

## تعیین میزان تأثیر عوامل سازمانی در جامعه‌پذیری کارکنان و اثربخشی فرآیند جامعه‌پذیری در دانشگاه کازرون

اکبر اعتباریان\*

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۹/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۱/۲۳

### چکیده:

هدف از انجام این تحقیق تعیین اثر بخشی فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی در جامعه مورد مطالعه و همچنین تعیین میزان تأثیر عوامل مختلف جامعه‌پذیری در جامعه‌پذیری کارکنان است. این تحقیق از منظر هدف کاربردی، نوع تحقیق توصیفی و به روش پیمایشی اجرا شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه حاوی ۵ پرسش اطلاعات فردی و ۳۸ پرسش در مورد فرهنگ سازمانی مطلوب، است که پاسخگو در ۷ حیطه به آن پاسخ داده است. پایایی پرسشنامه برای هر کدام از حیطه‌ها بطور جداگانه محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه مورد تأیید کارشناسان و صاحب نظران قرار گرفت. نمونه مورد مطالعه به تعداد ۱۰۰ نفر از کارمندان بشکل تصادفی ساده انتخاب گردید. نتایج تحقیق نشان داد که اثربخشی جامعه‌پذیری فرهنگ مطلوب سازمانی در سازمان مورد مطالعه بالاتر از سطح متوسط است. تأثیر نظام استخدامی سازمان در جامعه‌پذیری کارکنان بالاتر از سطح مورد انتظار است. تأثیر بقیه عوامل شامل آموزشهای ضمن خدمت، تبلیغات، ارزشیابی عملکرد، رفتار و عملکرد مدیران، و رفتار و عملکرد همکاران کمتر از سطح متوسط است.

**واژه‌های کلیدی:** جامعه‌پذیری، فرهنگ، نظام استخدامی، ارزشیابی عملکرد،

آموزشهای ضمن خدمت، تازه وارده.

\* استادیار رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان (اصفهان)

## مقدمه

کارکنان جدید، ارزشها و منشهای بیرون سازمان را با خودشان به داخل سازمان می‌آورند و در مقابل، سازمانها تلاش می‌کنند آنها را با ارزشها و منشهای درونی آشنا و سازگار نمایند. جامعه‌پذیری سازمانی<sup>۱</sup> فرآیندی است که طی آن، کارکنان جدید خود را با ارزشها و رفتارهای درون‌سازمانی تطبیق می‌دهند. در فرآیند جامعه‌پذیری، فرد دانش و اطلاعات و مهارت‌های لازم را برای ایفای نقش‌های سازمانی بدست می‌آورد (فلدمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱؛ شاین<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰)؛ فرهنگ سازمانی را می‌آموزد (وان وائن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و ارزشها، توانایی‌ها، رفتارها و دانش اجتماعی مناسب سازمانی را یاد می‌گیرد (تورمینا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷).

به چند دلیل، جامعه‌پذیری سازمانی، هم برای افراد و هم برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دلیل اول اینکه، اگر مورد کم‌توجهی یا بی‌توجهی قرار گیرد، احتمال بروز و تکرار رفتارهای بیرون از چارچوب و هنجارهای سازمانی توسط تازه‌واردها بیشتر می‌شود. استمرار این وضعیت موجب شکل‌گیری نگرشها و رفتارهای منفی، تعارضات و کشمکش‌ها، جابجایی و ترک کار می‌گردد (وانوس و کالیلا<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹؛ وانوس، ۱۹۹۲). همچنین بالا بودن هزینه فرآیند استخدام و گزینش برای سازمانها (بانور<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۸) و نقش جامعه‌پذیری در موفقیت این فرآیند (اندروسون و اوستراف<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷)؛ دلیلی دیگری بر اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی است.

برای سازمان‌ها، همراهی<sup>۹</sup> (عجین شدن) تازه‌واردها با اعضای گروه و معیارهای عملکرد سازمانی، بسیار مهم است. جامعه‌پذیری سازمانی در سرعت و کیفیت بخشی به این ویژگی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (فلدمن، ۱۹۷۶) و این دومین دلیل برای

<sup>۱</sup>- Organizational Socialization(SO)

<sup>۲</sup>- Feldman

<sup>۳</sup>- Schine

<sup>۴</sup>- Van Vianen

<sup>۵</sup>- Taormina

<sup>۶</sup>- Wanous and Colella

<sup>۷</sup>- Bauer

<sup>۸</sup>- Anderson and Ostroff

<sup>۹</sup>- Contribute

اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی است. نیاز تازه واردها به دانستن نحوه عمل در سازمان، ارزشها، هنجارها، شبکه‌های منابع و سیاست‌های سازمان(بانور و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ براس<sup>۱</sup> ۱۹۸۵؛ لویس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰، ۱۹۹۰) سومین دلیل بر اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی است.

دلیل چهارم، تاثیر سریع عوامل سازمانی بر افراد و همچنین تاثیر مانده‌گار و درازمدت بر آنها است. تازه واردها در چند ماه اول، خود را با شرایط سازمان تطبیق می‌دهند(چان و اشمت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ چن و کیموسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ میجر و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ توماس و اندرسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸) و تاثیرات پذیرفته شده در این ماهها، بر رفتار و عملکرد کارکنان مانده‌گار و عمیق خواهد بود(بانور و گرین<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴؛ اوستراف و کوزوسکی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۲). دلیل پنجم برای اهمیت جامعه سازمانی، به افزایش تناوب تغییرات در سازمانها مربوط می‌شود؛ تغییرات متناوبی که از سطح فرد تا سطح سازمان را در بر می‌گیرد(استیروز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). بی‌ثباتی حاصل از این تغییرات موجب می‌شود افراد کارراهه شغلی طرحریزی شده توسط سازمان را رها کنند و بجای آن به اهداف و کارراهه شخصی<sup>۱۰</sup> خود پایبند شوند. به سخن دیگر پس از هر تغییر، دوباره به جامعه‌پذیری سازمانی نیاز می‌شود(وان ماتن و شاین، ۱۹۷۹).

با وجود اهمیت موضوع جامعه‌پذیری سازمانی، تحقیقات چندانی در مورد آن انجام نگرفته است. بیکر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) ضمن بررسی مقایسه‌ای پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های مختلف روانشناسی صنعتی- سازمانی نشان داد، جامعه‌پذیری سازمانی بجز در یک دوره کوتاه مدت در اواسط دهه ۱۹۹۰، در بقیه زمانها نسبتا مورد کم توجهی قرار گرفته است. این یافته نشان می‌دهد برای کمک به سازمانها و تازه واردها بمنظور

<sup>۱</sup> - Brass

<sup>۲</sup> - Louis

<sup>۳</sup> - Chan, D. and Schmitt, N

<sup>۴</sup> - Chen, G. and Klimoski, R.J

<sup>۵</sup> - Major, D.A., Kozlowski, S. W.J., Chao, G.T. and Gardner, P.D

<sup>۶</sup> - Thomas, H.D.C. and Anderson, N

<sup>۷</sup> - Bauer, T.N. and Green, S.G.

<sup>۸</sup> - Ostroff, C. and Kozlowski, S.W.

<sup>۹</sup> - Steers, R.M., Mowday, R.T. and Shapiro, D.L.

