

# هماندسازی سازمانی ابزاری برای کنترل در سازمانها\*

علی حسین کشاورزی\*\*

## چکیده

در این مقاله مبانی نظری هماندسازی سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مهم، که امروزه مورد توجه پژوهشگران سازمانی قرار گرفته، معرفی شده است تا امکان استفاده از آن توسط مدیران در زمینه بهبود عملکرد و کنترل رفتار کارکنان بررسی شود. در این راستا، شاخصهای هماندسازی سازمانی شامل احساس وابستگی به سازمان، سازگاری با اهداف و ارزشهای سازمانی، احساس مثبت از عضویت در سازمان، قدرشناسی از سازمان، احساس مقبولیت و احساس امنیت در سازمان بیان شده است و ضمن معرفی مدل چهاربعدی هماندسازی سازمانی، آثار هماندسازی بر ارضای نیازها و عملکرد فردی بررسی می شود. در پایان چگونگی استفاده از هماندسازی به عنوان ابزاری جدید به منظور کنترل رفتار افراد در سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد.

## واژگان کلیدی

هماندسازی، کنترل سازمانها، عملکرد فردی

\* تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۲/۱۷

\*\* دکترای مدیریت دانش از دانشگاه استون-بیرمنگهام انگلستان و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه شاهد

## مقدمه

پایه بسیاری از نظریه‌های اجتماعی - روانشناختی بر این اساس است که هر فرد چگونه خود را در ارتباط با گروه‌های اجتماعی می‌بیند (Tajfel, 1981).

نظریهٔ هویت اجتماعی<sup>۱</sup>، که توسط تجفل و ترنر<sup>۲</sup> ارائه شده است یک چارچوب مفیدی برای بحث همانندسازی سازمانی فراهم می‌کند؛ زیرا بر اساس این نظریه افراد، خود را در گروه‌های اجتماعی مختلف (مانند جنسیت، نژاد، گروه سنی و ...) دسته بندی می‌کنند. این پژوهش نشان داد که افراد مورد مطالعه از اعضای درون گروه خود ارزیابی مثبت تری نسبت به افراد بیرون گروه داشتند. این در حالی بود که هیچ‌گونه وابستگی متقابل، امکان تعامل با افراد گروه در آینده یا سود شخصی برای این کار وجود نداشت. در این تحقیق، افراد مورد مطالعه مقدار پول بیشتری به اعضای درون گروه خود اختصاص دادند و در صورتی که فرصت پیدا می‌کردند، تفاوت‌های بین اعضای درون گروه و افراد بیرون از گروه را بزرگ جلوه می‌دادند.

نظریه هویت اجتماعی این تأثیرات را با فرضیه‌های زیر توضیح می‌دهد:

- ۱- افراد در تلاش برای کسب عزت نفس مثبت هستند.
  - ۲- قسمتهایی از خویشتن‌پنداری افراد از خود از هویت اجتماعی آنها نشأت می‌گیرد که عضویت در یک گروه اجتماعی مشخص است.
  - ۳- مقایسه‌هایی که توسط افراد بین اعضای درون گروه و افراد بیرون از گروه انجام می‌شود، راهی برای حفظ و بهبود هویت اجتماعی مثبت برای افراد است.
- نظریهٔ هویت اجتماعی بیان می‌کند که افراد برای توصیف خود در محیط، وابستگی‌های چندگانه‌ای را ایجاد می‌کنند (Tajfel & Turner 1986, Dutton et al. 1994). همانندسازی<sup>۳</sup>، توصیفات شخص از خود بر مبنای همپوشانی است که فرد بین هویت خود و گروه تصور می‌کند.

سه فرایند روانی اصلی برای هویت اجتماعی بر مبنای گروه وجود دارد:

- ۱- طبقه بندی اجتماعی که ابزار ذهنی است به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات اجتماعی را

---

1. Social Identity  
2. Tajfel and Turner  
3. Social Identification

طبقه بندی کنند.

۲- مقایسه اجتماعی که با ارزیابی گروهی که فرد عضو آن است با گروه‌های مرتبط برای فرد ایجاد معنی می‌کند و به فرایند بعدی منجر می‌شود.

