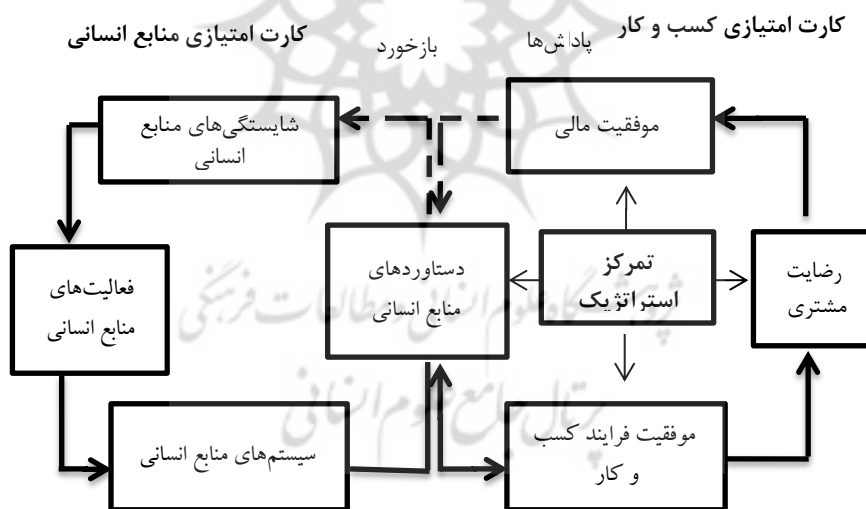
این، بررسی تحقیقات نشان می‌دهد تقسیم‌بندی مجزایی میان مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی وجود دارد که در برخی فرایندها و در دیگری محتوای جامعه‌پذیری سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مدل‌هایی که جامعه‌پذیری را از لحاظ محتوایی<sup>۱</sup> بررسی می‌کنند بر آنچه فرد تازه‌وارد طی فرایند جامعه‌پذیری باید یاد بگیرد مبتنی هستند؛ مانند سیاست، زبان، افراد، ارزش‌ها و اهداف سازمانی، و تاریخ (Chao et al. 1994)، فرهنگ سازمان، روابط گروه کاری، وظایف شغل، دانش و مهارت‌های مورد نیاز (Fisher 1986; Van Maanen & Schein 1979)، آموزش، ادراک، حمایت همکار، چشم‌اندازهای آینده (Taormina 1997)، نگرش، انتظارات، مهارت‌های یادگیری، فرهنگ، سیاست (Fisher & Ha-Young Woo 2006)، در مدل‌هایی که جامعه‌پذیری را از لحاظ فرایندی بررسی می‌کنند به مطالعه<sup>۲</sup> مراحل می‌پردازند که فرد تازه‌وارد طی می‌کند و به عضوی از سازمان تبدیل می‌شود. به رغم اینکه در اصطلاحات و زمان‌بندی مراحل این مدل‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد، بسیار به هم شبیه‌اند. این مراحل شامل پیش از ورود، مواجهه، فراگیری نقش (Porter 1975)، ورود، جامعه‌پذیری، پذیرش دو جانبه (Schein 1978)، مواجهه و پذیرش، دستیابی به وضوح نقش و واقعیت سازمان، شناسایی نشانه‌های جامعه‌پذیری موفق (Wenos 1980)، جامعه‌پذیری مقدماتی، مواجهه، مدیریت نقش (Feldman 1981; Buchanan 1974; Bauer & Green 1994) هستند. بنابراین مدلی کاربردی که بتوان بر اساس آن به درک کاملی از ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی دست یافت وجود ندارد. به همین دلیل در این پژوهش درصدد هستیم نظریه‌ها، مدل‌ها، و یافته‌های سایر تحقیقات را یکپارچه کنیم و مدلی توسعه دهیم که اجزای آن از یک دیدگاه فرایندی و جامع تبعیت کند و مقوله‌هایی را بررسی کند که تا کنون در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی به آن پرداخته نشده یا کمتر بررسی شده‌اند.

از سوی دیگر، سازمان‌ها با ورود به عصری که در آن منابع انسانی مهم‌ترین دارایی آن‌ها تلقی می‌شود نیازمند دانستن این موضوع بودند که منابع انسانی چگونه می‌تواند بر اجرای

---

1. content models  
2. stage models

استراتژی‌ها و عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. تفکر درباره اثر منابع انسانی روی عملکرد سازمان مستلزم یک دیدگاه و کانون توجه با چندین سطح تجزیه و تحلیل بود که منجر به ارائه مدل کارت امتیازی متوازن منابع انسانی<sup>۱</sup> شد. گرچه این مدل بر اندازه‌گیری تأثیر اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمان استوار است، در سال ۲۰۰۳ بیتی<sup>۲</sup> و هاسلید<sup>۳</sup> بر اساس آن فرایندی برای معماری منابع انسانی پیشنهاد کرده‌اند که در این رویکرد معماری منابع انسانی با گذر از دیدگاه سنتی بر دیدگاه جدیدتر یکپارچگی تأکید دارد. در دیدگاه یکپارچگی به تناسب و سازگاری درونی توجه می‌شود. برای اینکه نیروی کار در چارچوب معماری منابع انسانی موفق شود باید اقلام قابل تحویل (دستاوردها) منابع انسانی را مشخص کنیم. برای ایجاد دستاوردهای منابع انسانی، مؤلفه سیستم منابع انسانی و شایستگی‌های مورد نیاز نیروی کار و فعالیت‌های منابع انسانی باید مشخص و تعیین شوند (شکل ۱، مدل سمت چپ).



شکل ۱. ارتباط کارت امتیازی کسب و کار و کارت امتیازی منابع انسانی (منبع: Beaty et al. 2003)

1. human resource balance scorecard
2. Beaty
3. Huselid

در الگوی معماری منابع انسانی، معماری مجموع فعالیت‌ها و نتایج تعریف شده است. با توجه به اینکه در فرایند جامعه‌پذیر کردن کارکنان تازه‌وارد به سازمان نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای تحقق یک سری نتایج انجام می‌گیرد و نیز به این دلیل که جامعه‌پذیری از زیرنظام‌های منابع انسانی محسوب می‌شود و ذیل معماری منابع انسانی قرار می‌گیرد، از تعریف معماری موجود به منزله چارچوبی جهت انجام دادن تحقیق استفاده شده است. علاوه بر این، استفاده از چارچوب معماری در پژوهش موجود به دلیل دیدگاه جامع و یکپارچه آن بسیاری از ضعف‌ها و کاستی‌های مدل‌های جامعه‌پذیری را برطرف می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد. مثلاً مروری بر مدل‌های جامعه‌پذیری نشان می‌دهد یادگیری مؤلفه اصلی مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی در نظر گرفته شده است (Cooper-Thomas & Anderson 2005). اما تمرکز صرف بر یادگیری منجر به عدم توجه به سایر نتایج حاصل از جامعه‌پذیری تازه‌واردان شده است (Cooper-Thomas & Anderson 2005). از سویی دیگر تازه‌واردان غالباً به دلیل انتظارات غیرواقعی از زندگی سازمانی شوک واقعیت<sup>۱</sup> را تجربه می‌کنند. طبق گفته‌های وانوس<sup>۲</sup>، استرس دقیقاً بعد از ورود به سازمان بسیار بیشتر از قبل یا بعد از اینکه اندکی تجربه کسب می‌کنند است. این موضوع بر اهمیت عوامل جامعه‌پذیرکننده و داشتن شایستگی‌های مناسب جهت تبدیل تازه‌واردان به اعضای مؤثر سازمان تأکید می‌کند (Saks 1994). بررسی مطالعات صورت‌گرفته در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی نشان می‌دهد که توجه اندکی به اهمیت نقش و شایستگی‌های عوامل جامعه‌پذیرکننده شده است (Filstad 2004).

مسئله مهم دیگر این است که تمایز میان فعالیت‌ها و شیوه‌های<sup>۳</sup> جامعه‌پذیری سازمانی در مباحث مربوط به جامعه‌پذیری سازمانی نامشخص باقی مانده است. به‌رغم اینکه ون‌مانن<sup>۴</sup> و شاین (۱۹۷۹) شش بعد از روش‌های<sup>۵</sup> جامعه‌پذیری سازمانی را تعریف کردند که به طور

1. reality shock
2. Wanous
3. practices and tactics
4. Van Maanen and Schein
5. tactics

گسترده در مباحث مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعداد اندکی از مطالعات بر فعالیت‌های جامعه‌پذیری سازمانی متمرکز شده‌اند (Bargues 2012). همچنین سیستم‌های جامعه‌پذیری جزء اصلی معماری جامعه‌پذیری محسوب می‌شوند که همه اجزای دیگر را با توجه به استراتژی سازمان و منابع انسانی به یک‌دیگر مربوط می‌کند (Karhunen 2017). با وجود اینکه نوع رفتاری که از کارکنان انتظار می‌رود و نیز فعالیت جامعه‌پذیری به استراتژی‌ای که به وسیله سازمان دنبال می‌شود بستگی دارد، در پیشینه تحقیق این حوزه توجهی به موضوع سیستم‌های جامعه‌پذیری سازمانی نشده است (Aryee 1991). بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی و مطالعه نظام‌مند پیشینه تحقیق جامعه‌پذیری سازمانی به منظور ارائه مدلی جامع است. به این دلیل که طراحی مدل جامعه‌پذیری بر اساس تعریف معماری خلأهای موضوعی را که پیش‌تر به آن اشاره شد پوشش می‌دهد، از چارچوب معماری مدل بیتی و همکارانش (۲۰۰۳) به عنوان رویکردی که دیدگاه نویسندگان را شکل می‌دهد بهره گرفته شد.

### پیشینه نظری پژوهش

جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی تعریف می‌شود که از طریق آن افراد دانش مربوط به محیط کار و تطبیق با آن شرایط را کسب می‌کنند. حال به تعاریف ارائه‌شده از مفهوم جامعه‌پذیری و مدل‌های مرتبط با آن می‌پردازیم. در جدول ۱ تعاریف متعددی که در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی وجود دارد به ترتیب زمان آمده است.