<sup>۱۰</sup> - Personal career

<sup>۱۱</sup> - Becker, T

عبور موفقیت آمیز از فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی، نیاز به مطالعات و پژوهش‌هایی در این زمینه می‌باشد (مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به اعتقاد بانور و همکاران (۱۹۹۸) حتی برای سنجش موفقیت جامعه‌پذیری سازمانی شاخص‌های تعریف شده‌ای وجود ندارد (البته برخی از پژوهشگران متغیرهای نگرشی و فردی مثل رضایت شغلی را بعنوان شاخص پیش‌بینی کننده معرفی کرده‌اند). همه این دلایل نشان می‌دهد نظریه جامعه‌پذیری سازمانی نسبتاً ضعیف است (ساکس و آشفورد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷a).

همانطور که گذشت موضوع «جامعه‌پذیری سازمانی» کمتر از آنچه باید، مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفته است. این مسأله انگیزه مهم تحقیق حاضر بوده است و با توجه به در دسترس بودن سازمان مورد مطالعه یعنی دانشگاه آزاد کازرون، مطالعه بر روی کارکنان این سازمان انجام گرفته است. هدف از پژوهش حاضر تعیین میزان تاثیر عوامل جامعه‌پذیری در جامعه‌پذیری کارکنان است. عوامل جامعه‌پذیری سازمانی در این پژوهش عبارتند از: گزینش و استخدام، آموزش‌های ضمن خدمت، ارزشیابی عملکرد کارکنان، تبلیغات درون سازمانی، رفتارها و عملکرد همکاران و رفتارها و عملکرد مدیران سازمان.

### پرسی ادبیات مساله

الگوی تاکتیهای شش گانه وان مانن و شاین، یکی از رهیافت‌های مشهور برای مطالعه و درک جامعه‌پذیری سازمانی است. آنها معتقدند «آنچه یک فرد در مورد نقش‌های خود در سازمان می‌آموزد بستگی به این دارد که چگونه آنها را یاد گرفته است» (وان مانن و شاین، ۱۹۷۹: ۲۰۹). به سخن دیگر بستگی دارد به اینکه با کدامیک از تاکتیهای ششگانه جامعه‌پذیر شده باشد. این تاکتیها از نظر وان مانن و شاین عبارتند از:

۱- تاکتیک جمعی در مقابل تاکتیک فردی: تازه واردها هم ی شکل گروهی و هم ی شکل فردی جامعه‌پذیر می‌شوند. در یک سازمان ممکن است یکی از این تاکتیها یا

<sup>۱</sup> - Martin, S.L.

<sup>۲</sup> - Saks, A.M. and Ashforth, B.E

هر دو با هم بکار گرفته شود.

۲- تاکتیک رسمی در مقابل تاکتیک غیر رسمی: تاکتیک رسمی به جامعه‌پذیری شدن کارکنان در فرآیند رسمی سازمان و تاکتیک غیررسمی به جامعه‌پذیری از طریق همکاران سابقه‌دارتر و با نفوذتر اشاره دارد.

۳- تاکتیک پشت سرهمی (پیوسته) در مقابل تاکتیک تصادفی: بمعنای این است که آیا از قبل مراحل و مسیر جامعه‌پذیری طرح ریزی و برای تازه واردها بطور شفاف و روشن تبیین شده یا خیر؟

۴- تاکتیک با ثبات (جا افتاده) در مقابل تاکتیک متغیر: بمعنای این است که آیا برای جامعه‌پذیری کارکنان از یک جدول زمانی از پیش تعیین شده استفاده می‌شود یا خیر.

۵- تاکتیک سریال در برابر گسسته: اینکه ویژگی‌های شغل قبلی تازه وارد نقش کمک‌کننده به وی جهت ایفای نقش جدید دارد یا خیر؟

۶- حمایت در مقابل عدم حمایت: اینکه آیا تازه واردها توسط همکاران<sup>۱</sup> سابقه‌دارتر و با نفوذتر از خود (بطورکلی کسانی که موقعیت با اهمیت‌تری در سازمان دارند) حمایت می‌شوند و یا مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند.

جونز<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) دسته‌بندی دیگری تحت عنوان تاکتیک‌های نهادی شده<sup>۳</sup> (جمعی، رسمی، پشت سرهمی، سری و حمایتی) و تاکتیکهای انحصاری<sup>۴</sup> یا فردی (نقطه مقابل تاکتیک‌های نهادی شده) و همچنین یک تقسیم‌بندی سه‌گانه شامل تاکتیک‌های زمینهای<sup>۵</sup> (جمعی و رسمی)، محتوایی<sup>۶</sup> (پشت‌سرهمی و تثبیت‌شده) و اجتماعی<sup>۷</sup> (سریال و حمایتی) مطرح نمود.

پژوهشهای انجام شده تاثیر تکنیک‌های نهادی شده بر کاهش ابهام نقش، تعارض

<sup>۱</sup> - Insiders

<sup>۲</sup> - Jones, G.R

<sup>۳</sup> - Institutionalized

<sup>۴</sup> - Individualized

<sup>۵</sup> - Context

<sup>۶</sup> - Content

<sup>۷</sup> - Social

نقش و قصد ترک کار (آشفورده و ساکس، ۱۹۹۶؛ بانور و همکاران، ۲۰۰۶؛ لاکر و استفی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ میگنری و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)، کاهش اضطراب (ساکس و آشفورده، ۱۹۹۷b)، و کاهش بدعت نقش<sup>۳</sup> (آشفورده و ساکس، ۱۹۹۶؛ بلیک و آشفورده<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ جونز، ۱۹۸۶؛ میگنری و همکاران، ۱۹۹۵) را تأیید کرده اند. همچنین بدست آمده که تاکتیک‌های نهادی شده با سطوح بالای رضایت شغلی و تعهد سازمانی (آشفورده و ساکس، ۱۹۹۶؛ بانور و همکاران، ۲۰۰۶؛ لاکر و استفی، ۱۹۹۵؛ میگنری و همکاران، ۱۹۹۵) و مهارت در وظیفه<sup>۵</sup> (کار) (ساکس و آشفورده، ۱۹۹۷b) رابطه مثبت دارد. از بین تاکتیک‌های سه‌گانه؛ تاکتیک‌های اجتماعی نسبت به تاکتیک‌های محتوایی یا زمینه‌ای تأثیر مثبت بیشتری بر عملکرد کلی جامعه‌پذیری سازمانی دارد (آلن و مایر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰؛ آشفورده و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷؛ چانو و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵b؛ جونز، ۱۹۸۶).

ازجمله مطالعات انجام شده در موضوع جامعه‌پذیری سازمانی، مطالعه تأثیر عملکرد همکاران سابقه‌دارتر و بانفوذتر بر فرآیند جامعه‌پذیری است. این مطالعات اهمیت نقش کارگزاران سازمانی در کمک به تازه واردها بمنظور همسویی و هماهنگی با فرهنگ سازمانی را تأیید نموده است. همکاران سابقه‌دارتر و بانفوذتر از طریق آماده‌سازی اطلاعات، بازخورد، الگوهای نقش، حمایت و ارتباطات اجتماعی به تازه واردها کمک می‌کنند تا ضمن دستیابی به شبکه‌های گسترده‌تر و منابع بیشتر مرتبط با کار خود، سازگاری لازم با شرایط سازمانی را بدست آورند (ماجور و همکاران، ۱۹۹۵؛ مورسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). بنابر این تعجب‌انگیز نیست اگر تازه واردها همکاران با سابقه و بانفوذ خود را منابع دانشی و حمایتی مفیدتری نسبت به جهت‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمانی بدانند (لویس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۳؛ نلسون و کونیک<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۱).