۳- همانندسازی اجتماعی که شامل وابستگی عاطفی فرد با یک گروه مشخص است  
ترنر<sup>۱</sup> و همکارانش با توسعه مفروضات نظریهٔ هویت اجتماعی، نظریه خود - طبقه بندی<sup>۲</sup> را درباره افراد در گروه ارائه کردند. این نظریه بیان می‌کند که افراد می‌توانند خود را در سطوح مختلف طبقه بندی کنند که عبارت‌است از سطح شخصی [به عنوان افراد منحصر به فرد]، سطح میانی یا گروهی [به عنوان اعضای گروهی که متفاوت از اعضای سایر گروه‌هاست] و سطح فراگیر مشترک [به عنوان یک انسان در مقایسه با دیگر موجودات].

در سطح شخصی، هر فرد ممکن است خود را با خود یا شغلش معرفی کند و در سطح گروه افراد ممکن است خود را با زیرمجموعه‌های موجود در سازمان مانند گروه‌های کاری و واحدها و یا با سازمان به عنوان یک کل معرفی کنند.

در سالهای اخیر چگونگی تعریف افراد از خودشان در خصوص روابطشان با سازمانها توجه نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده و موجب شده است تا مفهوم همانندسازی اجتماعی را در محیط کار مورد مطالعه قرار دهند. در دهه گذشته روند رو به رشدی در زمینه توجه به همانندسازی در زمینه سازمانی وجود داشته و به عنوان یک عامل مهم در مطالعات رفتاری سازمانی مورد توجه قرار گرفته است؛ به عنوان مثال بیشتر پژوهش‌های مربوط به همانندسازی در دهه ۱۹۹۰ انجام شده است.

## ۱. تعاریف همانندسازی سازمانی

اگرچه در تعاریفی که از همانندسازی سازمانی شده است تفاوت‌هایی وجود دارد، بیشتر مفهوم‌سازیها در این نکته موافقت دارند که همانندسازی این است که فرد یا گروه موجودیت را معرف خود می‌داند؛ برای مثال، تجفل بیان می‌کند که برای رسیدن به وضعیت همانندسازی دو جزء ضروری وجود دارد که عبارت‌است از جزء شناختی که به معنی آگاهی فرد از عضویت است و جزء ارزیابی‌کننده که به معنی این است که آگاهی از این عضویت به بعضی ارزشهای ضمنی مربوط است. همانندسازی پاسخی به تأثیر اجتماعی توسط خواست یک فرد است برای اینکه

1. Turner  
2. Self categorization

عامل تأثیر گذار باشد. همچنین در تعریف دیگری همانندسازی به احساس یکی بودن یا وابستگی به تعدادی از مجموعه های انسانی تعبیر شده است.

چنی<sup>۱</sup> همانندسازی با سازمان یا هر چیز دیگر را فرایند فعالی می داند که افراد خود را به بعضی عناصر در مفهوم اجتماعی مرتبط می کنند. همچنین همانندسازی سازمانی به عنوان یک ارتباط شناختی تعبیر می شود، زمانی که مفهوم فرد از خود با ویژگیهای همانند با هویت سازمانی درک شده است.

یکی از پژوهشگران معتقد است که همانندسازی سازمانی زمانی اتفاق می افتد که فردی باورهای خود را درباره سازمانش با هویت خود یکی می کند.

همچنین پرت<sup>۲</sup> دو مسیر برای همانندسازی معرفی می کند. اولین مسیر، وابستگی<sup>۳</sup> است که در ارتباط با مفهوم شخص از خود، و توجه به این نکته است که فرد ارزشهای مشترکی با سازمان دارد. مسیر دوم چشم و هم چشمی<sup>۴</sup> است که به معنی تغییر مفهوم فرد از خود است به گونه ای که ارزشها و باورهای فرد هر چه بیشتر به ارزشهای سازمانی نزدیکتر شود.