جدول ۱. تعریف جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مطالعات منتخب در بازه زمانی ۱۹۷۶ تا ۲۰۱۹

| منبع          | تعریف جامعه‌پذیری سازمانی   |
|---------------|---|
| Feldman 1976  | جامعه‌پذیری را تبدیل افراد برون‌سازمانی به اعضای مؤثر و مشارکت‌کننده در سازمان تعریف کرده است. دو بخش دیگر فرایند جامعه‌پذیری که در جهت یادگیری ارزش‌های جدید اتفاق می‌افتد و به شدت تحت تأثیر یادگیری است تطبیق با محیط کاری و توسعه مهارت‌های کاری است (جامعه‌پذیری به عنوان فرایند تطبیق). |
| Taormina 1997 | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که به وسیله آن فرد مهارت‌های مربوط به شغل مربوطه را می‌آموزد و به درکی از سازمان دست می‌یابد. همچنین حمایت اجتماعی را از طریق تعاملات با همکاران به دست می‌آورد و به طور کلی شیوه‌های پذیرفته‌شده یک سازمان خاص را می‌پذیرد.                                  |

ادامهٔ جدول ۱. تعریف جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مطالعات منتخب در بازهٔ زمانی ۱۹۷۶ تا ۲۰۱۹

| منبع                 | تعریف جامعه‌پذیری سازمانی  |
|----------------------|--|
| Bauer & Erdogan 2010 | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که از آن طریق کارکنان جدید از بیگانگان سازمانی <sup>۱</sup> (افراد خارج سازمانی) تبدیل به افراد درون‌سازمانی <sup>۲</sup> می‌شوند.   |
| Bargues 2012         | این مفهوم همچنین به دستیابی به نگرش‌ها، رفتارها، و مهارت‌های لازم برای مشارکت و داشتن عملکردی مؤثر به عنوان عضوی از یک سازمان اشاره دارد.  |
| Özdemir & Ergun 2015 | فرایندی است که از طریق آن افراد در مورد شغل، نقش، و فرهنگ محیط کار جدید خود می‌آموزند و با آن سازگار می‌شوند.  |
| Salazar 2016         | جامعه‌پذیری افراد تازه‌وارد فرایندی پویاست و شامل تغییرات در تجربیات، یادگیری، و تطابق فرد در طول زمان می‌شود و سازمان تلاش می‌کند تا از طریق اقدامات و پیام‌های متقاعدکننده بر افراد تازه‌وارد نفوذ کند تا نیازهای سازمانی را تأمین کند.  |
| Liao et al. 2017     | جامعه‌پذیری سازمانی به فرایندی اشاره دارد که فرد از طریق آن می‌تواند ارزش‌ها، توانایی‌ها، رفتارهای مورد انتظار، و دانش اجتماعی لازم را برای تحقق نقش سازمانی و مشارکت به عنوان یک عضو سازمانی کسب کند.   |
| Moyson et al. 2018   | جامعه‌پذیری سازمانی فرایند تطبیق دوسویه میان سازمان و اعضای جدیدش است. افراد تازه‌وارد به سازمان هویت، نقش‌ها، و ترجیحات خود را با موقعیتشان در سازمان جدید تطبیق می‌دهند. همچنین سازمان‌ها در تلاش برای انطباق تازه‌واردان با نقش‌ها و هنجارها هستند. این فرایند انطباق میان سازمان‌ها و افراد جامعه‌پذیری سازمانی نامیده می‌شود. |
| Nasr et al. 2019     | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی تعریف شده است که بر اساس آن افراد فوت‌وفن <sup>۳</sup> انجام دادن کار را یاد می‌گیرند و نگرش‌های لازم و رفتارها و دانش مورد نیاز برای عمل کردن به عنوان یک عضو سازمانی را می‌آموزند و می‌تواند منبع اصلی مزیت رقابتی باشد.   |

مروری بر پیشینهٔ جامعه‌پذیری سازمانی از ابتدا (دههٔ هفتاد) تا سال ۱۹۸۶ نشان می‌دهد که تحقیقات این حوزه به صورت پراکنده<sup>۴</sup> انجام گرفته و به میزان زیادی به صورت غیرتجربی<sup>۵</sup> بوده و کمتر از پانزده مطالعه تجربی در این بازه وجود داشته است که البته در زمینهٔ روش‌شناسی دارای نواقصی بوده‌اند (Fisher 1986). یکی از مشکلات روش‌شناسی

1. organizational outsiders
2. organizational insiders
3. learn the ropes
4. fragmented
5. non-empirical



فقدان مطالعات طولی<sup>۱</sup> بوده است. محدودیت دیگری که در مورد مطالعات این دوره وجود دارد این است که محققان فقط بر تعدادی از مشاغل متمرکز شده بودند که شامل پلیس و پرستاران و دانش‌آموزان تازه فارغ‌التحصیل بودند. استفاده از چنین نمونه‌هایی این سؤال را مطرح می‌کند که این یافته‌ها تا چه میزان قابلیت تعمیم دارند (Bauer et al. 2017). از سال ۱۹۸۶ تا الان کجا ایستاده‌ایم؟ به طور خلاصه می‌توان گفت از سال ۱۹۸۶ به بعد شاهد تغییر جهت از مطالعات مقطعی به سمت مطالعات طولی هستیم. به طور کلی می‌توان بیان کرد که در تحقیقات جامعه‌پذیری سازمانی چندین گرایش تحقیقاتی وجود دارد. در روند قدیم تا سال ۱۹۸۶ کانون تجزیه و تحلیل تحقیقات متمرکز بر مراحل که فرد تازه وارد طی می‌کند و نیز روابط میان متغیرهای جامعه‌پذیری بوده است. اما در روند جدید (از سال ۱۹۸۶ تاکنون) کانون تمرکز بر آنچه طی فرایند جامعه‌پذیری یاد گرفته می‌شود و نیز بر یافتن ابعاد جامعه‌پذیری، مانند مطالب آموزشی، بوده است (Bauer et al. 2017). در ادامه و در جدول ۲ خلاصه‌ای از مدل‌های مهم مرتبط با جامعه‌پذیری سازمانی ارائه شده است.

جدول ۲. مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مطالعات منتخب در بازه زمانی ۱۹۷۶ تا ۲۰۱۸

| منبع                 | توصیف مدل   |
|----------------------|---|
| Feldman 1976         | مدل اقتضایی جامعه‌پذیری را ارائه داد. این مدل: الف) سه مرحله متمایز از جامعه‌پذیری را معرفی می‌کند؛ ب) فعالیت‌هایی را که توسط یک فرد در هر مرحله انجام می‌شود مشخص می‌کند؛ ج) شرایط اقتضایی فردی و سازمانی که حرکت فرد را در این مراحل کنترل می‌کند تعیین می‌کند.   |
| Maanen & Schein 1977 | شش روش برای جامعه‌پذیری سازمانی را ارائه دادند که به طور قابل توجهی پاسخ‌های افراد تازه‌وارد به فرایند جامعه‌پذیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این شش روش در یک پیوستار دوقطبی قرار دارند. همچنین در مدل خود مفهوم نقش و یادگیری نقش و نیز نظریه پاسخ‌های نوآورانه و اجباری تازه‌واردان به تجربیات جامعه‌پذیری را مطرح کردند. |
| Bauer & Green 1994   | مدلی برای جامعه‌پذیری سازمانی ارائه داد که شامل سه مرحله پیش از ورود فرد به سازمان، مرحله تطبیق، و مرحله نتایج می‌شود.  |

## 1. longitudinal

ادامه جدول ۲. مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مطالعات منتخب در بازه زمانی ۱۹۷۶ تا ۲۰۱۸

| منبع                 | توصیف مدل   |
|----------------------|---|
| Taormina 1997        | مدل فرایندی- پیوسته و چندبعدی برای جامعه‌پذیری سازمانی ارائه داد. این مدل دارای چهار بعد است و شامل آموزش، ادراکات از شغل و سازمان، حمایت همکار، و چشم‌اندازهای سازمان است.   |
| Smith 2007           | بر مبنای مطالعات ون مانن، فیشر، ساکس، و آشفورث مدل فرایندی جامعه‌پذیری را ارائه داد و به نقش دو عامل دسترسی به اطلاعات و کاهش عدم اطمینان در یادگیری تازه‌واردان تأکید کرد.   |
| Adler & Stomski 2010 | مدل فرایندی جامعه‌پذیری که شامل پنج مرحله انتخاب، پیش‌معرفه، ادغام، اجرا، و نتایج بود را ارائه کردند.   |
| Wang et al. 2015     | در مدل خود یک طبقه‌بندی از زمینه سازمانی، که با جامعه‌پذیری تازه‌واردان مرتبط بود، ارائه و نشان دادند که این عوامل چگونه بر محتوای جامعه‌پذیری و فرایند جامعه‌پذیری تأثیرگذارند.  |
| Liao et al. 2017     | مدلی جهت توسعه مشارکت دائمی اعضا در جوامع برند آن‌لاین بر اساس رویکرد جامعه‌پذیری سازمانی ارائه داد. این مدل تأثیر روش‌های جامعه‌پذیری (مانند آموزش اعضا، حمایت، بازخورد مشارکت) را بر تمایل اعضا بر ادامه عضویت با اثر میانجیگری مدت زمان عضویت نشان می‌دهد. |
| Moyson et al. 2018   | در چارچوب یکپارچه‌ای تصویر کاملی از جامعه‌پذیری سازمانی بخش دولتی، شامل تأثیرات آن بر انگیزه کارکنان، تناسب فرد-سازمان، و تفاوت در جامعه‌پذیری کارکنان مرد و زن بخش دولتی ارائه کردند.  |

بیشتر تحقیقات جامعه‌پذیری در یک دهه گذشته تحت تأثیر چهار دیدگاه نظری زیر بوده‌اند:

- نظریه کاهش عدم اطمینان<sup>۱</sup>. نظریه کاهش عدم اطمینان بیان می‌کند که افراد تازه‌وارد میزان بالایی از عدم اطمینان را طی فرایند جامعه‌پذیری تجربه می‌کنند و بر شیوه‌ها و روش‌هایی متمرکز می‌شوند که به حذف عدم اطمینان و کاهش میزان اضطراب و تشویششان کمک کند.
- نظریه شناخت اجتماعی باندورا<sup>۲</sup>. طبق نظریه شناخت اجتماعی، رفتار انسان و

1. uncertainty reduction theory  
2. social cognitive theory

عملکرد روانی - اجتماعی می‌تواند در ارتباط با علیت متقابل سه‌گانه، که در آن رفتار و عوامل شخصی و شناختی و رخدادهای محیطی بر هم اثر متقابل دارند، شکل بگیرد (Bandura 1986).

- نظریه معنایی و شناخت<sup>۱</sup>. برای کارکنان تازه‌وارد سازمان جدید سرشار از ابهام و شگفتی است. نظریه شناخت بر این موضوع تمرکز دارد که کارکنان تازه‌وارد از طریق معناسازی در تلاش برای رفع ابهام‌های موجود هستند (Saks & Ashforth 1997).
- مدل تاکتیک‌های جامعه‌پذیری شاین و مانن نوع‌شناسی جامعه‌پذیری ون مانن و شاین بر این موضوع متمرکز است که چگونه افراد تازه‌وارد به اطلاعاتی که از طریق سازمان‌ها در اختیارشان قرار می‌گیرد پاسخ می‌دهند. نوع‌شناسی تاکتیک‌های جامعه‌پذیری مانن و شاین مهم‌ترین و قابل استنادترین مدل‌های نظری جامعه‌پذیری محسوب می‌شود.