<sup>۱</sup>- Laker, D.R. and Steffy, B.D

<sup>۲</sup>- Mignery, J.T., Rubin, R.B. and Gorden, W.I

<sup>۳</sup>- Role Innovation

<sup>۴</sup>- Bluck, J. and Ashford, S.J

<sup>۵</sup>- Task Mastery

<sup>۶</sup>- Allen, N.J. and Meyer, J.P

<sup>۷</sup>- Ashforth, B.E., Saks, A.M. and Lee, R.T

<sup>۸</sup>- Chao, G.T., Kozlowski, S.W.J., Major, D.A. and Gardner, P

<sup>۹</sup>- Morrison, E.W

<sup>۱۰</sup>- Louis, M.R., Posner, B.Z. and Powell, G.N

<sup>۱۱</sup>- Nelson, D.L. and Quick, J.C

تاثیر گروههای کاری بر جامعه‌پذیری کارکنان، زمینه دیگری از مطالعات موضوع مورد بحث می‌باشد. وانوس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) اظهار می‌دارند در صورت وجود شرایط زیر، جامعه‌پذیری در گروههای کاری و سازمان بطور همزمان صورت می‌گیرد:

- سازمان از تاکتیک‌های جمعی برای جامعه‌پذیری استفاده کند (وان مانن و شاین، ۱۹۷۹) بطوریکه تازه وارد، گروه و سازمان جدید خود را بطور همزمان تجربه نمایند؛
- تازه وارد به گروهی بپیوندد که قبلاً وجود داشته است (گروههای سابقه‌دار)؛
- همکاران سابقه‌دار و بانفوذی که با یکدیگر آشنایی ندارند در گروههای جدید قرار گیرند (برای مثال در یک پروژه خاص).

در دهه ۱۹۸۰ توجه پژوهشگران از عوامل و تلاشهای سازمانی در جامعه‌پذیری سازمانی، به نقش تفاوت‌های فردی معطوف گردید (فیشر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶؛ جونز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳). مطالعه متغیرهای شخصیتی تاثیر این متغیرها را بر جامعه‌پذیری تازه واردها، تایید نمود. برای مثال بین خود-کارآمدی<sup>۴</sup> با سازگاری و وفق‌پذیری رابطه مثبت وجود دارد (بانور و کرین، ۱۹۹۴؛ مورسون و برانتنر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲؛ جونز، ۱۹۸۶؛ ساکس، ۱۹۹۵)؛ این رابطه برای خود-مدیرینی<sup>۶</sup> نیز برقرار است (ساکس و آشفورد، ۱۹۹۶). از جمله متغیرهای شخصیتی دیگر مورد توجه پژوهشگران، شخصیت فعال<sup>۷</sup> (غیر منفعل) است (کرانت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰)، این متغیر با افزایش مهارت و تبحر کاری، وضوح نقش، انسجام و یکپارچگی، و دانش سیاسی رابطه دارد (چان و اشمنت، ۲۰۰۰؛ کامیر-مولر و وانبرگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). سرانجام اینکه بین برونگرایی<sup>۱۰</sup> و گشودگی<sup>۱۱</sup> در برابر تجارب جدید، و رفتار جامعه‌پذیری فعال ارتباط بالایی وجود دارد (وانبرگ و کامیر-مولر، ۲۰۰۰). فیشر (۱۹۸۶) مطرح نمود ممکن است

<sup>۱</sup>- Wanous, J.P., Reichers, A.E. and Malik, S

<sup>۲</sup>- Fisher, C.D

<sup>۳</sup>- Self - efficacy

<sup>۴</sup>- Morrison, E.W. and Brantner

<sup>۵</sup>- Self - Management

<sup>۶</sup>- Proactive

<sup>۷</sup>- Crant, J.M.

<sup>۸</sup>- Kammeyer-Mueller, J.D. and Wanberg, C.R

<sup>۹</sup>- Extraversion

<sup>۱۰</sup>- Openness

تفاوت‌های فردی، مطلوبیت‌های تازه واردها برای جامعه‌پذیری را تحت تاثیر قرار دهد، اگر چه تحقیق منتشر شده‌ای روی این موضوع جالب وجود ندارد. بانور و همکاران (۱۹۹۸) اظهار می‌دارند تفاوت‌های فردی تازه واردها بر چگونگی واکنش همکاران سابقه‌دارتر و با نفوذتر نسبت به آنها مؤثر است. نتایج مطالعه چن و کیموزسکی (۲۰۰۳) نشان داد خود-کارآمدی تازه واردها را می‌توان به‌عنوان یک معیار پیش‌بینی‌کننده مثبت برای تعیین جایگاه تیمی<sup>۱</sup> آنها از نظر عملکرد، در نظر گرفت. نقش ارزشهای تازه واردها<sup>۲</sup> در جامعه‌پذیری سازمانی از جمله متغیرهای دیگری است که مورد توجه پژوهشگران بوده است. مطالعه چاتمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) نشان داد تناسب ارزشهای عینی<sup>۴</sup> تازه واردها با شرایط سازمانی موجب سازگاری بیشتر و سریع‌تر آنها می‌شود. همچنین کوپر-توماس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) تاثیرات مثبت تناسب ارزشهای ذهنی<sup>۶</sup> و ارزشهای عینی تازه واردها بر جامعه‌پذیری سازمانی را گزارش کرده‌اند.

متغیرهای جمعیت شناختی و اجتماعی نیز بر جامعه‌پذیری سازمانی مؤثر می‌باشند (کولیا،<sup>۷</sup> ۱۹۹۴؛ جاکسون و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳). کریشمایر<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) بدست آورد تفاوت در جنسیت، سن، سطح تحصیلات و شیوه زندگی با چالش شغلی پایین‌تر و سه متغیر آخری با ضعف سازگاری فرد با گروه کاری رابطه دارد. در مورد تاثیر جنسیت، پژوهشها نشان داده تازه واردهای زن نسبت به تازه واردهای مرد از خود-کارآمدی ضعیف‌تر، رفتارهای خود-سرزنشی<sup>۱۰</sup> بیشتر، و آمیزش کمتر<sup>۱۱</sup> با همکاران برخوردارند (بانور و همکاران، ۱۹۹۸؛ چن و کیموزسکی، ۲۰۰۳؛ ساکس و آشفورد، ۱۹۹۶).