همانندسازی سازمانی، احساس یکی بودن فرد با سازمان و تجربه ای است که فرد، موفقیتها و شکستهای سازمان را موفقیتها و شکستهای خود می داند. همچنین همانندسازی سازمانی به وابستگی جذاب، نیز تعبیر شده که توسط افراد به سازمانهای آنها ایجاد شده است. مرگان<sup>۵</sup> همانندسازی سازمانی را به عنوان درجه ای بیان می کند که هر عضو سازمان، خود را با ویژگیهای مشابهی تعریف می کند که باور دارد سازمانش را تعریف می کند.

همانندسازی ابعاد چهارگانه ای دارد که شامل ابعاد شناختی، عاطفی، ارزشیابی و رفتاری است که به همدیگر پیوسته است.

اولین قدم ضروری برای همانندسازی بعد شناختی است که دانش فرد در خصوص عضویت در گروه مشخص و بر اساس دسته بندی مشخص است.

بعد عاطفی یا احساسی، وابستگی احساسی فرد به آن گروه مشخص و بعد ارزشیابی، تشریح کننده ارزشگذاری مثبت یا منفی است که بطور ضمنی توسط فرد از درون یا بیرون در مورد آن گروه انجام می شود.

بعد رفتاری همانندسازی مرحله ای است که یک فرد حاضر است برای آن گروه یا مجموعه،

1. cheney

2. Pratt

3. Affinity

4. emulation

5. Morgan

اقدامی انجام دهد که شامل رفتاری است که برای آن گروه یا مجموعه مفید است.

همیشه در فرایند همانندسازی حداقل یک منبع یا هدف وجود دارد که افراد با آن همانندسازی می‌کنند. این منابع همانندسازی می‌تواند برون سازمانی یا درون سازمانی باشد. کارکنان ممکن است منابع متعددی از هویتها را داشته باشند که هویت محیط کار را متعادل، و از آن جدا، و یا مرتبط می‌کند؛ برای مثال افراد در محیط کار ممکن است چهار هویت متفاوت داشته باشند که عبارت است از شخصی (منافع شخصی)، گروه‌کاری (گروه یا واحدی که فرد در آن کار می‌کند)، سازمانی (منافع کارفرما) و تخصصی که شامل منافع سازمانهای تخصصی، اتحادیه‌ها یا صنعت خاصی است.

بنابراین وجود منابع چندگانه همانندسازی به وجود هویتهای چند جانبه منجر می‌شود که ممکن است با یکدیگر سازگار و یا ناسازگار باشد.

اگرچه بعضی‌ها همانندسازی، تعهد و وفاداری را جزو فرایندهای وابستگی می‌دانند، دیگران بر این باورند که همانندسازی پایه و اساس فرایند وابستگی است که موجب می‌شود که افراد به یک جمع (مجموعه) اجتماعی وفادار یا متعهد باشند. همچنین وفاداری به عنوان یکی از ابعاد همانندسازی معرفی شده است و نیز تعهد را درجه‌ای از همانندسازی عنوان کرده‌اند.

## ۲. مقدمات همانندسازی سازمانی

هماندسازی سازمانی در مقدماتی ریشه دارد که می‌توان آنها را در دو سطح (سطح سازمانی و سطح فردی) مورد توجه قرار داد. یکی از رایجترین مقدمات همانندسازی، شهرت سازمانی است که به عنوان ارزیابی عمومی هر سازمان توسط افراد ذی‌نفع آن در طول زمان تعریف شده است. به دلیل اینکه شهرت مثبت به افتخار برای سازمان منجر می‌شود، این شهرت به افزایش تمایل افراد برای همانندسازی با سازمان در جهت بهبود جایگاه اجتماعی خویش منجر می‌گردد. بین شهرت مثبت سازمانی و همانندسازی اعضای فعلی و اعضای قبلی سازمان ارتباط وجود دارد. در همین راستا، شهرت مثبت سازمانی به عنوان منبع اجتماعی عمل می‌کند؛ بدین صورت که احتمال دارد اعضای سازمان را در مقابل ناهمانندسازی با سازمان حفظ، و احساس مفید بودن اعضای سازمان را تشویق کند. بنابراین، سازمان بر خطرهای احتمالی غالب خواهد شد که ممکن است به وجود آید و در زمینه اثربخشی اعضای سازمان ایجاد مشکل کند.