### اهمیت و کارکرد جامعه‌پذیری

درک فرایندهای جامعه‌پذیری به چند دلیل اهمیت دارد. اولین دلیل این است که جامعه‌پذیری ناموفق می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار پرهزینه باشد؛ طوری که اغلب خروج از سازمان نتیجه نهایی جامعه‌پذیری ناموفق است. دوم اینکه جامعه‌پذیری تأثیر قوی و دائمی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنانی دارد که در سازمان می‌مانند. دلیل سوم این است که جامعه‌پذیری یکی از روش‌های اولیه‌ای است که از طریق آن فرهنگ سازمانی حفظ و منتقل می‌شود و تداوم هنجارها و ارزش‌های کلیدی را تضمین می‌کند. در نهایت جامعه‌پذیری مکانیسمی است که از طریق آن کارکنان تازه‌وارد در مورد سیاست‌های سازمان و پویایی‌های قدرت یاد می‌گیرند (Bauer et al. 2017).

### پیشینه تجربی پژوهش

در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی تحقیقات متعددی صورت گرفته است. با بررسی مطالعات

گذشته، مشخص شد که تحقیقی مشابه با پژوهش حاضر در زمینه جامعه‌پذیری سازمانی انجام نشده است. در ادامه به برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود. گفتنی است در بررسی پیشینه تجربی تحقیق نتایج متناقض یافت نشد.

جدول ۳. نمونه‌هایی از پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه جامعه‌پذیری سازمانی در داخل و خارج از کشور

| نویسنده و سال         | اهداف  | یافته‌ها   | نوع پژوهش | روش پژوهش، جامعه، نمونه  |
|-----------------------|--|--|-----------|--|
| Haichuan et al. 2020  | بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر جامعه‌پذیری تازه‌واردان   | رسانه‌های اجتماعی تأثیرات مثبت و قابل توجهی بر دو بعد جامعه‌پذیری یعنی کارایی عملکرد و روابط میان‌فردی دارند.  | کمی       | پیمایشی، نمونه‌ای شامل ۲۳۸ نفر از تازه‌واردان و WeChat به عنوان یک رسانه اجتماعی |
| Alessandri et al 2020 | بررسی ارتباط میان پنج عامل بزرگ شخصیتی و جامعه‌پذیری سازمانی و شناسایی سازمانی                   | پنج ویژگی بزرگ شخصیتی می‌توانند تغییرات سیستماتیک را حتی در دوره زمانی کوتاه نشان دهند. پنج عامل بزرگ شخصیتی تغییرات معناداری طی سه سال دوره آموزشی نشان دادند.  | کمی       | پیمایشی، ۴۱۶ نفر از افسران پلیس  |
| Reissner 2019         | چرا و چه موقع ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌واردان سازمانی توسط مافوقشان شنیده و تأیید خواهد شد؟     | افراد مافوق زمانی به شناخت صدای تازه‌وارد دست می‌یابند که تازه‌واردان با زبان سازمانی سخن بگویند، تاریخچه سازمان را بدانند، و به سیاست‌های سازمانی حساس باشند.   | کیفی      | مطالعه موردی، ۳۰ نفر از افراد تازه‌وارد به بانک                                  |
| Coldwell 2019         | بررسی پیامدهای ناشی از عدم تطابق تازه‌وارد با مناسبات اخلاقی سازمان قبل و بعد از جامعه‌پذیری     | تصورات پیشین به‌دست‌آمده از طریق رسانه و شیوه‌های استخدام در مورد جهت‌گیری اخلاقی سازمان ممکن است به چالش کشیده شود و فرد تازه‌وارد دریابد که شهرت فقط یک جلوه بیرونی است و منجر به نامیدی و ارزیابی مجدد کارفرما شود.   | کیفی      | روش تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه  |
| Moyson et al. 2018    | بررسی دانش آکادمیک در خصوص جامعه‌پذیری سازمانی در سازمان‌های دولتی از طریق مرور تحقیقات این حوزه | نتایج تحقیقات شامل:<br>۱۶ مقاله (تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر میزان تناسب میان تازه‌واردان و سازمان)،<br>۱۸ مقاله (بررسی جامعه‌پذیری بین‌المللی)،<br>۶ مقاله (بررسی تأثیر جامعه‌پذیری بر انگیزه در بخش دولتی)،<br>۱۸ مقاله (تفاوت‌های میان جامعه‌پذیری زنان و مردان کارکنان دولتی) | کیفی      | بررسی ۵۸ مورد از مطالعات مدیریت دولتی با رویکرد فراتحلیل                         |

## ادامه جدول ۳. نمونه‌هایی از پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه جامعه‌پذیری سازمانی در داخل و خارج از کشور

| نویسنده و سال          | اهداف   | یافته‌ها  | نوع پژوهش  | روش پژوهش، جامعه، نمونه  |
|------------------------|---|---|------------|--|
| Batistič 2018          | ارائه دستاورد نظری در مباحث منابع انسانی و جامعه‌پذیری بر مبنای مدل معماری منابع انسانی و پیشینه تحقیق مربوط به ویژگی‌های شغل هاکمن و اولدهام | بر مبنای اصول و تئوری‌های نظری چارچوبی ارائه می‌دهد که بر اساس آن روش‌های جامعه‌پذیری و سیستم‌های منابع انسانی را برای گروه‌های مختلف افراد تازه‌وارد به هم مرتبط می‌سازد.  | کیفی       | فرا مطالعه، بررسی اسناد و مدارک گذشته  |
| یاسینی و همکاران ۱۳۹۷  | واکاوی تجربه زنان از فرایند اجتماعی‌سازی بدو استخدام  | زنان شاغل مهم‌ترین تجربه را شامل حمایت عاطفی و توجیه مقدماتی بدو خدمت و مسائل و مشکلات را عواملی مانند تنش و اضطراب، سازماندهی نامناسب، و ضعف مدیریت در بدو خدمت بیان کردند.  | کیفی       | مطالعه موردی، نمونه شامل ۲۱ نفر از تازه‌واردان شاغل در سازمان‌های دولتی شهر ایلام که تجربه جامعه‌پذیری داشتند.   |
| ودادحیر و همکاران ۱۳۹۵ | بررسی فرایند جامعه‌پذیری دانشجویان دکتری  | ناکارآمدی و ضعف جریان جامعه‌پذیری دانشگاهی در مقطع دکتری با ذکر علل، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، و بیان نتایجی چون بی‌انگیزگی علمی، احساس یأس و بی‌قدرتی، بد اخلاقی، و بی‌هنجاری علمی  | کیفی       | روش نظریه زمینه‌ای (داده‌بنیاد)، مصاحبه با ۳۱ نفر از دانشجویان مقطع دکتری و ۹ نفر از استادان دانشگاه اصفهان  |
| شیریگی و همکاران ۱۳۹۴  | درک و تجربه اعضای هیئت‌علمی از فرایند آشناسازی بدو استخدام و روزهای اول کار   | یافته‌های بخش کیفی در قالب مضامینی چون تجارب خوشایند، تجارب ناخوشایند، تنش و اضطراب و آموزش مهارت‌های حرفه‌ای دسته‌بندی شده‌اند. نتایج بخش کمی: مهم‌ترین دغدغه اعضای هیئت‌علمی در اوایل کار عدم پذیرش توسط همکاران و دلهره‌آور بودن و دشواری تدریس. | کمی و کیفی | آمیخته اکتشافی (پدیدارشناسی توصیفی و روش پیمایشی)، جامعه آماری شامل همه اعضای هیئت علمی تمام‌وقت دانشگاه کردستان   |
| واعظی و همکاران ۱۳۹۴   | بررسی تأثیر فرایند جامعه‌پذیری (تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار فعالانه تازه‌واردان) بر سازگاری تازه‌واردان                            | تأثیر تاکتیک‌های جمعی، متوالی، پیوسته، و حفظ هویت فرد بر سازگاری تازه‌واردان تأیید شد.  | کمی        | جامعه آماری شامل ۴۱ نفر از گروه مدیران و کارمندان تازه‌وارد جمعیت هلال‌احمر، جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری |
| نوروزی و کلاته ۱۳۹۱    | بررسی اثر کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی   | کارآفرینی سازمانی نقش مهمی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی دارد.  | کمی        | روش تحقیق توصیفی-پیمایشی، جامعه آماری شامل ۱۷۶ نفر از کارکنان ادارات تربیت بدنی استان مازندران   |

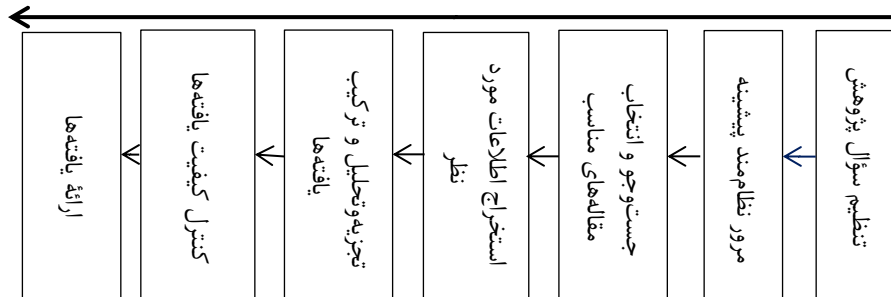
### نتیجه‌گیری تحلیلی- انتقادی و ارائه شکاف پژوهشی