<sup>۱</sup> - Group rating

<sup>۲</sup> - Newcomers' Values

<sup>۳</sup> - Chatman, J.A

<sup>۴</sup> - Objective Values

<sup>۵</sup> - Cooper-Thomas, H.D., Van Vianen, A. and Anderson, N

<sup>۶</sup> - Subjective values

<sup>۷</sup> - Colella, A

<sup>۸</sup> - Jackson, S.E., Stone, V.K. and Alvarez, E.B

<sup>۹</sup> - Kirchmeyer, C

<sup>۱۰</sup> - Self - Punishment

<sup>۱۱</sup> - Treatment



بمنظور دستیابی به نتایج بهتر توصیه می شود تجارب کاری تازه واردها بسمت انتظارات واقع بینانه سوق داده شود (جونز، ۱۹۸۳؛ لویس، ۱۹۸۰). برخی شواهد نشان داده تجربه کاری قبلی تازه وارد، با میزان تعارض در گروه همکاران نزدیک<sup>۱</sup> رابطه منفی و با انسجام و عملکرد رابطه مثبت دارد (بانور و گرین، ۱۹۹۶؛ چن و کیموزسکی، ۲۰۰۳؛ زامری و نوسی،<sup>۲</sup> ۱۹۸۹). به سخن دیگر هرچه تجارب کاری تازه وارد قبل از بکارگماری وی، بیشتر باشد، میزان تعارض در گروه کمتر و انسجام و سطح عملکرد بالاتر خواهد بود.

از جمله زمینه‌های دیگر در مطالعه جامعه‌پذیری سازمانی، نقش تازه وارد بعنوان «عامل فعال» در فرآیند جامعه‌پذیری است. این عامل قادر است هنجارهای گروه و «نتایج عملکرد» را تحت تاثیر قرار دهد، همچنانکه خود تحت تاثیر دیگر عوامل سازمانی است. لویس (۱۹۸۰) در مدل خود تحت عنوان «سردرگمی و معنا بخشی»<sup>۳</sup> تازه واردها را بعنوان «مشکل‌گشاهای فعال» در مرکز توجه فرایند جامعه‌پذیری سازمانی قرار داد. این مورد با مدل دو بعدی «کسب اطلاعات» آشفورد و کامینگز<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) شامل بازخور و نظارت‌گری<sup>۵</sup>، همخوانی دارد. تحقیقات بعدی از جمله استراتژی‌های پرسشگری<sup>۶</sup>، آزمایشگری<sup>۷</sup>، و گفتگوهای ضمنی<sup>۸</sup> (آشفورد و کامینگز، ۱۹۸۳؛ کیسی و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷؛ میلر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۶) مدلهای «کسب اطلاعات» و «معنا بخشی» را توسعه داده (لویس و همکاران، ۱۹۸۳؛ نلسون و کوئیک، ۱۹۹۱) و نتایج آنها به توسعه در استراتژی بازخور و نظارت‌گری کمک نمود.

<sup>۱</sup> - Work - Family

<sup>۲</sup> - Zahry, J. and Tosi, H

<sup>۳</sup> - Surprise and sense - making

<sup>۴</sup> - Problem - Solver

<sup>۵</sup> - Ashford, S. J. and Cummings, L. L

<sup>۶</sup> - Monitoring

<sup>۷</sup> - Questioning

<sup>۸</sup> - Experimenting

<sup>۹</sup> - Disguised Conversations

<sup>۱۰</sup> - Casey, M. K., Miller, V. D. and Johnson, J. R

<sup>۱۱</sup> - Miller, V. D

تعدادی از مطالعات، قابلیت نسبی<sup>۱</sup> استفاده از اطلاعات و تاثیرات بکارگیری استراتژی‌های مختلف «کسب اطلاعات»<sup>۲</sup> را مورد توجه قرار داده‌اند. تازه واردها از استراتژی‌ها و منابع مختلف برای کسب اطلاعات خاص استفاده می‌کنند (کالیستر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳؛ مورسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). نتایج تحقیقات نشان داده که سرپرستان، همکاران، کارکنان ارشد و با نفوذ و منشی‌ها از جمله منابعی هستند که تازه واردها از آنها کسب اطلاعات می‌نمایند (فیجی، ۱۹۹۵). همچنین تازه واردها تمایل دارند اطلاعات شفلی را از سرپرستان و اطلاعات انگیزشی و ارزشی را از همکاران بدست آورند (میلر و جابلین، ۱۹۹۱؛ مورسون، ۱۹۹۳). نتایج تحقیقات حاکی از آن است که، کسب اطلاعات از سرپرستان با «پیامدهای مثبت فرآیند جامعه‌پذیری»<sup>۵</sup> رابطه بسیار قوی دارد (لونس و همکاران، ۱۹۸۳؛ اوستراف و کوزوسکی، ۱۹۹۲).

از دهه ۱۹۹۰ اجماع قابل ملاحظه‌ای بر اینکه یادگیری، محور جامعه‌پذیری سازمانی است، شکل گرفت. یادگیری، گستره و حدودی را که تازه واردها باید جامعه‌پذیر شوند مشخص می‌کند (چانو و همکاران، ۱۹۹۴a؛ سیکس و آنفورد، ۱۹۹۷). در این راستا پنج مدل که در آن مقیاسها و نیازهای لازم برای جامعه‌پذیری تازه واردها مشخص گردیده ارائه شده است. اوستراف و کوزوسکی (۱۹۹۲) یک مقیاس چهار مؤلفه‌ای برای جامعه‌پذیری سازمانی شامل وظیفه (کار)، نقش<sup>۶</sup>، فرآیندهای گروهی<sup>۷</sup> (اجتماعی) و سازمانی مطرح نمودند. چانو و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۴a) یک مقیاس شش مؤلفه‌ای شامل افراد<sup>۹</sup>، تدابیر و سیاست‌ها<sup>۱۰</sup>، پیشینه<sup>۱۱</sup>، عملکرد<sup>۱۲</sup>، بیانات

<sup>۱</sup> - Relative Availability

<sup>۲</sup> - Information - Seeking

<sup>۳</sup> - Callister, R.R., Kramer, M.W. and Turban, D.B

<sup>۴</sup> - Morrison, E.W

<sup>۵</sup> - Positive Socialization Outcomes

<sup>۶</sup> - Task

<sup>۷</sup> - Role

<sup>۸</sup> - Group Process

<sup>۹</sup> - Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D

<sup>۱۰</sup> - People

<sup>۱۱</sup> - Politics

<sup>۱۲</sup> - History

<sup>۱۳</sup> - Performance

(گفته‌ها)<sup>۱</sup>، و مقاصد<sup>۲</sup> و ارزشها ارائه دادند. تورمینا(۲۰۰۴) یک مقیاس چهار مؤلفه‌های شامل تعلیم و تربیت<sup>۳</sup>، درک و فهم<sup>۴</sup>، حمایت همکار<sup>۵</sup> و چشم‌اندازهای آینده<sup>۶</sup> را مطرح نمود. توماس و اندرسون (۲۰۰۲) در مدل جامعه‌پذیری خود چهار مقیاس نقش، جامعه، منابع بین فردی، و دانش سازمانی را قرار داده‌اند. هیوتر و همکاران<sup>۷</sup>(۲۰۰۳) در پرسشنامه جامعه‌پذیری تازه‌واردها سه مؤلفه سازمان، گروه، و وظیفه را مورد توجه قرار داده‌اند.