در مقابل، شهرت منفی سازمانی ممکن است خواست اعضای سازمان را برای بهبود جایگاه از طریق همانندسازی با آن سازمان تضعیف، و در نتیجه ناهمانندسازی را تشویق کند. در چنین

موقعیتی، افراد با جداسازی بین خود و جنبه های نامطلوب مربوط به شهرت سازمان، بر داشتن احساس مثبت از خود اصرار می ورزند.

متغیر دیگری که با همانندسازی مرتبط است، قدرت هویت سازمانی است. هر چه هویت سازمان قویتر باشد، امکان همانندسازی اعضای سازمان با آن به منظور ایجاد احساس مثبت از خود افزایش می یابد. هویت سازمانی قوی به این شرح تعریف شده است: هویتی که اعضای سازمان در سطح وسیع و به طور عمیق به آن باور دارند.

### ۳. شاخصهای همانندسازی سازمانی

به منظور تعیین قدرت همانندسازی فرد با سازمان، لازم است احساسهای فرد را نسبت به سازمان مورد بررسی قرار داد. بر اساس ادبیات موضوع، همانندسازی افراد با سازمان را می توان با شاخصهای زیر تعریف کرد:

۱-۳. احساس وابستگی به سازمان: احساس تعلق به سازمان، احساس وابستگی و تعهد به اهداف و ارزشهای سازمان و به نقشهای فرد در مورد آن اهداف و ارزشها و احساس تعلق و تعهد به سازمان به دلیل خود سازمان است که جدای از ارزش صرف، مزایای مربوط به آن احساس تعهد به سازمان در ادبیات موجود به میزان زیادی مورد توجه قرار گرفته است. در حالت همانندسازی، فرد از نظر احساسی با سازمان، احساس یگانگی، و در خصوص ادامه همکاری با سازمان احساس مسئولیت می کند.

۲-۳. سازگاری با اهداف و ارزشهای سازمانی: بدین معنی است که فرد، منافع خود و منافع سازمانی را یکی می داند و در نتیجه در جهت رسیدن به آن اهداف مشترک فعالیت می کند.

۳-۳. داشتن احساس مثبت از عضویت در سازمان: احساس مثبت از عضویت در سازمان یعنی فرد برای عضویت خود در سازمان ارزش قائل است و دوست دارد به همکاری با سازمان ادامه دهد و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی فعالیت کند.

۴-۳. حمایت سازمانی: حمایت سازمانی، تعهدی است که از جانب سازمان در خصوص افراد درون سازمان وجود دارد و در قضاوت کارکنان در خصوص وابستگی آنان به سازمان مشهود است.

۵-۳. قدرشناسی از کمکهای خاص سازمان: قدرشناسی بدین معنی است که افراد ارزش کمکهای سازمان را به خود درک می کنند و در پی جبران آنها هستند.

۶-۳. احساس مقبولیت (پذیرفته شدن) در سازمان: یعنی فرد احساس می کند که در سازمان به عنوان عضو مفید پذیرفته شده است، و سازمان، او را در امور مختلف مانند

تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد.

۳-۷. احساس امنیت: بدین معنی است که فرد در برابر احساس نیازهای مختلف و احساس ناامنی در برابر عوامل محیطی با پیوستن هویت فردی خود به هویت سازمانی و دانستن خود به عنوان جزئی از یک کل به نام سازمان، احساس امنیت می‌کند.

#### ۴. مدل چهاربعدی همانندسازی

در مدل توسعه یافته همانندسازی، که توسط کرین<sup>۱</sup> و آشفورت<sup>۲</sup> ارائه شده، چهار بعد همانندسازی عبارت‌است از: همانندسازی، ناهمانندسازی، همانندسازی دو گونه سنج و همانندسازی خنثی. پژوهشی که روی ۳۳۰ نفر از دانش‌آموختگان سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۰ یک دانشگاه دولتی بزرگ انجام شد، امکان تمایز این چهار بعد همانندسازی تأیید گردید. همان‌طور که گفته شد، همانندسازی تعریف فرد از خودش است، همانند تعریفی که از سازمان دارد، ولی ناهمانندسازی<sup>۳</sup>، تعریف فرد از خود است به گونه‌ای که خود را متفاوت از سازمان تعریف کند که به معنی احساس جدایی بین فرد و سازمان نیز تعریف شده است.

ناهمانندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد، خود را با نداشتن مشخصات و اصولی توصیف می‌کند که معتقد است سازمان را با آنها تعریف می‌کند. مانند همانندسازی، ناهمانندسازی نیز ممکن است در مورد کل سازمان و یا مشخصات خاصی از آن انجام شود. ناهمانندسازی فرایند فعالانه‌ای است که به جداسازی فعال از سازمان نیز تعبیر شده است و صرفاً عدم تطابق تصادفی بین ویژگیهای فرد و سازمان نیست، بلکه با اراده و اختیار فرد انجام می‌شود.

این جداسازی ممکن است شامل احساس شرمگین بودن فرد از جنبه‌های مختلف سازمانی مانند فرهنگ و یا مأموریت سازمان یا جنبه‌هایی از هویت و شهرت سازمان باشد که فرد به‌طور آگاهانه، هویت خود را از آنها جدا می‌کند. در چنین وضعیتی ممکن است فرد، محل کار خود را از طریق دروغ گفتن و یا فریب دادن از دیگران مخفی کند و یا در مورد جنبه‌های نامطلوب سازمانش صحبت نکند و یا با استناد به آن جنبه‌ها خودش را از دیگر کارکنان سازمان متمایز کند.

در نگاه اول ممکن است همانندسازی<sup>۴</sup> و ناهمانندسازی، متغیر یک بعدی دو قطبی به نظر برسد، ولی پیچیدگی ظریفی در رابطه بین آنها وجود دارد. اگر چه بعضی از پژوهشگران در زمینه

1. Kreiner  
2. Asforth  
3. Dis Identification  
4. Identification

ناهماندسازی، جنبه‌های منحصر به فردی را نشان داده‌اند که این مفهوم را چیزی فراتر از مخالف ساده‌ همانندسازی می‌دانند، ذکر این نکته مهم است که همانندسازی و ناهمانندسازی به‌طور کامل مخالف یکدیگر نیست، بلکه ناهمانندسازی متغیر خاص و وضعیت روانی متمایزی است در حالی که همانندسازی معمولاً ارتباط بین یک شخص و جنبه‌های مثبت سازمانی است. ناهمانندسازی معمولاً جدایی بین شخص و ویژگیهای منفی سازمان است.

یافته‌های یک تحقیق در زمینه ناهمانندسازی، بیان می‌کند که ناهمانندسازی، درکی از خویشتن است که بر اساس جداسازی آگاهانه بین هویت فردی و هویت سازمان و دسته‌بندی ارتباط منفی از شخص و سازمان است. مبنای ناهمانندسازی سازمانی، انگیزه فردی است که مربوط به تأیید عدم تشابه مثبت و فرار از شباهت منفی است و از طریق فاصله گرفتن فرد از ارزشها و ویژگیهای منفی انجام می‌شود که به هر سازمان نسبت داده می‌شود. یافته‌های این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که در نتیجه احساس جدایی از هویت سازمان، امکان دارد افرادی که ناهمانندسازی را تجربه می‌کنند به سوی اقدام خاصی (برای مثال، اظهار دیدگاهشان در خصوص سازمان) هدایت شوند.

در تحقیقی دیگر که بر روی کارکنان دولتی کالیفرنیا انجام شد، چگونگی کنار آمدن کارکنان با طبیعت دو گانه هویت دولت مطالعه شد. این تحقیق تشریح می‌کند که کارکنان قادر به جدا کردن هویت تخصصی خود از هویت دولتی هستند به گونه‌ای که آنها خود را به عنوان اعضای قسمت سیاستگذاری و نه اعضای قسمت سیاسی دولت قلمداد می‌کنند. این تحقیق نشان داد که کارکنان از روشهای خود همانندسازی، هم برای همانندسازی و هم برای ناهمانندسازی با هویت سازمانی دولت استفاده کردند بدین صورت که خود را از جنبه سیاسی دولت جدا کردند. با توجه به اینکه ناهمانندسازی نشانگر نتایج مربوط به تعارض عمیقی است که بین فرد و سازمان احساس شده است، احتمالاً سازمانها، ناهمانندسازی اعضای خود را زبانبار قلمداد می‌کنند؛ زیرا هم نگهداری و هم اخراج نیروی کاری که ناهمانندسازی را به‌شدت تجربه می‌کند، می‌تواند برای سازمان آزار دهنده باشد.