با بررسی و مطالعه دقیق مدل‌های موجود در زمینه جامعه‌پذیری سازمانی مشخص شد که بیشتر مدل‌ها به صورت تک‌سطحی هستند و برای کسب نتایج حاصل از جامعه‌پذیری پیش‌شرط‌ها و ابعاد لازم و نیز ارتباط میان آن‌ها را بیان نکرده‌اند و خلأ موجود نبود مدلی جامع در این زمینه است و دانش بیشتری مورد نیاز است درباره اینکه چه ابعادی برای تحقق نتایج جامعه‌پذیری سازمانی لازم است و اقدامات و فعالیت‌های مرتبط با این ابعاد چیست. برخی کاستی‌های مدل‌های پیشین عبارت‌اند از لزوم توجه به همه نتایج حاصل از جامعه‌پذیری، عدم توجه به مبحث شایستگی‌های مورد نیاز شخص جامعه‌پذیرکننده، بی‌توجهی به هماهنگی‌های لازم و ضروری درون‌سیستمی، و عدم توجه کافی به فعالیت‌های جامعه‌پذیری و متمایز ساختن آن از روش‌های جامعه‌پذیری. پژوهش حاضر به دنبال برطرف کردن این نقدهاست. علاوه بر این روش‌شناسی بیشتر مطالعات انجام‌شده شامل مطالعه موردی، پدیدارشناسی، فراتحلیل، و پیمایشی بوده است. هیچ پژوهشی روش فراترکیب را برای مطالعه جامعه‌پذیری ارائه نداده است. هدف از روش فراترکیب تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای پژوهشی انجام‌شده در یک حوزه خاص، با هدف بررسی نقاط ضعف و قوت و آسیب‌شناسی آن‌ها و استخراج یک نگاه جامع‌تر به حوزه دانشی مربوطه، است و تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی ایجاد می‌شود (Zimmer 2006). نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی آن در زمینه شناسایی مقوله‌ها و ایجاد یک مدل مفهومی از پیشینه تحقیقات است و این امر اعتبار یافته‌های مطالعه را بیشتر می‌کند. از آنجا که مفهوم جامعه‌پذیری سازمانی مفهومی چندبعدی و گسترده است و همچنین بیشتر مقالات در زمینه جامعه‌پذیری مطالعه‌های کیفی و بدون داده‌های کمی هستند، از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن تلفیقی جامع از مدل‌های ارائه‌شده در این حوزه استفاده شده است (Zimmer 2006). تحقیق حاضر منتج به تصویری کلی از مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های دخیل در جامعه‌پذیری سازمانی شد.

## روش پژوهش

در این قسمت ابتدا فرایندهای پژوهش از طریق مدل پیاز پژوهش<sup>۱</sup> ساندرز<sup>۲</sup> تشریح می‌شود. بر این اساس این تحقیق به لحاظ فلسفه پژوهش بر پارادایم تفسیری قرار داشت. منطق و رویکرد پژوهش استفهامی- استقرایی و از نظر هدف و جهت‌گیری کلی از نوع کاربردی- توسعه‌ای بود. این تحقیق به لحاظ انتخاب روش‌شناسی تک‌روشه کیفی است. استراتژی تحقیق فراترکیب و ماهیت روش اکتشافی- توصیفی بود. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر داده‌های ثانویه از جنس اسناد و مدارک گذشته (روش کتابخانه‌ای) و شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوا بود. در این پژوهش به منظور مرور نظام‌مند تعاریف و مدل‌ها و چارچوب‌های موجود در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی از روش فراترکیب استفاده شد. در این روش انتخاب نمونه از میان مطالعات کیفی منتخب و بر مبنای ارتباطی که با سؤالات پژوهش دارند صورت می‌گیرد (Noblit & Hare 1998). فراترکیب یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای پژوهشی انجام‌شده در یک حوزه خاص است (Paterson 2001) که به منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به کار می‌رود (Zimmer 2006). با توجه به اینکه بیشتر مقالات در زمینه جامعه‌پذیری سازمانی از نوع مطالعه‌های کیفی و بدون داده‌های کمی هستند، با استفاده از روش فراترکیب به مرور سیستماتیک مطالعه‌های کیفی در این حوزه پرداخته شد و از این روش برای به دست آوردن ترکیبی جامع از این موضوع و شناسایی چهار مقوله اصلی نتایج جامعه‌پذیری، شایستگی‌های عوامل جامعه‌پذیرکننده، سیستم‌ها، و فعالیت‌های جامعه‌پذیری سازمانی استفاده شد. در این پژوهش برای انجام دادن فراترکیب از روش پیشنهادی سندلوسکی<sup>۳</sup> و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که خلاصه مراحل آن در شکل ۲ آمده است.

- 
1. the research onion
  2. Saunders
  3. Sandelowski



شکل ۲. مراحل اجرای روش فراترکیب (Sandelowski & Barroso 2007)

گام اول. در مرحله اول سؤال‌های زیر که مبتنی بر مدل معماری جامعه‌پذیری سازمانی است مورد بررسی قرار گرفت:

۱. نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی در پژوهش‌های منتخب چیست؟
۲. برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی، سیستم مورد نیاز چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
۳. برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی چه فعالیت‌هایی باید صورت پذیرد؟
۴. برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی عوامل جامعه‌پذیرکننده چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند؟

گام دوم. در مرحله دوم به منظور گردآوری داده‌های پژوهش جست‌وجوی نظام‌مند مقالات منتشرشده در مجلات مختلف صورت گرفت و واژگان کلیدی انتخاب شدند. به این دلیل که در حوزه جامعه‌پذیری سازمانی از واژه‌های متنوعی استفاده می‌شود، هنگام جست‌وجو این موضوع مورد توجه قرار گرفت.



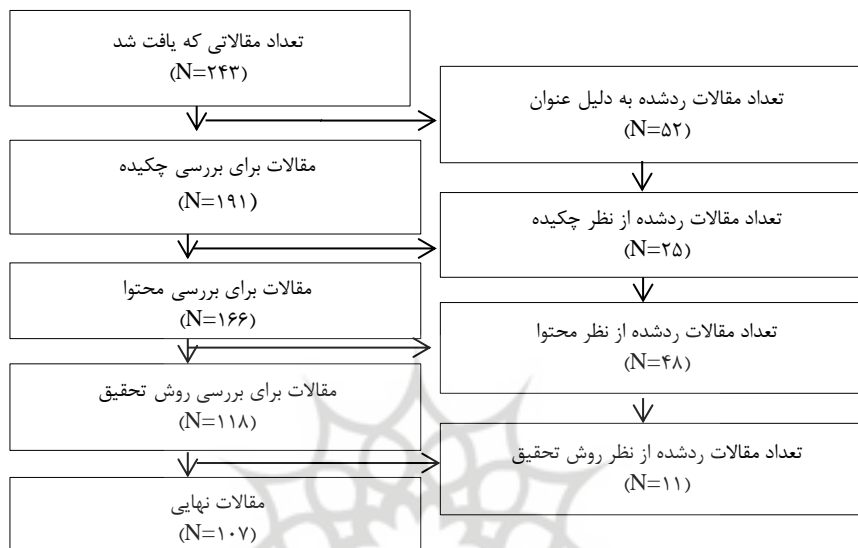
جدول ۴. پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌ها

| واژگان کلیدی                    | پایگاه‌های اطلاعاتی           |                  |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Organizational Socialization    | Buddy Systems                 | Scopus           |
| Newcomer Socialization          | Socializing Systems           | Science direct   |
| New entrants onboarding         | Socialization Agents          | Sage             |
| Novice Adjustment               | Socialization Forces          | Wiley            |
| New hire Orientation            | Competencies of Socialization | Taylor & Francis |
| New employee Induction          | Practitioner                  | Springer         |
| Socialization Practices/tactics | HR practices of Socialization | EBSCO            |
| Socialization Systems           | Socialization outcome         | PROQUEST         |
|                                 |                               | JSTOR            |

گام سوم. در مرحله سوم از میان داده‌های پژوهشی گردآوری شده مناسب‌ترین منابع انتخاب و تحقیقاتی که با هدف تناسب کافی نداشتند یا از کیفیت لازم برخوردار نبودند حذف شدند. بدین منظور مقالات به دست آمده از مرحله قبل در دو گام غربال شدند. در گام نخست از دو بخش عنوان و چکیده جهت بررسی ارتباط مقالات با موضوع و سؤالات تحقیق استفاده شد و مقالاتی که در این دو بخش ارتباطی با موضوع نداشتند حذف شدند. در گام بعد، غربالگری مقاله‌هایی که از نظر عنوان و چکیده مرتبط شناخته شدند، بر اساس بخش کیفیت محتوا و روش تحقیق، صورت گرفت. در این گام از شاخص‌های ابزار CASP<sup>۱</sup> (برنامه مهارت‌های حیاتی ارزیابی) برای ارزیابی کیفیت مقالات استفاده شد. این ابزار برای سنجش روایی و اعتبار در روش تحقیق فراترکیب مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر این اساس پس از دریافت آخرین چک‌لیست استاندارد<sup>۲</sup> روش CASP از سایت مربوطه هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت (Finfgeld 2003). ده شرط در نظر گرفته شده شامل تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به‌روز بودن پژوهش، طرح تحقیق، روش نمونه‌گیری، شیوه جمع‌آوری داده، میزان تعمیم‌پذیری، رعایت نکات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها، صراحت در بیان یافته‌ها، و ارزش کلی مقاله بودند. در نهایت پس از بررسی ۲۴۳ مقاله بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP، مقالات با امتیاز

1. critical appraisal skills program
2. casp-tools-checklists

کمتر از ۳۰ حذف شدند و در نهایت ۱۰۷ مقاله برای استخراج نهایی یافته‌ها باقی ماند. فرایند ارزیابی مقاله‌های مناسب در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. فرایند جست‌وجو برای انتخاب مقاله‌های مناسب (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

گام چهارم. در این مرحله از روش پژوهش فراترکیب، مقالات بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی و کمی مطالعه شدند. تحلیل محتوا روشی است که جهت استخراج و تحلیل داده‌ها به کار گرفته می‌شود (Sandelowski & Barroso 2007). زمانی که پژوهشگر سعی در استنباط معنایی خاص از متن دارد از روش تحلیل محتوای کیفی می‌توان بهره برد. از سوی دیگر، وقتی پژوهشگر درصدد پی بردن به فراوانی اصطلاحات و کلمات خاصی در یک محتوای معین باشد از روش تحلیل محتوای کمی می‌توان استفاده کرد. در این پژوهش ابتدا مضامین نهان متن به صورت کد استخراج و سپس از طریق شمارش تعداد کدها میزان اهمیت و اولویت هر کد تعیین شد.

گام پنجم. در مرحله پنجم پس از خواندن مکرر گزاره‌های کلامی و جست‌وجوی معانی و الگوهای نهفته در آن کدهای اولیه ایجاد شدند. در ادامه و با کدگذاری مجدد کدهایی با مفهوم مشابه در یک دسته قرار گرفتند و مفاهیم را به وجود آوردند و در نهایت

مفاهیم شناسایی شده بر پایه مدل پژوهش در چهار مقوله دسته‌بندی شدند. جدول ۶ نحوه طبقه‌بندی کدها، مفاهیم، و مقوله‌ها را نشان داده است.