### روش تحقیق

این تحقیق از منظر هدف کاربردی، نوع تحقیق توصیفی است و به روش پیمایشی اجرا شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه حاوی ۵ پرسش اطلاعات فردی و ۳۸ پرسش در مورد فرهنگ سازمانی مطلوب، است. گویه‌های پرسشنامه از فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان و نظرات و انتظارات مدیران ارشد استخراج گردید. پاسخگو به هر گویه پرسشنامه در ۷ حیطه پاسخ می‌دهد:

- ۱- وضعیت فرد در شرایط موجود نسبت به آن گویه(میزان جامعه‌پذیری فرد)؛
- ۲- تأثیر تجربیات و آموزشها و تربیت بیش از استخدام(کارکرد نظام گزینش در جامعه‌پذیری فرهنگی)
- ۳- تأثیر آموزشهای ضمن خدمت
- ۴- تأثیر تبلیغات(سخنرانی‌ها، دیوار نوشته‌ها، کلاسهای هدایت و راهنمایی)
- ۵- تأثیر ارزشیابی عملکرد
- ۶- تأثیر عملکرد و رفتار مدیران

۱- Language

۲- Goals

۳- Training

۴- Understanding

۵- Coworker Support

۶- Future Prospects

۷- Haueter, J.A., Macan, T.H. and Winter, J

## ۷- تاثیر عملکرد و رفتار همکاران

پاسخ‌های حیطة اول بر اساس طیف لیکرت از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» (پنج گزینه) مشخص گردید. در ۶ حیطة دیگر پاسخگو باید شدت تاثیر هر حیطة را با عدد ۰ تا ۶ مشخص نماید بطوریکه جمع هر سطر (جمع امتیازهای پاسخگو به هر گویه در ۶ حیطة) برابر ۶ شود (امتیاز متوسط برای هر حیطة، امتیاز ۱ خواهد بود). امتیاز پاسخگو به هر گویه در حیطة های ششگانه، تاثیر آن حیطة را بر جامعه‌پذیری صفت یا رفتار مورد سؤال نشان می‌دهد.

پایایی پرسشنامه بر اساس مطالعه مقدماتی (نمونه ۲۰ تایی) و از طریق فرمول آلفای کرونباخ بر هر کدام از حیطة ها بترتیب برابر ۰/۸۲، ۰/۹۰، ۰/۷۹، ۰/۷۵، ۰/۷۷، ۰/۸۱ محاسبه گردید. برای روایی پرسشنامه، ضمن رعایت اصول تنظیم پرسشنامه، روانی صوری از گروه روایی محتوایی مورد توجه قرار گرفت. در روایی صوری منظور شناسایی اعتبار شاخص یا معرف‌های پژوهش است، از طریق مراجعه به داوران، وفاق آنان در بررسی شاخص‌ها دلیلی بر اعتبار آن است (ساروخانی، ۱۳۷۶، ص ۱۳۹). گویه‌های پرسشنامه این تحقیق، مستقیماً از فرم ارزشیابی عملکرد و نظرات و انتظارات مدیران استخراج گردید و در نهایت توسط کارشناسان و مدیران سازمان مورد مطالعه و تایید قرار گرفت.

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان، مدیران و سرپرستان سازمان بود که تعداد ۱۰۰ نفر بعنوان نمونه و بشکل تصادفی ساده انتخاب گردید.

برای تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی شامل فراوانی و میانگین برای محاسبه فراوانی و میانگین گویه‌های پرسشنامه استفاده گردید. همچنین از آزمون t تک متغیره برای سنجش میانگین امتیازات هر حیطة با نمره ملاک، از آزمون t دو متغیره برای آزمون تفاوت معنی‌دار بر اساس جنسیت پاسخگویان، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه برای تفاوت معنی‌دار بر اساس سابقه کار و مدرک تحصیلی و از آزمون توکی برای مقایسه زوجی میانگین‌ها استفاده گردید.

## یافته های تحقیق

## الف- مشخصات فردی نمونه آماری

مشخصات فردی نمونه آماری نشان داد که ۷۳ درصد پاسخگویان مرد و ۲۳ درصد زن؛ ۱۰/۷ درصد با سابقه کمتر از ۵ سال، ۵۰/۹ درصد سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۸/۴ درصد بیشتر از ۱۰ سال؛ ۱۸/۲ درصد با مدرک تحصیلی کمتر از دیپلم، ۲۶/۴ درصد دیپلم، ۱۷/۶ درصد فوق دیپلم، ۲۸/۳ درصد لیسانس و ۹/۴ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند.

## ب - سؤالهای اصلی

سوال ۱: جامعه پذیری کارکنان نسبت به فرهنگ مطلوب سازمانی به چه میزان است؟

جدول ۱: نتایج آزمون t بر روی داده های سؤال شماره ۱

T	Se	S	Mean
۳۱/۲۳	۰/۰۳۸	۰/۴۸	۴/۱۹

نتایج جدول ۱ نشان می دهد که t مشاهده شده (۳۱/۲۳) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین جامعه پذیری کارکنان نسبت به فرهنگ مطلوب سازمانی بیش از سطح متوسط (۳) بوده است. میانگین امتیازات برابر ۴/۱۹ محاسبه گردید.

سؤال ۲: فرایند گزینش تا چه اندازه به جامعه پذیری کارکنان کمک کرده است؟

جدول ۲: نتایج آزمون t بر روی داده های سؤال شماره ۲

T	Se	S	Mean
۹/۹۸	۰/۱۰۶	۱/۳۴	۲/۰۶

نتایج جدول ۲ نشان می دهد که t مشاهده شده (۹/۹۸) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین فرایند گزینش بیش از میانگین مورد انتظار (۱)

به جامعه‌پذیری کارکنان کمک کرده است. میانگین میزان تاثیر فرآیند گزینش در جامعه‌پذیری کارکنان برابر ۲/۰۶ محاسبه گردید.

سؤال ۳: آموزشهای ضمن خدمت تا چه اندازه در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر است؟

جدول ۳: نتایج آزمون t بر روی داده‌های سؤال شماره ۳

T	Se	S	Mean
-۵/۹۳۸	۰/۰۳۱	۰/۳۹۲	۰/۸۱۵

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که t مشاهده شده (-۵/۹۳۸) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است. بنابراین آموزشهای ضمن خدمت کمتر از میانگین مورد انتظار (۱) در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است. میانگین میزان تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در جامعه‌پذیری کارکنان برابر ۰/۸۱۵ محاسبه گردید.

سؤال ۴: تبلیغات (سخنرانی، دیوارنوشته‌ها، جلسات هدایت و راهنمایی) تا چه اندازه در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر است؟

جدول ۴: نتایج آزمون t بر روی داده‌های سؤال شماره ۴

T	Se	S	Mean
-۵/۶۴۲	۰/۰۳۳	۰/۴۱۹	۰/۸۱۲

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که t مشاهده شده (-۵/۶۴۲) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است. بنابراین تبلیغات کمتر از میانگین مورد انتظار (۱) در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است. میانگین میزان تاثیر تبلیغات در جامعه‌پذیری کارکنان برابر ۰/۸۱۲ محاسبه گردید.

سؤال ۵: عملکرد و رفتارهای مدیران تا چه اندازه در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر است؟

جدول ۵: نتایج آزمون t بر روی داده‌های سؤال شماره ۵

T	Se	S	Mean
-۲/۸۴۳	۰/۰۳۵	۰/۴۴۵	۰/۸۹۹

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که  $t$  مشاهده شده ( $-۲/۸۴۳$ ) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است. بنابراین عملکرد و رفتار مدیران کمتر از میانگین مورد انتظار (۱) در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است. میانگین میزان تاثیر عملکرد و رفتارهای مدیران در جامعه‌پذیری کارکنان برابر  $۰/۸۹۹$  محاسبه گردید.