ذکر این نکته مهم است که اگر چه مدیران مایل نیستند کارکنان آنها ناهمانندسازی را تجربه کنند، چنین پدیده‌ای همیشه برای سازمان زبانبار نیست؛ زیرا چنین تجربیاتی ممکن است به بعضی رفتارهای مفید مانند افشاگری<sup>۱</sup> و نوآوری منجر شود؛ یعنی کارکنانی که ناهمانندسازی می‌کنند در راستای کاهش جنبه‌های منفی هویت سازمان، اقداماتی را انجام می‌دهند که



## ۵. همانندسازی دو گونه سنج<sup>۱</sup>

حجم زیادی از پژوهشها در زمینه دو گونه سنجی در روابط بین فردی برای مثال در زمینه دوستی و ازدواج وجود دارد. یافته‌های چنین مطالعاتی بر این نکته دلالت دارد که افراد می‌توانند به صورت عمدی بر هر دو جنبه مثبت و منفی فرد دیگری تمرکز، و این حالت دو گونه سنجی را در درازمدت حفظ کنند.

همانندسازی دو گونه سنج، حالتی است که در آن، فرد، همزمان با سازمان خود و یا جنبه‌های مختلف آن همانندسازی و ناهمانندسازی می‌کند. در این موقعیت، فرد، همزمان به سمت بعضی از ابعاد همانندسازی و از طرفی به طرف دیگر ابعاد ناهمانندسازی کشیده می‌شود؛ برای مثال در خصوص تأکید سازمان بر کاهش هزینه‌ها، فرد ممکن است با اهمیت دادن به کارایی همانندسازی کند، ولی با بی‌توجهی به کیفیت یا کاهش هزینه‌ها ناهمانندسازی کند. بر اساس درجه همانندسازی دو گونه سنج، که توسط کارکنان سازمان احساس می‌شود، آنها ممکن است از منابع شناختی و احساسی ارزشمندی استفاده کنند که امکان کاربرد مفید آنها در فعالیتهای سازمان وجود دارد. همچنین در این حالت ممکن است کارکنان نسبت به عملکرد شغلی خود بیش از حد نیاز دلسرد شوند. بیشتر سازمانها، عناصری از دو گونه سنجی را تشویق می‌کنند که روابط سازنده را موجب و می‌شود. در حالی که عناصر منفی را تضعیف می‌کنند. این پیام مخلوط موجب فشار و یا انزوای افرادی می‌شود که در حالت همانندسازی دو گونه سنج قرار دارند و به درک عدم ارادت و فشار بر کارکنان برای پیروی از قواعد سازمانی نیز منجر می‌گردد.

## ۶. همانندسازی خنثی<sup>۲</sup>

خویشتن‌پنداری فرد ممکن است در حالتی باشد که به‌طور مشخص چیزی بجز همانندسازی و ناهمانندسازی با سازمان باشد و فرد در حالتی وارد شود که همانندسازی خنثی نامیده می‌شود؛ مانند یک قاضی که شغل او اقتضا می‌کند که بین دو طرف دعوا بی‌طرف بماند. یک کارمند ممکن است نه احساس همپوشانی هویت و نه احساس جدایی هویت از سازمانش کند. زمانی که شخص نه با سازمان همانندسازی، و نه ناهمانندسازی می‌کند، بررسی ضعیف بودن

1-Ambivalent Identification

2. Neutral Identification

رابطه او با سازمان ممکن است مهم باشد.