گام ششم. در پژوهش‌هایی که از روش فراترکیب استفاده می‌کنند بررسی کیفیت یافته‌ها و اطمینان از آن گام مهمی به شمار می‌آید. در پژوهش حاضر از ابزار CASP جهت ارزیابی کیفیت مطالعات و مقالات هدف استفاده شد و همه مقالات پس از غربالگری اولیه از نظر عنوان و چکیده در گام دوم با ۱۰ معیار CASP ارزیابی شدند. همچنین جهت اطمینان از روایی<sup>۱</sup> توصیفی تلاش شد بیشترین مقالات و مطالعات مرتبط با موضوع شناسایی شود و برای روایی نظری پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گرفتند که از اعتبار بالایی از نظر ارجاع برخوردار بودند (Sandelowski & Barroso 2007). همچنین در این پژوهش از رویکرد کل‌نگر برای افزایش روایی پژوهش استفاده شد. در رویکرد کل‌نگر، به جای سنجش روایی در پایان پژوهش، معیارهایی در طول پژوهش وجود دارد که به وسیله خود محقق رعایت می‌شود تا روایی آن افزایش پیدا کند که این معیارها و شاخص‌های آن در این پژوهش در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. معیارهای روایی پژوهش (نیک‌نشان و همکاران ۱۳۸۹)

| معیارهای روایی در رویکرد کل‌نگر                         | توضیحات   | چگونگی لحاظ در این پژوهش   |
|---|---|--|
| به‌هم‌پیوستگی در روش                                    | ماهیت چرخشی داشتن طرح پژوهش و بازگشت به عقب مداوم محقق برای تصحیح اشتباهات به جای نتیجه‌گیری سریع از اطلاعات جمع‌آوری شده | روش فراترکیب در طرح خود ماهیتی چرخشی دارد؛ به طوری که محقق در مواردی مقالاتی را که از تحلیل کنار گذاشته بود دوباره به تحلیل بازگرداند.                                       |
| بسنده‌گی در نمونه‌گیری                                  | اطمینان از رسیدن به اشباع نظری  | متن کامل بیش از ۱۶۶ مقاله مطالعه شد. اما کفایت نظری با ۱۰۷ مقاله حاصل آمد.   |
| هم‌خوانی داده‌های جمع‌آوری شده با تجزیه و تحلیل اطلاعات | زمانی حاصل می‌شود که کار تحلیل هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شود.   | در این تحقیق هم‌زمان با بررسی مقالات اولیه تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری صورت می‌گرفت و جست‌وجوهای بیشتر و تحلیل‌های مجدد موجب اصلاحات در نتیجه‌گیری‌های اولیه یا تقویت آن‌ها می‌شد. |

به منظور اطمینان از پایایی نتایج پژوهش از شاخص کاپا استفاده شد. برای محاسبه این نوع پایایی از شاخص دیگری که با مباحث جامعه‌پذیری سازمانی آشنایی کافی داشت درخواست شد که جداگانه اقدام به کدگذاری مجدد و دسته‌بندی کدها در مفاهیم کند. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجادشده مشابه و مفاهیم ایجادشده متفاوت شاخص کاپا محاسبه شد. پس از محاسبه توافقات مشاهده‌شده (۰,۶۹۲) و توافقات شانسی (۰,۰۱۶)، پایایی بین کدگذاران در این پژوهش برابر با ۰,۶۸۷ محاسبه شد که بر اساس جدول وضعیت شاخص کاپا (Jensen & Allen 1996) در سطح معتبر قرار گرفته است.

گام هفتم. در مرحله آخر از روش فراترکیب، نتایج حاصل از مراحل قبل ارائه شد. بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین، اطلاعات مورد نیاز جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش به دست آمد. طبقه‌بندی مربوط به ترکیب یافته‌ها در چهار مقوله مدل پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است. هم‌چنین شکل ۴ مدل معماری جامعه‌پذیری سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ترکیب کدها و مفاهیم شناسایی‌شده از مطالعات هدف در فراترکیب (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

| مقوله             | مفهوم اصلی   | مفهوم فرعی               | کد  | فراوانی                              |    |
|-------------------|--------------|--------------------------|---|--------------------------------------|----|
| نتایج جامعه‌پذیری | نتایج اولیه  | پیامدهای کوتاه‌مدت ذهنی  | مدیریت عدم اطمینان (غلبه بر شگفتی یا کاهش سردرگمی و آشفتگی تازه‌واردان) | ۸                                    |    |
|                   |              |                          | تناسب درک‌شده (تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان)                      | ۱۳                                   |    |
|                   |              |                          | احساس مهم بودن  | ۱                                    |    |
|                   |              | پیامدهای کوتاه‌مدت دانشی | یادگیری (یادگیری شغل، گروه کاری و سازمان)                               | ۶                                    |    |
|                   |              |                          | خودکارآمدی (اعتماد به توانایی خود) / تسلط بر کار                        | ۱۲                                   |    |
|                   |              |                          | شناخت و کسب دانش در زمینه هنجارها و فرهنگ سازمان                        | ۴                                    |    |
|                   | نتایج ثانویه | پیامدهای بلندمدت رفتاری  | عملکرد شغلی   | ۱۴                                   |    |
|                   |              |                          |   | نوآوری نقش (ایجاد نوآوری و خلق ارزش) | ۵  |
|                   |              |                          |   | میل به ترک خدمت                      | ۱۶ |
|                   |              |                          |   | کاهش تعارض نقش                       | ۴  |
|                   |              |                          |   | تعهد سازمانی                         | ۲۱ |
|                   |              |                          |   | عجین شدن کارکنان تازه‌وارد           | ۶  |
|                   |              |                          |   | رفتار شهروندی سازمانی                | ۳  |

ادامه جدول ۶. ترکیب کدها و مفاهیم شناسایی شده از مطالعات هدف در فراترکیب

| مقوله   | مفهوم اصلی  | مفهوم فرعی                        | کد   | فراوانی                        |   |
|---|---|-----------------------------------|--|--------------------------------|---|
| عوامل<br>شناختی<br>جامعه پذیرکننده  | پیامدهای<br>بلندمدت<br>نگرشی  | پیامدهای<br>بلندمدت<br>نگرشی      | نگرش‌های شغلی مثبت                         | ۲                              |   |
|   |   |                                   | دلبستگی شغلی                               | ۱                              |   |
|   |   |                                   | رضایت شغلی                                 | ۲۲                             |   |
|   |   |                                   | انگیزه درونی انجام دادن کار                | ۳                              |   |
|   |   |                                   | شفافیت نقش                                 | ۱۵                             |   |
|   |   |                                   | حفظ و نگهداشت                              | ۷                              |   |
|   |   | پیامدهای<br>بلندمدت<br>اجتماعی    | ادغام اجتماعی (پذیرش اجتماعی و احساس تعلق) | ۹                              |   |
|   |   |                                   | ایجاد تعادل میان کار و زندگی               | ۱                              |   |
|   |   |                                   | توسعه قرارداد روان‌شناختی                  | ۱                              |   |
|   |   |                                   | سلامتی و تندرستی کارکنان                   | ۱                              |   |
|   |   | پیامدهای<br>بلندمدت<br>فیزیولوژیک | سلامت جسمی و روانی                         | ۲                              |   |
|   |   |                                   | کاهش استرس                                 | ۱۰                             |   |
|   |   |                                   | شناختی<br>مهارتی                           | مهارت‌های ارتباطی              | ۸ |
|   |   |                                   |  | مدیریت استرس کارکنان تازه‌وارد | ۲ |
|   | مهارت مربیگری   | ۱۱                                |  |                                |   |
|   | توانایی ارائه بازخورد   | ۲                                 |  |                                |   |
|   | توانایی تأثیرگذاری و ترغیب تازه‌واردان به یادگیری سریع و کسب اطلاعات از طریق ایفای مدل‌های نقش            | ۸                                 |  |                                |   |
|   | توانایی اخذ تصمیمات آگاهانه و کارآمد در خصوص به‌کارگیری روش‌های جامعه‌پذیری با بیشترین بازده سرمایه‌گذاری | ۱                                 |  |                                |   |
|   | شناختی<br>بنیادی  | آشنایی با شغل فرد تازه‌وارد       |  | ۱۰                             |   |
|   |   | شناخت کامل سازمان                 |  | ۹                              |   |
| آشنایی در مورد اصول شفافیت اطلاعات به منظور انتقال اطلاعات مفید و توضیح آن به افراد تازه‌وارد |   | ۲                                 |  |                                |   |
| شناختی<br>شخصیتی  |   | سابقه کاری (تجربه)                | ۱۱   |                                |   |
|   | قابل اعتماد بودن  | ۵                                 |  |                                |   |
|   | میزان تمایل شخصی به مشارکت  | ۷                                 |  |                                |   |
|   | پایین بودن میزان استرس  | ۱                                 |  |                                |   |
|   | رضایت شغلی  | ۱                                 |  |                                |   |
|   | تعلق خاطر به سازمان و آشنایی با فرهنگ و ارزش‌های سازمان   | ۱                                 |  |                                |   |

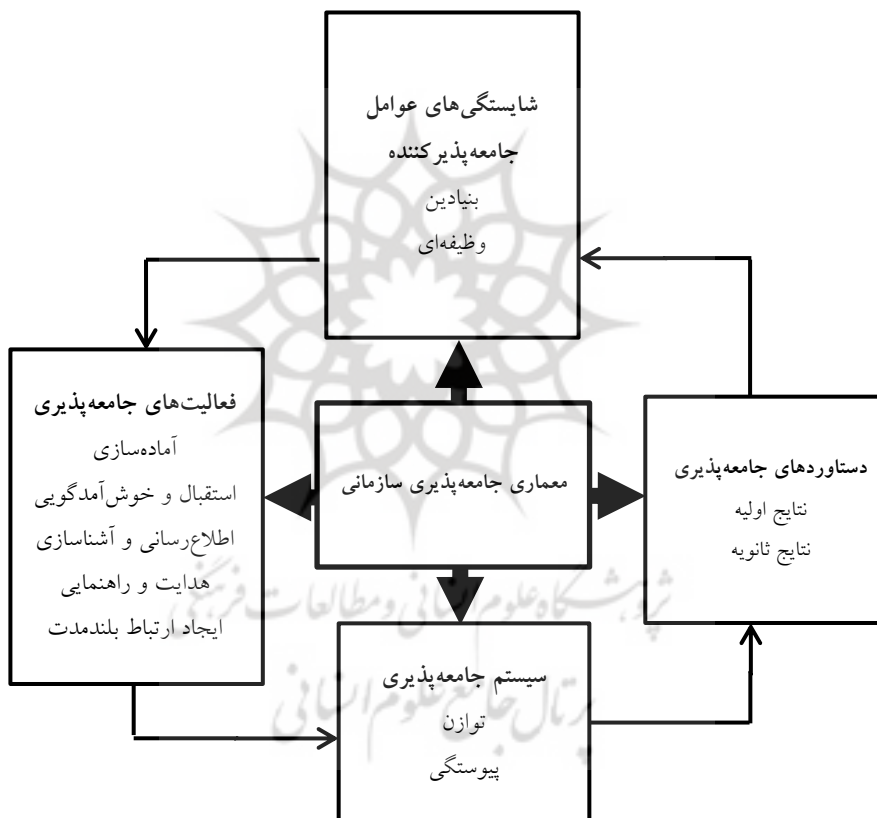
ادامهٔ جدول ۶. ترکیب کدها و مفاهیم شناسایی شده از مطالعات هدف در فراترکیب