سؤال ۶: ارزشیابی عملکرد کارکنان تا چه اندازه در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر است؟

جدول ۶: نتایج آزمون  $t$  بر روی داده‌های سؤال شماره ۶

T	Se	S	Mean
-۹/۰۸۴	۰/۰۲۸	۰/۳۵۴	۰/۷۴۴

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که  $t$  مشاهده شده ( $-۹/۰۸۴$ ) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است. بنابراین ارزشیابی عملکرد کمتر از میانگین مورد انتظار (۱) در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است. میانگین میزان تاثیر ارزشیابی عملکرد در جامعه‌پذیری کارکنان برابر  $۰/۷۴۴$  محاسبه گردید.

سؤال ۷: عملکرد و رفتار همکاران تا چه اندازه در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر است؟

جدول ۷: نتایج آزمون  $t$  بر روی داده‌های سؤال شماره ۷

T	Se	S	Mean
-۳/۱۷۲	۰/۰۴۳	۰/۵۴۹	۰/۸۶۱

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که  $t$  مشاهده شده ( $-۳/۱۷۲$ ) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است. بنابراین عملکرد و رفتار همکاران کمتر از میانگین مورد انتظار (۱) در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است. میانگین میزان تاثیر عملکرد و رفتار همکاران در جامعه‌پذیری کارکنان برابر  $۰/۸۶۱$  محاسبه گردید.

مقایسه میانگین‌ها: مقایسه میانگین ۶ حیطه مورد مطالعه (جدول شماره ۸) نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار است. از مقایسه زوجی میانگین‌ها بدست آمد که فرآیند گزینش بیشترین تاثیر را در جامعه‌پذیری کارکنان داشته است. آموزشهای

ضمن خدمت، تبلیغات، عملکرد و رفتار مدیران، و عملکرد و رفتار همکاران تاثیر یگسان داشته‌اند. ارزشیابی عملکرد کمترین تاثیر را در جامعه‌پذیری کارکنان داشته است. جدول ۸: مقایسه میانگین مؤلفه‌های جامعه‌پذیری

گزینش	۲/۰۶	۱/۳۴
آموزش های ضمن خدمت	۰/۸۱۵	۰/۳۹۲
تبلیغات	۰/۸۱۲	۰/۴۱۹
عملکرد و رفتار مدیران	۰/۸۹۹	۰/۴۴۵
ارزشیابی عملکرد	۰/۷۴۴	۰/۳۵۴
عملکرد و رفتار همکاران	۰/۸۶۱	۰/۵۴۹

$$t^2 = ۱۹۱/۳۱۲ \quad F = ۳۷/۲۹۴ \quad Sig = ۰/۰۰۱$$

### ج- سوال‌های فرعی

نتایج تحقیق نشان داد، بین میزان جامعه‌پذیری بر اساس جنسیت تفاوت معنی‌دار وجود دارد. میزان جامعه‌پذیری در مردان به شکل ضعیف بیش‌تر از زنان بود. در بقیه موارد تفاوت معنی‌داری بر اساس جنسیت مشاهده نشد. بین میزان جامعه‌پذیری بر اساس مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. بر اساس مقایسه زوجی انجام شده دارندگان مدرک تحصیلی فوق لیسانس به بالا، از جامعه‌پذیری کمتری نسبت به مدارک پایین‌تر برخوردار بودند. در بقیه موارد بر اساس مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار مشاهده نشد. نتایج نشان داد که بین میزان جامعه‌پذیری بر اساس سابقه خدمت تفاوت معنی‌دار وجود دارد. میزان جامعه‌پذیری کارکنان باسابقه خدمت بیش از ۱۰ سال بیشتر از بقیه کارکنان بدست آمد. همچنین بین میزان تاثیر «آموزش‌های ضمن خدمت» در جامعه‌پذیری کارکنان بر اساس «سابقه کار» تفاوت معنی‌دار وجود دارد. میزان تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت در جامعه‌پذیری کارکنان باسابقه خدمت بیش از ۱۰ سال بیشتر از بقیه کارکنان بدست آمد.



### بحث و تفسیر نتایج

نتایج تحقیق میزان جامعه‌پذیری کارکنان نسبت به فرهنگ مطلوب سازمانی را بیش از سطح متوسط نشان داد. این را می‌توان بعنوان نشانه یک فرهنگ قوی در سازمان مورد مطالعه تلقی نمود. وقتی جنبه‌های اساسی فرهنگ بطور جدی مورد قبول اکثریت اعضای سازمان باشد، آن سازمان از فرهنگ قوی برخوردار است (دبسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). با توجه به اینکه در این تحقیق جامعه‌پذیری فرهنگ مطلوب مطالعه شده و این فرهنگ حاوی ارزشها و رفتارهایی است که مؤید اهداف و استراتژی‌های سازمانی است بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ برای این سازمان یک سرمایه است (واینبر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). به چند دلیل لازم است نتایج بدست آمده را با احتیاط پذیرفت. دلیل اول اینکه پاسخگویان، در پاسخ به گویه‌های پرسشنامه در مورد خودشان اغراق کرده باشند. دلیل دوم مربوط به یک ویژگی فرهنگی می‌شود. صاحب نظران یکی از ویژگی‌های فرهنگی جوامعی مثل جامعه ما را تفاوت بین گفتار و رفتار دانسته‌اند. ریزگر این ویژگی را شکل‌گرایی می‌نامد. از نظر وی در بوروکراسی این کشورها (کشورهای درحال توسعه) بین آنچه نمایش داده می‌شود و آنچه عمل می‌شود تفاوت وجود دارد (هدی، ۱۳۸۱، ص ۳۷۸).

نتایج تحقیق بیانگر این است که کارکنان ویژگی‌های شخصیتی، و تربیتی و تجارب قبل از استخدام خود را به میزان بسیار بالا در جامعه‌پذیری ارزشها و رفتارهای مطلوب سازمانی دخیل دانسته‌اند. یک معنای این نتیجه، کارآمدی فرآیند گزینش و استخدام در سازمان مورد مطالعه در جهت جامعه‌پذیری کارکنان است. واینبر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱: ۵۸۰) فرآیند گزینش را یکی از عوامل مهم در جامعه‌پذیری فرهنگی کارکنان می‌داند. معنای دیگری که برای آن می‌توان فرض نمود، سازگاری بالای ارزشهای بیرونی و ارزشهای درون سازمانی است. به سخن دیگر تاکتیک جامعه‌پذیری کارکنان تاکتیک دنباله‌ای (سریال) است (وان مانن و شاین، ۱۹۷۹: ۲۰۹). مطالعات

<sup>1</sup>- Dobson, W.W

<sup>2</sup>- Wiener, y.

<sup>3</sup>- Robbins, S.P

چاتمن(۱۹۹۱) و کوپر- توماس و همکاران(۲۰۰۴) نشان داد که تناسب بین ارزش‌های ذهنی تازه واردها با شرایط سازمان موجب سازگاری سریعتر و بیشتر آنها می‌شود. در پذیرش نتایج بدست آمده در این مورد نیز باید بدلایلی که قبلا گفته شد، با احتیاط عمل کرد.