عواملی مانند تجربیات گذشته فرد با سازمانها، سبک مدیریت یا توصیف فرد از خود، ممکن است به این نتیجه منجر شود که فرد به صورت عمدی از احساس وابستگیهای غیرضروری (مثبت یا منفی) به سازمان خودداری کند؛ به عنوان مثال، درجه تعلق خاطر شخصی که تجربیات بدی از سازمان داشته است، ممکن است تحت تأثیر ضرب المثل "مار گزیده از ریسمان سیاه و سفید می ترسد"، قرار گرفته باشد. همچنین توصیف شخص از خود (مانند من آدم گوشه گیری هستم؛ من آدم منحصر به فردی هستم) یا سبکهای مدیریت (مانند من طرف کسی را نمی گیرم؛ من فقط کارم را انجام می دهم) ممکن است درجه تعلق خاطر فرد را به سازمان تحت تأثیر قرار دهد.

همانندسازی خنثی موقعیتی است که فرد خود را نسبت به سازمانش، ارزشها و اهداف و مأموریت آن، بی طرف تعریف می کند و این حالت به این نتیجه منجر می شود که احتمال کمتری برای بروز رفتارهای مربوط به فعالیت اضافی برای سازمان توسط فرد وجود دارد.

## ۷. همانندسازی سازمانی و ارضای نیازهای فردی

سؤال مهمی که در زمینه همانندسازی مطرح می شود این است که افراد امیدوارند چه منافعی از همانندسازی عاید آنها شود. در پاسخ به این سؤال، پرت<sup>۱</sup> ارضای نیازهای فردی را مطرح، و بیان می کند که انگیزه افراد برای همانندسازی در رفع چهار نوع از نیازها از جمله: نیاز به ایمنی، نیاز به احساس تعلق، نیاز به عزت نفس، و نیاز کل نگر ریشه دارد. اولین نیازی که به عنوان مشوق برای همانندسازی معرفی شده، نیازهای ایمنی است. نیاز به همانندسازی ممکن است به همان اندازه که به دلیل ایمنی روانی است به دلیل ایمنی فیزیکی نیز باشد. احساس ایمنی و اعتماد، موجب می شود که هر دوی این نیازها (روانی و فیزیکی) را تحریک کند و در نتیجه آن افراد تلاش کنند که از طریق احساس توانایی یا از طریق احساس مفید بودن و الگوهای قابل پیش بینی تا حدودی کنترل بر محیط را تجربه کنند.

نیازهای ایمنی ممکن است با احساسهای آسیب پذیری یا عدم اطمینان نسبت به محیط خارجی تشویق شود؛ برای مثال، تهدیدهای ناشی از گروههای خارج از سازمان و یا سایر گروههای درون سازمان، ممکن است همانندسازی با گروهی را که فرد عضو آن است، افزایش دهد. بعضی دیگر معتقدند که همانندسازی ممکن است در نتیجه تلاش اعضای سازمان برای پایان دادن به

تنشها و یا تردیدهایی باشد که در درون سازمان به وسیلهٔ نخبگان سازمان ایجاد شده است.

نگرانیهای ایمنی ممکن است در موقعیتهایی همانندسازی را تشویق کند که افراد احساس می کنند برای عضو شدن در سازمان و یا ادامهٔ عضویتشان در سازمان تحت فشار هستند؛ برای مثال، زمانی که اعضای سازمان، امکان انتخاب گزینه های استخدامی کمی دارند، ممکن است در مورد عضویتشان در سازمان احساس محدودیت کنند، بنابراین آنها احساس می کنند که به ماندن در سازمان متعهد هستند.

حالت دیگر این است که اعضای سازمان به دلایلی مانند ادغام یا واگذاری سازمان و یا شراکت سازمان با سازمانهای دیگر بشدت مشتاق به پیوستن به سازمان جدیدی هستند؛ برای مثال نیر<sup>۱</sup> و پرت<sup>۲</sup> در تحقیق خود نتیجه گرفتند که بعضی از پزشکان احساس خود را با عباراتی مبنی بر گیر افتادن در سازمانهای بهداشتی ابراز کردند. در حالی که بعضی از آنها با آن سازمانها بشدت همانندسازی کردند.