| مقوله                  | مفهوم اصلی  | مفهوم فرعی  | کد  | فراوانی    |   |  |   |
|------------------------|---|---|---|------------|---|--|---|
|                        | شایستگی و وظیفه‌های   | شایستگی‌های کاربردی   | سعهٔ صدر و انعطاف‌پذیری   | ۵          |   |  |   |
|                        |   |   | قدرت و نفوذ (داشتن شبکه‌های حرفه‌ای قوی و قدرتمند)                      | ۷          |   |  |   |
|                        |   |   | مدیریت و تأمین انتظارات تازه‌واردان                                     | ۱          |   |  |   |
|                        |   |   | همزادپنداری با افراد تازه‌وارد (داشتن علاقی و ذهنیت مشترک با تازه‌وارد) | ۵          |   |  |   |
|                        |   |   | احراز نمرات عملکرد بالا   | ۲          |   |  |   |
|                        |   | شایستگی‌های توسعه‌ای  | در دسترس بودن (در اختیار داشتن زمان کافی)                               | ۵          |   |  |   |
|                        |   |   | درونی‌سازی ارزش‌ها و اهداف سازمان در افراد تازه‌وارد                    | ۲          |   |  |   |
|                        |   |   | تلاش در جهت توسعهٔ حرفه‌ای و شغلی فرد                                   | ۴          |   |  |   |
|                        |   |   | کمک به تازه‌واردان در موقعیت‌های غیرکاری؛ مانند تعادل کار-زندگی         | ۱          |   |  |   |
|                        |   |   | فعالیت‌های جامعه‌پذیری  | آماده‌سازی | - | درگیر کردن همکاران فرد تازه‌وارد در فرایند جامعه‌پذیری و ارائهٔ آموزش به آنان در رابطه با نحوهٔ برخورد و تعامل با تازه‌واردان  | ۱ |
|                        |   |   |   |            | - | فعالیت‌های مربوط به آماده‌سازی تیم‌ها جهت میزبانی از همکار تازه‌وارد؛ مانند ادغام فرد تازه‌وارد با تیم خاص گروه کاری یا تیم آموزشی (جهت آموزش حین کار یا توسعهٔ حرفه‌ای) | ۱ |
| -                      | فعالیت‌های مربوط به تدوین جدول برنامه‌ریزی برای انتقال اطلاعات؛ شامل مرتب‌سازی اطلاعات بر مبنای اهمیت آن‌ها برای فرایندهای یادگیری و تطبیق فرد تازه‌وارد و زمان‌بندی برای انتشار اطلاعات به افراد تازه‌وارد | ۱   |   |            |   |  |   |
| -                      | تهیهٔ کتابچهٔ راهنمای کارمندان جدید   | ۱   |   |            |   |  |   |
| -                      | برگزاری جلسات خوش‌آمدگویی   | ۱   |   |            |   |  |   |
| اطلاع‌رسانی و آشناسازی | استقبال و خوش‌آمدگویی   | -   | معارفۀ رسمی افراد تازه‌وارد   | ۱          |   |  |   |
|                        |   | -   | تهیهٔ بیانیهٔ خوش‌آمدگویی   | ۱          |   |  |   |
|                        |   | -   | ایجاد سیستم همیار/منتور   | ۱۲         |   |  |   |
|                        | -   | برگزاری تور بازدید از سازمان به همراه برنامه‌های جانبی شبکه‌سازی و ایجاد فرصت برقراری تعامل افراد تازه‌وارد با یکدیگر و سایر اعضای سازمان و ملاقات با افراد کلیدی | ۳<br>۵  |            |   |  |   |

ادامه جدول ۶. ترکیب کدها و مفاهیم شناسایی شده از مطالعات هدف در فراترکیب

| مقوله   | مفهوم اصلی             | مفهوم فرعی | کد   | فراوانی  |
|---|------------------------|------------|--|--|
| سیستم‌های جامعه‌پذیری   | اطلاع‌رسانی و آشناسازی | -          | معرفی محل کار جدید به فرد تازه‌وارد به همراه ارائه جدول کاری و ارائه منابع اطلاعاتی، شامل اسناد و مدارک مرتبط با شغل، قوانین و مقررات، و ... | ۳  |
|   |                        |            | فعالیت‌های تفریحی غیرشغلی  | ۱  |
|   | هدایت و راهنمایی       | -          | آموزش شغل، شامل آموزش حین انجام دادن کار، دوره‌های آموزش گروهی، خودآموز  | ۱۹   |
|   |                        |            | برنامه‌های مربیگری   | ۷  |
|   |                        |            | واگذاری تکالیف ویژه به فرد تازه‌وارد به عنوان کارآموز  | ۳  |
|   |                        |            | برنامه‌های منتورینگ رسمی   | ۱۸   |
|   |                        |            | برگزاری کارگاه   | ۲  |
|   |                        |            | آموزش از طریق ویدئو و محتوای دیجیتال   | ۱  |
|   | ایجاد ارتباط بلندمدت   | -          | ارائه بازخورد مشارکت به تازه‌واردان، شامل بازخورد هنجاری، بازخورد عملکردی، و بازخورد فنی   | ۴  |
|   |                        |            | تعیین انتظارات عملکردی از تازه‌واردان  | ۱  |
|   |                        |            | فراهم کردن فرصت‌های مهارت‌سازی برای تازه‌واردان  | ۱  |
|   |                        |            | توافق در مورد اهداف، مسئولیت‌های کاری، و ارتباطات اصلی سازمان  | ۲  |
|   | سیستم‌های جامعه‌پذیری  | توازن      | -  | وابستگی همه فعالیت‌های جامعه‌پذیری به استراتژی کسب‌وکار سازمان |
| استفاده از روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی جهت هم‌سویی ارزش‌های تازه‌واردان با سازمان                 |                        |            |  | ۱  |
| در نظر گرفتن جامعه‌پذیری و معارفه استراتژیک به عنوان یک بعد مدیریت منابع انسانی استراتژیک         |                        |            |  | ۴  |
| تأثیر استراتژی سازمان بر پیکربندی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله جامعه‌پذیری تازه‌واردان |                        |            |  | ۱  |
| نقش و تأثیرگذاری روش‌های جامعه‌پذیری بر درک تازه‌واردان از استراتژی و مأموریت سازمان              |                        |            |  | ۲  |
| ایجاد ارزش از طریق یکپارچه‌سازی فعالیت‌های جامعه‌پذیری با دیگر استراتژی‌های منابع انسانی          |                        |            |  | ۲  |
| پیوستگی   |                        | -          | ادغام جامعه‌پذیری با سایر فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان جزء کلیدی استراتژی منابع انسانی   | ۵  |
|   |                        |            | وابستگی رفتارهای مورد انتظار از تازه‌واردان و برنامه‌های جامعه‌پذیری به دیگر فعالیت‌های منابع انسانی   | ۱  |

پس از بررسی مطالعات منتخب، کدگذاری صورت گرفت. فرایند شناسایی کدها به صورت رفت‌وبرگشتی بود. در گام بعدی کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب و مفاهیم استخراج شد. سپس بر اساس مفاهیم اصلی و فرعی شناسایی شده در تحقیق دسته‌بندی کلی‌تر انجام شد که منجر به شناسایی مقوله‌ها شد. مدل نهایی جامعه‌پذیری سازمانی شامل ۱۱ مفهوم اصلی استخراج شده از ۷۸ کد در قالب ۴ مقوله در شکل ۴ ارائه شده است.



شکل ۴. مدل نهایی جامعه‌پذیری سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)



### بحث، نتیجه، پیشنهاد

جامعه‌پذیری سازمانی فرایند تطبیق دوسویه میان سازمان و اعضای جدیدش است که از طریق آن افراد دانش اجتماعی و مهارت‌های لازم برای پذیرش نقش سازمانی را کسب می‌کنند.

با مروری بر مطالعات انجام‌شده در این حوزه مشخص شد در پژوهش‌های جامعه‌پذیری سازمانی عمدتاً دربارهٔ مراحل مدل‌ها، روش‌هایی که سازمان‌ها از آن برای سازگاری تازه‌واردان استفاده می‌کنند، و اینکه طی جامعه‌پذیری سازمانی چه چیز یاد گرفته می‌شود بحث شده است. با در نظر گرفتن این حوزه‌ها توجه اندکی به مقوله‌های مهمی چون شایستگی‌های شخص جامعه‌پذیرکننده، فعالیت‌ها و سیستم‌های جامعه‌پذیری، و نیز احصای همهٔ نتایج ممکن از فرایند جامعه‌پذیری شده است که دلیل آن عدم توجه به ماهیت چندوجهی جامعه‌پذیری سازمانی بوده است. بنابراین، فقدان مدلی نظام‌مند که به صورت کاربردی به جامعه‌پذیری سازمانی پرداخته باشد مشهود است. در همین زمینه ۲۴۳ مقاله در خصوص جامعه‌پذیری سازمانی بررسی و در نهایت ۱۰۷ مقاله جهت تحلیل انتخاب شد. در مرحلهٔ بعد با استفاده از روش فراترکیب مدلی ارائه شد که علاوه بر حفظ نقاط قوت مدل‌های قبل یک مدل منحصر به فرد در خصوص جامعه‌پذیری ارائه می‌دهد. از مدل حاصل جهت پاسخگویی به سؤالات پژوهش استفاده شد. اولین سؤال مطرح‌شده در پژوهش این است که نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی چیست؟ نتایج حاصل از پژوهش شامل نتایج اولیه و ثانویه است. منظور از نتایج اولیه نتایج کوتاه‌مدت حاصل از جامعه‌پذیری و شامل نتایج ذهنی و دانشی است. نتایج ثانویه نتایج بلندمدت حاصل از جامعه‌پذیری است و شامل پیامدهای بلندمدت رفتاری، نگرشی، اجتماعی، و فیزیولوژیک می‌شود. در پاسخ به دومین سؤال پژوهش، که برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی سیستم مورد نیاز چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد، بیان می‌شود که مقولهٔ مربوط به سیستم‌های جامعه‌پذیری مکملی برای سه مقولهٔ دیگر به شمار می‌رود. توازن و پیوستگی مفاهیم تشکیل‌دهندهٔ این مقوله هستند. سؤال بعدی این است که برای

دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی چه فعالیت‌هایی باید صورت پذیرد؟ بر اساس یافته‌های حاصل از مدل، فعالیت‌های جامعه‌پذیری شامل آماده‌سازی، استقبال و خوش‌آمدگویی، اطلاع‌رسانی و آشناسازی، هدایت و راهنمایی، و ایجاد ارتباط بلندمدت است. در نهایت آخرین سؤال پژوهش به این موضوع می‌پردازد که برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای جامعه‌پذیری سازمانی عوامل جامعه‌پذیرکننده چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند؟ مفاهیم اصلی تشکیل‌دهنده این مقوله به دو دسته شایستگی‌های بنیادی و وظیفه‌ای تقسیم می‌شوند. در شایستگی‌های بنیادی تمرکز بر مهارت‌ها و دانش و توانایی‌هایی است که به فرد جامعه‌پذیرکننده کمک می‌کند تا عملکرد خوبی از خود نشان دهد. در شایستگی‌های وظیفه‌ای تمرکز بر وظایف یا رفتارهایی است که فرد جامعه‌پذیرکننده باید از خود نشان دهد تا بتواند نتایج مورد نظر را کسب کند. در مدل حاصل از این پژوهش شایستگی‌های بنیادی شامل شایستگی‌های اطلاعاتی، شخصیتی، و مهارتی است و شایستگی‌های وظیفه‌ای شامل شایستگی‌های کارکردی و توسعه‌ای است. تمایزات اصلی پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌های مرتبط در زمینه روش و یافته‌ها می‌تواند در موارد ذیل قابل توجه باشد. مدل‌های ارائه‌شده توسط بائر<sup>۱</sup> و اردوگان (۲۰۱۰)، ساکس<sup>۲</sup> و اشفورت (۱۹۹۷)، آدلر<sup>۳</sup> و استامسکی (۲۰۱۰)، اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، سالازار<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، اوزدمیر<sup>۶</sup> و ایرگان (۲۰۱۵) از مواردی است که عموماً بر پایه بررسی تأثیر متغیرهای مختلف بر جامعه‌پذیری سازمانی و بالعکس تدوین شده‌اند. به همین جهت تمرکز خاص پژوهش حاضر بر شناسایی ابعادی از جامعه‌پذیری سازمانی بود که در مطالعات قبلی بررسی نشده‌اند. در زمینه یافته‌ها یکی از تمایزات مهم پژوهش حاضر تأکید بر ابعاد شایستگی‌های شخص جامعه‌پذیرکننده، فعالیت‌ها، و سیستم‌های جامعه‌پذیری به

- 
1. Bauer
  2. Saks
  3. Adler
  4. Smith
  5. Salazar
  6. Özdemir

عنوان اجزای اصلی جامعه‌پذیری سازمانی است که در بسیاری از مدل‌های معتبر جامعه‌پذیری نظیر ون مانن و شاین (۱۹۷۹)، جونز<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، ها-یانگ و وو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، تاورمینا<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، چائو<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۹۴) مد نظر نبوده است. همچنین تمرکز این مدل بر بررسی همه نتایج ممکن از فرایند جامعه‌پذیری است که در برخی دیدگاه‌ها نظیر فلدمن<sup>۵</sup> (۱۹۷۶)، آلن<sup>۶</sup> و شانوک (۲۰۱۳)، فنگ<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۱۱)، بادو<sup>۸</sup> (۲۰۱۲)، آستروف<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) تنها به تعدادی از نتایج جامعه‌پذیری اشاره شده است. از طرف دیگر، در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین ( Fisher 1986; Beugré 2010; Kammeyer-Mueller et al. 2013; Wang et al. 2015; Liao et al. 2017; Moyson et al. 2018; Batistič 2018; Bauer & Green 1994) می‌توان گفت این مطالعات تنها به بیان تعاریف، ویژگی‌ها، و مشکلات این حوزه اکتفا کرده‌اند؛ طوری که هیچ‌یک از آن‌ها الگوی جامعی برای جامعه‌پذیری سازمانی ارائه نکرده‌اند. اما در پژوهش حاضر، علاوه بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در مطالعات گذشته، ابعاد جدیدی از جامعه‌پذیری سازمانی معرفی و الگوی جامعی ارائه شد؛ طوری که میزان پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین را کاهش داد و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر تأکید کرد. از این رو در پژوهش حاضر تلاش شد تا خلا موجود در مطالعات پیشین به منظور ارائه یک مدل جامع پوشش داده شده و الگویی کاربردی ارائه شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهاد‌های زیر در رابطه با جامعه‌پذیری ارائه می‌شود:

1. Jones
2. Ha-Young Woo
3. Taormina
4. Chao
5. Feldman
6. Alen
7. Fang
8. Badu
9. Astrof

با توجه به اینکه واحدهای مختلف سازمان در فرایند جامعه‌پذیری دخیل می‌شوند و از آنجا که ممکن است بینش و دید عمیقی درباره موضوع وجود نداشته باشد، پیشنهاد می‌شود جلساتی با حضور متخصصان حوزه جذب منابع انسانی و سایر عوامل اجرایی تشکیل و با تشریح همه نتایج حاصل از جامعه‌پذیری اهمیت و ضرورت فرایند جامعه‌پذیری تبیین شود. همچنین بررسی پیشینه تحقیق نشان داد در تعیین فرد مناسب برای جامعه‌پذیر کردن تازه‌واردان تنها به داشتن سابقه و تجربه توجه شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از شایستگی‌های حاصل از این مدل به عنوان معیاری جهت انتخاب افراد مناسب برای جامعه‌پذیر کردن تازه‌واردان استفاده کنند. علاوه بر این، به کارشناسان منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با ارزیابی و رصد دقیق استراتژی‌های کلی سازمان و نیز واحد منابع انسانی از رویکردهایی برای جامعه‌پذیری نیروهای تازه‌وارد خود استفاده کنند که با این استراتژی‌ها هم‌سویی و توازن داشته باشد. مثلاً چنانچه استراتژی سازمان نوآوری و توسعه محصول و خدمت باشد، رفتارهای مورد نیاز در چنین سازمان‌هایی شامل خلاقیت، انعطاف‌پذیری، میزان بالای ریسک‌پذیری و تحمل ابهام است. پیشنهاد می‌شود در این شرایط رویکردهای جامعه‌پذیری فردی، نظیر کارآموزی که به صورت بدون ساختار و غیررسمی است و در آن هر فرد مسئول جامعه‌پذیری خود و کسب تجربه است، استفاده شود. در این سازمان‌ها کارکنان جدید سریع کار در موقعیت جدید خود را آغاز می‌کنند و در تلاش برای فهم و درک ارزش‌ها و هنجارها و انتظاراتی که از آن‌ها دارند هستند. در این سازمان‌ها کارکنان جدید در اینکه چگونه روابط خود را شکل دهند اختیار عمل دارند. اما زمانی که استراتژی کلی مبتنی بر کاهش هزینه‌هاست از رویکردهای سازمانی، که ماهیت رسمی و ساختاریافته دارند، برای جامعه‌پذیری استفاده می‌شود. در این شرایط توالی ثابتی از فعالیت‌ها وجود دارد که کارکنان جدید در آن مشارکت می‌کنند و زمان این فعالیت‌ها از قبل مشخص شده است. در این سازمان‌ها تطبیق کارکنان با سازمان حیاتی و هدف فرایند جامعه‌پذیری اطمینان یافتن از تناسب میان ارزش فردی- سازمانی است. همچنین به کارشناسان منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی دقیق بستر لازم را برای فعالیت‌های جامعه‌پذیری فراهم کنند. در این خصوص توجه به موارد زیر ضروری است:

### • آماده‌سازی

نظرسنجی از واحدهای مختلف سازمان در خصوص نیازهای شغلی تازه‌واردان جهت طراحی محتوای مطالب آموزشی؛  
تلاش در جهت اطلاع‌رسانی به نیروهای قدیمی سازمان و ایجاد شرایط لازم جهت ممانعت از تضاد احتمالی میان نیروهای قدیمی و جدید سازمان؛  
ایجاد حس همکاری به جای رقابت در میان کارکنان قدیمی در ارتباط با نیروهای جدید پیش از شروع فرایند از طریق مشارکت دادن این افراد در فرایند جامعه‌پذیری؛  
توجه به تفاوت سوابق تحصیلی و شغلی گروه‌های مختلف تازه‌وارد و لحاظ کردن این موضوع در تعیین محتوای مطالب آموزشی.

### • استقبال و خوش‌آمدگویی

معرفی فرد تازه‌استخدام شده توسط مافوق به اعضای تیم کاری؛  
انتخاب محل مناسب برای دریافت مدارک از تازه‌واردان و ایجاد تصویری مثبت از اولین برخورد فرد با سازمان؛  
ایجاد شرایط لازم برای بازدید از سازمان.

### • اطلاع‌رسانی و آشناسازی

خودداری از ارائه حجم زیاد اطلاعات به فرد تازه‌وارد در روز اول معارفه؛  
کمک به رفع ابهام تازه‌واردان از طریق ارائه اطلاعات مناسب در مورد روند فرایند جامعه‌پذیری در روزهای آینده؛  
اطلاع‌رسانی درست در مورد قوانین کلی، نظیر مقررات مربوط به نحوه تردد، مرخصی، حقوق و مزایا، زمان ارتقای شغلی، و...؛  
وجود راه‌های برقراری ارتباط و بیان اعتراضات و دیدگاه‌ها به مسئولان سازمان.

### • هدایت و راهنمایی

دسترسی نیروهای جدید به سیستم و انجام دادن کار عملی؛  
توجه به ضروری بودن محتوای مطالب آموزشی و نیز حجم مطالب نسبت به زمان ارائه آن؛

توجه به مهارت‌های عمومی نظیر نگارش نامه، نحوه کار با اتوماسیون اداری، و مهارت‌های ارتباطی و لحاظ کردن آن‌ها در مطالب آموزشی؛  
ضرورت توجه به عوامل انگیزشی تازه‌واردان طی دوره جامعه‌پذیری.

• **ایجاد ارتباط بلندمدت و هم‌سوسازی عملکرد فرد با اهداف سازمان**

وجود شرایط لازم و سازوکار مناسب جهت شناسایی استعداد‌های برتر تازه‌واردان؛  
جدیّت و پیگیری در مورد آموزش فرد تازه‌وارد پس از ورود به محیط واقعی کار.