بر اساس نتایج بدست آمده اگرچه رفتار و عملکرد مدیران کمتر از میانگین مورد انتظار در جامعه‌پذیری کارکنان مؤثر بوده است ولی نسبت به سایر عوامل با میانگین ۰/۸۹۹ (میانگین مورد انتظار ۱ بوده است) تاثیر بیشتری را داشته است. دیویس(۱۹۸۴): ۱۰-۱۱) اظهار می‌دارد «مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در سطوح بالای سازمان تنظیم می‌گردد و از طریق سلسله مراتب به سطوح پایین انتقال داده می‌شود. اگر مدیران به فرهنگ سازمانی تعهد لازم را داشته باشند ایده‌هایی که القاء می‌کنند به آسانی در سطح سازمانی نفوذ خواهد کرد، بر این اساس می‌توان گفت مدیران ارشد در سازمان مورد مطالعه در عمل نسبتا به ارزشها و رفتارهای مطلوب سازمانی پایبند بوده‌اند. تاثیر رفتار و عملکرد همکاران در جامعه‌پذیری کارکنان از نظر پاسخگویان کمتر از میانگین مورد انتظار بدست آمد. اما با توجه به مقدار آن(۰/۸۶۱)، نمی‌توان از تاثیر آن چشم‌پوشی کرد. مطالعات ماجورو همکاران(۱۹۹۵) و موریسون(۲۰۰۲) تاثیر همکاران در جامعه‌پذیری تازه واردها را تایید کرده‌اند. همچنین تورمینا(۱۹۹۴، ۱۹۹۷، ۲۰۰۴) در الگوی جامعه‌پذیری سازمانی، حمایت همکاران را بعنوان یکی از شاخصها معرفی نمود.

بر اساس نتایج بدست آمده تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت و تبلیغات در جامعه‌پذیری کارکنان با میانگین‌های ۰/۸۱۵ و ۰/۸۱۲ کمتر از سطح مورد انتظار بوده است ولی با تاثیر رفتار و عملکرد کارکنان تفاوت معنی‌داری را نشان نداده است. دایسون و واترز(۱۹۸۶) نقش آموزش‌های عمومی در تغییر و پرورش اعتقادات، ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب را با اهمیت دانسته و اشاره دارند که برخی از دانشمندان مدیریت، آموزش را مهمترین فعالیت سازمانی می‌دانند.

از میان عوامل مورد مطالعه از نظر پاسخگویان «ارزشیابی عملکرد» با میانگین ۰/۷۴۴ کمترین تاثیر را در جامعه‌پذیری داشته است. نتیجه بدست آمده نشان می‌دهد که از نظر کارکنان نظام ارزشیابی عملکرد سازمان در جامعه‌پذیری کارکنان نقش کم‌اهمیت‌تری را نسبت به بقیه عوامل داشته است. برای این مساله می‌توان تفسیرهای مختلفی را ارائه داد. بی‌توجهی به ارزشهای فرهنگی در ارزشیابی عملکرد کارکنان، اجرای ضعیف ارزشیابی عملکرد، عدم اعتبار نتایج حاصل از ارزشیابی از نظر کارکنان، عدم تاثیرگذاری نتایج حاصل از ارزشیابی در تخصیص امتیازات سازمانی، و عدم آگاهی کارکنان از معیارهای ارزشیابی عملکرد از جمله عللی است که می‌توان برای آن ذکر کرد. دابسون (۱۹۸۹) اظهار می‌دارد، در ارزشیابی عملکرد کارکنان باید بر اساس ارزشهای فرهنگ سازمانی معیارهایی تدوین گردد که به پرورش فرهنگ سازمانی بیانجامد. کارکنان نیز باید از معیارهای عملکرد دقیقاً اطلاع داشته باشند و افرادی که دارای عملکرد مناسب بر اساس فرهنگ مطلوب می‌باشند مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند.

نتایج مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که میزان جامعه‌پذیری بر اساس هر سه متغیر «جنسیت»، «سطح تحصیلات»، و «سابقه کار» دارای تفاوت معنی‌دار است. میزان جامعه‌پذیری کارمندان زن از کارمندان مرد در حد نسبتاً ضعیف کمتر است. نتیجه تحقیقات بانور و همکاران (۱۹۹۸)، چن و کیموزسکی (۲۰۰۳)، و ساکس و آشغورد (۱۹۹۶) نیز این یافته را تایید می‌کند. همچنین کارکنان با سابقه ۱۰ سال به بالا نسبت به دیگر کارکنان از جامعه‌پذیری بالاتری برخوردارند. این نتیجه منطقی به نظر می‌رسد. البته بین کارکنان ۱۰-۵ سال و کمتر از ۵ سال تفاوت معنی‌دار دیده نشد. کارکنان با سابقه ۱۰ سالاً به بالا معمولاً جزو کارکنان ارشد و مرجع در واحد خود می‌باشند. انتظار ناشی از این نقش خود می‌تواند یکی از عوامل مهم در تقید فرد به هنجارها و ارزشهای سازمانی باشد. کارمندان فوق لیسانس به بالا نسبت به بقیه کارکنان سطح پایین‌تری از جامعه‌پذیری را داشته‌اند. اگر چه این نتیجه قابل تعمیم نیست و بر اساس نتایج تحقیق نمی‌توان گفت «هرچه سطح تحصیلات بالاتر باشد سطح جامعه‌پذیری کمتر است». در تفسیر این نتیجه شاید بتوان گفت که پاسخگویان در این مقطع نسبت به دیگر پاسخگویان سختگیرانه‌تر پاسخ داده‌اند و یا

اینکه انتظار آنها از فرهنگ مطلوب سازمانی بالاتر از بقیه است. بطور کلی تحقیقات مختلف از جمله تحقیقات کولبلا (۱۹۹۴)، جاکسون و همکاران (۱۹۹۳)، کریشمایر (۱۹۹۵) و تحقیقات دیگری که در بالا به آنها اشاره شد تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی را بر جامعه‌پذیری سازمانی تایید کرده‌اند.

### منابع

- ساروخانی، باقر (۱۳۷۷)، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد اول و دوم، ناشر: پژوهشگاه، علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- هدی، فرل (۱۳۸۱)، اداره امور عمومی تطبیقی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: اندیشه‌های گوهریار.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "Organizational socialization tactics: longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation", **Academy of Management Journal**, Vol 33, pp. 847-58.
- Anderson, N. and Ostroff, C. (1997), "Selection as socialization", in Anderson, N. and Herriot, P(Eds), **International Handbook of Selection and Assessment**, John Wiley, Chichester, pp. 413-40.
- Ashford, S.J. and Cummings, L.L. (1983), "Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 32, pp. 370-98.
- Ashforth, B.E. and Saks, A.M. (1996), "Socialization tactics: longitudinal effects. on newcomer adjustment", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, pp. 149-78.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. and Lee, R.T. (1997), "On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol 5 No. 4, pp. 200-14.
- Bauer, T.N. and Green, S.G. (1994), "The effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization", **Journal of Applied Psychology**, Vol 79 No. 2, pp. 211-23.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W. and Callister, R.R. (1998), "Organizational socialisation: a review and directions for future research", in Ferris, G.R. (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 16, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 149-214.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J. (2006), "Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", **unpublished manuscript**.
- Becker, T. (2002), "A mostly informal analysis of our marketplace of ideas", **The Industrial-Organizational Psychologist**, Vol. 40 No. 2, pp. 77-84.

- Black, J. and Ashford, S.J. (1995), "Fitting in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires", **Human Relations**, Vol 48 No. 4, pp. 421-37.
- Brass, D.J. (1985), "Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization", **Academy of Management Journal**, Vol 28 No. 2, pp. 327-43.
- Callister, R.R., Kramer, M.W. and Turban, D.B. (1999), "Feedback seeking following career transitions", **Academy of Management Journal**, Vol. 42 No. 4, pp. 429-38.
- Casey, M.K., Miller, V.D. and Johnson, J.R. (1997), "Survivors' information seeking following a reduction in workforce", **Communication Research**, Vol. 24 No. 6, pp. 755-81.
- Chan, D. and Schmitt, N. (2000), "Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation", **Journal of Applied Psychology**, Vol 85, pp. 190-221.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994a), "Organizational socialization: its content and consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol 79, pp. 730-43.
- Chao, G.T., Kozlowski, S.W.J., Major, D.A. and Gardner, P. (1994b), "The effects of individual and contextual factors on organizational socialization and outcomes", paper presented at the 9th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN, April.
- Chatman, J.A. (1991), "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol 36 No. 3, pp. 459-84.
- Chen, G. and Klimoski, R.J. (2003), "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol. 46 No. 5, pp. 591-607.
- Colella, A. (1994), "Organizational socialization of employees with disabilities: critical issues and implications for workplace interventions", **Journal of Occupational Rehabilitation**, Vol. 4 No. 2, pp. 87-106.
- Cooper-Thomas, H.D. and Anderson, N. (2002), "Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol 75 No. 4, pp. 423-37.
- Cooper-Thomas, H.D., Van Vianen, A. and Anderson, N. (2004), "Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 13 No. 1, pp. 52-78.
- Crant, J.M. (2000), "Proactive behavior in organizations", **Journal of Management**, Vol. 26 No. 3, pp. 435-62.

- Dobson, W.W. (1989), "Changing culture", **Institute of personnel management**, P. 11.
- Wiener, Y. (1988), "Forms of value systems", Vol 13, No. 4, P. 536
- Feldman, D.C. (1976), "A contingency theory of socialization", **Organization Dynamics**, Vol. 14, pp. 5-23.
- Feldman, D.C. (1981), "The multiple socialization of organization members", **Academy of Management Review**, Vol 6 No. 2, pp. 309-18.
- Feij, J.A., Whitely, W.T. and Peiro, J.M. (1985), "The development of career-enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers", **Journal of Vocational Behavior**, Vol 46 pp. 231-56.
- Fisher, C.D. (1986), "Organizational socialization: an integrative review", in Roland, K. and Ferris, G.R. (Eds), **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 101-45.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. and Winter, J. (2003), "Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale", **Journal of Vocational Behavior**, Vol 63 No. 1, pp. 20-39.
- Jackson, S.E., Stone, V.K. and Alvarez, E.B. (1993), "Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 15, Erlbaum, Greenwich, CT, pp. 45-109.
- Jones, G.R. (1983), "Psychological orientation and the process of organizational socialization", **Academy of Management Review**, Vol. 8 No. 3, pp. 464-74.
- Jones, G.R. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations", **Academy of Management Journal**, Vol 29 No. 2, pp. 262-79.
- Kammeyer-Mueller, J.D. and Wanberg, C.R. (2003), "Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88 No. 5, pp. 779-94.
- Kirchmeyer, C. (1995), "Demographic similarity to the work group: a longitudinal study of managers at the early career stage", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16 No. 1, pp. 67-83.
- Laker, D.R. and Steffy, B.D. (1995), "The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol. 10, pp. 645-60.
- Louis, M.R. (1980), "Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", **Administrative Science Quarterly**, Vol 25, pp. 226-51.
- Louis, M.R. (1990), "Acculturation in the workplace: newcomers as lay ethnographers", in Schneider, B. (Ed.), **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 85-129.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. and Powell, G.N. (1983), "The availability and helpfulness of socialization practices", **Personnel Psychology**, Vol. 36 No. 4, pp. 857-66.

- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. and Gardner, P.D. (1995), "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors", **Journal of Applied Psychology**, Vol 80 No. 3, pp. 418-31.
- Martin, S.L. (2005), "Practice network: a vision for the column", **The Industrial-Organizational Psychologist**, Vol 42 No. 3, pp. 77-8.
- Mignery, J.T., Rubin, R.B. and Gorden, W.I. (1995), "Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty", **Communication Research**, Vol 22, pp. 54-85.
- Miller, V.D. (1996), "An experimental study of newcomers' information seeking behaviors during organizational entry", **Communication Studies**, Vol. 47, pp. 1-24.
- Miller, V.D. and Jablin, F.M. (1991), "Information seeking during organizational entry: the influences, tactics and a model of the process", **Academy of Management Review**, Vol 16 No. 1, pp. 92-120.
- Morrison, E.W. (1993), "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78 No. 3, pp. 173-83.
- Morrison, E.W. (2002), "Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization", **Academy of Management Journal**, Vol. 45 No. 6, pp. 1149-60.
- Morrison, E.W. and Brantner, T.M. (1992), "What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, pp. 926-40.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol 14, pp. 224-47.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1991), "Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 12, pp. 543-54.
- Nicholson, N. (1984), "A theory of work role transitions", **Administrative Science Quarterly**, Vol 29, pp. 172-91.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S.W. (1992), "Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?", **Personnel Psychology**, Vol 45, pp. 849-74.
- Robbins S.p.(1991), **Management**, Third Edition, Prentice-Hall, International Edition.
- Saks, A.M. (1995), "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating and newcomer adjustment", **Journal of Applied Psychology**, Vol 80 No. 2, pp. 211-25.
- Saks, A.M. and Ashforth, B.E. (1997a), "Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 51, pp. 234-79.
- Saks, A.M. and Ashforth, B.E. (1997b), "Socialization tactics and newcomer information acquisition", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol 5 No. 1, pp. 48-61.

- Steers, R.M., Mowday, R.T. and Shapiro, D.L. (2004), "The future of work motivation theory", **Academy of Management Review**, Vol 29 No. 3, pp. 379-87.
- Taormina, R.J. (1997), "Organizational socialization: a multidomain, continuous process model", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 5 No. 1, pp. 29-47.
- Taormina, R.J. (2004), "Convergent validation of two measures of organizational socialization", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 15 No. 1, pp. 76-94.
- Thomas, H.D.C. and Anderson, N. (1998), "Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, pp. 745-67.
- Van Maanen, J. and Schein, E. (1979), "Towards a theory of organizational socialization", in Staw, B.M. (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 209-64.
- Van Vianen, A.E.M. (2000), "Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures", **Personnel Psychology**, Vol 53 No. 1, pp. 113-49.
- Wanberg, C.R. and Kammeyer-Mueller, J.D. (2000), "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process", **Journal of Applied Psychology**, Vol 85 No. 3, pp. 373-85.
- Wanous, J.P. (1992), **Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization**, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wanous, J.P. and Colella, A. (1989), "Organizational entry research: current status and future directions", in Ferris, G.R. and Rowlands, K.M. (Eds), **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 59-120.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. and Malik, S. (1984), "Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective", **Academy of Management Review**, Vol 9 No. 4, pp. 670-83.
- Wiener, y. (1988), "Forms of value systems", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 4, P. 536
- Zahrly, J. and Tosi, H. (1989), "The differential effect of organizational induction process on early work role assessment", **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 10 No. 1. pp. 59-74.