**پیشنهادها برای تحقیقات آتی**

در نهایت با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود:

- از لنز نظریات مربوط به استرس به بررسی فرایند جامعه‌پذیری پرداخته شود. به این علت که فرایند جامعه‌پذیری و تطبیق دوره انتقالی پراسترسی است و این امر می‌تواند منجر به نتایج ناخوشایندی برای افراد و سازمان‌ها شود و هزینه‌های زیادی ایجاد کند.
- همتایان<sup>۱</sup>، به‌ویژه دیگر تازه‌واردان، ممکن است نقش خاصی در فرایند تطبیق داشته باشند که در مباحث جامعه‌پذیری به آن توجهی نشده است. با وجود اینکه متورینگ همتایان<sup>۲</sup> اغلب به عنوان ابزاری برای کاهش استرس در تحقیقات کیفی پیشنهاد می‌شود، مطالعات اندکی درباره آن در مباحث جامعه‌پذیری وجود دارد.
- هنگامی که شخص دیگری را به عنوان مدل انتخاب می‌کنیم یک مدل نقش‌ظاهر<sup>۳</sup> می‌شود. اگرچه این موضوع که مدل‌های نقش مهم‌اند در جامعه‌پذیری سازمانی به رسمیت شناخته شده است، اینکه آن‌ها دقیقاً چگونه تأثیر می‌گذارند تا حدودی ناشناخته و مبهم باقی مانده است.
- در مجموع بیشتر مطالعات مربوط به جامعه‌پذیری سازمانی، به جای ارتباط دادن نتایج جامعه‌پذیری به ابعاد خاص فعالیت‌ها و روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی، به

---

1. peers

2. peer mentoring

3. a role model

صورت کلی در مورد این ارتباطات بحث کرده‌اند. لازم است برای تعیین این نقص به بررسی عمیق آن پردازیم.

- موضوع دیگری که نیاز به بررسی دارد این است که فقط به این دلیل که یک فرد تازه‌وارد فرایند جامعه‌پذیری‌اش را موفقیت‌آمیز می‌بیند بدان معنا نیست که می‌خواهد در سازمان بماند. بسیاری از تازه‌واردان، حتی با وجود فرایند جامعه‌پذیری موفق، در جست‌وجوی یافتن فرصت‌هایی دیگر در خارج از سازمان یا برنامه‌ریزی برای ترک سازمان هستند. بنابراین توصیه می‌شود تحقیقات بیشتری در خصوص میل به ماندن در سازمان، زمانی که جامعه‌پذیری تازه‌واردان موفقیت‌آمیز بوده است، انجام پذیرد.



## منابع

- سیدنقوی، میرعلی؛ حمیدرضا قاسمی (۱۳۸۵). «الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی»، *مطالعات مدیریت صنعتی*، س ۵، ش ۱۴، ص ۱۵۳ - ۱۷۵.
- شیربیگی، ناصر؛ امید قادرزاده؛ مریم تمسکی (۱۳۹۴). «درک و تجربه اعضای هیئت‌علمی از فرایند آشناسازی بدو استخدام و روزهای اول کار»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، س ۷، ش ۲، ص ۱۷۹ - ۲۰۷.
- نوروزی سیدحسینی، رسول؛ معصومه کلاته سیفری (۱۳۹۱). «اثر کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان مازندران»، *مدیریت ورزشی*، د ۶، ش ۱، ص ۸۹ - ۱۰۸.
- نیک‌نشان، شقایق؛ علی نوروزی؛ احمدرضا نصر اصفهانی (۱۳۸۹). «تحلیلی بر رویکردهای روایی در پژوهش کیفی»، *روش‌شناسی در علوم انسانی*، ۱۶(۶۲)، ص ۱۴۱ - ۱۶۰.
- واعظی، رضا؛ خسرو منطقی؛ زهرا غلامی (۱۳۹۴). «تأثیر تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی بر یادگیری افراد جدیدالورود و تحلیل پیامدهای آن»، *پایان‌نامه رشته مدیریت دولتی*، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ودادحیر، ابوعلی؛ رضا همتی؛ عارفه مهدیه (۱۳۹۵). «فرایند جامعه‌پذیری دانشگاهی دانشجویان دکتری؛ مورد: دانشگاه اصفهان»، *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، د ۲۲، ش ۱، ص ۴۵ - ۷۳.
- یاسینی، علی؛ اردشیر شیری؛ زهرا برجی (۱۳۹۷). «تجربه زنان از فرایند اجتماعی‌سازی بدو استخدام؛ مورد مطالعه: شاغلین سازمان‌های دولتی شهر ایلام»، *شورای فرهنگی اجتماعی زنان و خانواده*، د ۲۱، ش ۸۱، ص ۱۱۱ - ۱۴۱.

## References

- Adler, S. & Stomski, L. (2010). "Ropes to skip and the ropes to know: Facilitating executive onboarding", *San Francisco: CA: Jossey-Bass*.
- Alessandri, G., Perinelli, E., Robins, R., Vecchione, M., & Filosa, L. (2020). "Personality Trait Change at Work: Associations with Organizational Socialization and Identification", *Journal of Personality*.
- Aryee, S. (1991). "Creating a Committed Workforce: Linking Socialization Practices to Business Strategy", *Asia Pacific Journal of Human Resources*,



- 29(1), pp. 102–112.
- Bargues, E. (2012). "Organizational socialization practices and organizational socialization tactics. Contents and interplays", *Contents and Interplays. Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management*, 66(1979), pp. 37–39.
- Batistič, S. (2018). "Looking beyond-socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process", *Human Resource Management Review*, 28(2), pp. 220–233.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2010). "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees", *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 51–64.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994). "Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities : A Longitudinal Study of Socialization", *Journal of Applied Psychology*, 79(2), pp. 211–223.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (2017). "Organizational Socialization Research: A Review and Directions for Future Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(January), pp. 149–214.
- Bandura, A. (1986). "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory", *Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall*.
- Coldwell, D. A. L., Williamson, M., & Talbot, D. (2019). "Socialization And Ethical Fit : A Conceptual Development By Serendipity", *Personnel Review*.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). "Organizational socialization: A field study into socialization success and rate", *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), pp. 116–128.
- Feldman, D. C. (1976). "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp. 433–452.
- Filstad, C. (2004). "How newcomers use role models in organizational socialization", *Journal of Workplace Learning*, 16(7), pp. 396–409.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational Socialization : An Integrative Review", *Research InPersonnel and Human Resources Management*, pp. 101–145.
- Finfgeld, D. L. (2003). "Metasynthesis : The State of the Art — So Far", *Qualitative Health Research*, 13(7), pp. 893–904.
- Jensen, L. & Allen, M. (1996). "Meta -Synthesis of Qualitative Findings", *Qualitative Health Research*, 6(4), pp. 553–560.
- Haichuan, Z., LI, M., LIU, J., & Cai, D. (2020). "Could social media help in newcomers' socialization? The moderating effect of newcomers' utilitarian motivation", *Computers in Human Behavior*, 107.
- Karhunen, H. (2017). *Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company Case Basware*, Master's Thesis Degree Programme in International Business Management, Haka-Helia University of Applied Sciences.
- Liao, J., Huang, M., & Xiao, B. (2017). "Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization

- approach", *Journal of Business Research*, 71, pp. 92–101.
- Maanen, J. V. & Schein, E. H. (1977). "Toward a theory of organizational socialization", *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*.
- Mahdie, A., Hemmati, R., & Vedadhir, A. (2016). "Academic socialization process of doctoral students in University of Isfahan: a Grounded Theory study", *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 22(1), pp. 45-73. (in Persian)
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). "Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research", *American Review of Public Administration*, 48(6), pp. 610–627.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & CoyleShapiro, J. A. M. (2019). "Synergy or substitution? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration", *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), pp. 758–778.
- Nikneshan, Sh., Norouzi, R., & NasrIsfahani, A. (2010). "Analytic Study of Approaches to Validity in Qualitative Research", *Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, 16(62), pp. 141-160. (in Persian)
- Noblit, G. & Hare, R. (1998). *Meta-Ethnography: Synthesizing qualitative studies*, Newbury Park, CA: stage.
- Norouzi, N. & Kalateh Seifari, M. (2014). "The Effect of Organizational Entrepreneurship on Organizational Socialization and Organizational Commitment in the Employees of Physical Education Departments of Mazandaran Province", *Journal of Sport Management*, 6(1), pp. 89-108. (in Persian)
- Özdemir, Y. & Ergun, S. (2015). "The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Environment Fit", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 432–443.
- Paterson, B. L. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*. Sage, 3.
- Reissner, T. A., Guenter, H., & Jong, S. (2019). "When Newcomer Voice is (not) Heard: The Role of Organizational Socialization", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Saks, A. M. (1994). "Moderating Effects of Self-Efficacy for the Relationship between Training Method and Anxiety and Stress Reactions of Newcomers", *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), pp. 639–654.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996). "Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment", *The Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 149–178.
- Salazar, V. (2016). "Welcome Aboard : An Exploration of The Impact of Structured Socialization on Newcomer Perceived Organizational Support, Engagement and Identification", *A thesis submitted to the Graduate Council of Texas State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of*

*Arts.*

- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York, NY: Springer.
- Seyyed-Naghavi, M. A. & Qasemi, H. R. (2006). "A Model for Human Resource Architecture in Organizations", *Industrial management studies*, 5(14), pp. 153-175. (in Persian)
- Shirbagi, N., Ghaderzadeh, O., & Tamassoki, M. (2015). "Experience and Understanding of University of Kurdistan's Faculty Members From Their Induction Training Process And First Days Of Work", *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(2), pp. 179-207. (in Persian)
- Smith, D. (2007). "Exploring a Multidimensional Model of Employee Socialization and Role-Based Performance", *Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Management and Marketing Department in the Graduate School of The University of Alabama*.
- Taormina, R. J. (1997). "Organizational socialization: A multidomain, continuous process model", *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), pp. 29-47.
- Vaezi, R., Manteghi, KH., & Gholami, Z. (2016). "The Effect of Organizational Socialization Tactics on Newcomer Learning And Analyzing The Related Consequences", *M.Sc.Thesis, University of Allameh Tabataba'i*. (in Persian)
- Wang, M., Kammeyer-mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). "Context, Socialization, and newcomer learning", *Organizational Psychology Review*, 5(1), pp. 3-25.
- Yasini, A., Shiri, A., & Borji, Z. (2018). "The life experience of the newly hired female of government organizations from the socialization process of recruiting", *Women's Book*, 21(81), pp. 111-141. (in Persian)
- Zimmer, L. (2006). "Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts", *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), pp. 311-318.