نیاز دوم که بیشتر از همهٔ انواع نیازها دلیل همانندسازی مطرح شده، نیاز به احساس تعلق است که به عنوان قلب موتور محرک همانندسازی سازمانی از آن یاد شده است. همانندسازی جواب طبیعی به احساس تنهایی است که کارکنان در سازمانهای امروزی احساس می کنند و همچنین پاسخ به تقسیم بندیهای موجود در جامعه توصیف شده است.

این نیازهای اجتماعی ممکن است در قالب علاقه به یک فرد یا گروه و یا رابطهٔ خویشاوندی با موجودیتی (فرد، گروه، سازمان) که فرد با آن همانندسازی کرده است و یا ادراک یکی بودن و احساس تعلق به بعضی مجموعه های انسانی متجلی شود.

سومین دلیلی که برای همانندسازی معرفی شده، نیاز به عزت نفس است. افراد ممکن است با سازمانها به عنوان روشی همانندسازی کنند که احساس خود ارزشمندی آنها را بهبود می دهد. همانندسازی یا نیاز به خود ارزشمندی تحریک می شود و در نتیجه افراد انگیزه دارند که گروهی را که خود عضو آن هستند از گروه های دیگر مثبت تر ارزیابی کنند.

هماندسازی ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که فرد سعی می کند احساس ارزشمندی خود را با همانند کردن خود با شخصی (حقیقی یا حقوقی) که در سازمان و یا جامعه مورد احترام یا مورد تحسین است، بهبود بخشد؛ برای مثال، مدیر میانی کم تجربه ای ممکن است با تقلید از رفتار مدیر عامل شرکت، سعی کند که احساس ارزشمندی خود را افزایش دهد. گفته شده است که

1. Nair  
2. Pratt

هماندسازی با هویت سازمان، احساس خود انگاره فرد را با ایجاد جایگاه و پرستیژ برای او بهبود می‌بخشد. جذابیت تصویر ذهنی فرد از سازمان و هویت سازمانی، ممکن است همانندسازی اعضا را با سازمان تشویق کند.

چهارمین دلیل همانندسازی به عنوان نیاز کل نگرانه، خودیابی یا نیاز معنوی معرفی شده است. اعضای سازمان به‌طور فزاینده‌ای با عدم اطمینان و نگرانی‌هایی روبه‌رو می‌شوند که از محیط خارجی نشأت می‌گیرد؛ مانند تنش‌های بین وظایف مربوط به کار و خانواده، بازار، رقابت جهانی، کوچک سازی سازمانی و دیگر تغییرات سازمانی. به دلیل چنین تغییراتی اعضای سازمانها ممکن است احساس کنند که زندگی آنها ناقص و بی معنی است و بنابراین به جستجو برای یافتن معنای بهتری برای زندگی بپردازند. بنابراین افرادی که احساس نقص می‌کنند، ممکن است بعضی اوقات به عنوان تلاشی در این جهت که احساس کامل بودن به آنها دست دهد به همانندسازی با سازمانها بپردازند.

به نظر می‌رسد که کاهش توجه به ارزشهای دینی در دنیای مدرن یکی از دلایل اصلی احساس بی معنی بودن در زندگی افراد باشد؛ برای مثال، افراد، اغلب از طریق به‌کارگیری ارزشهای دینی به همانندسازی خود با سازمان عمق می‌بخشند. همانندسازی سازمانی به سازمانها کمک می‌کند تا کنترل خود را بر اعضای سازمان، که به دلیل همانندسازی رضایت شغلی دارند و نسبت به سازمان خود متعهدند، حفظ کنند.

## ۸. تأثیرات همانندسازی سازمانی

افراد در جوامع مختلف و همچنین در سطوح مختلف سازمانی، نیازهای مختلفی دارند که امکان ارضای آنها از طریق همانندسازی وجود دارد؛ برای مثال در جوامعی که از نظر اقتصادی در وضعیت مناسبی نیستند و مشکل بیکاری وجود دارد و مرد به عنوان نان آور اصلی خانواده مطرح است، نیازهای ایمنی به عنوان عامل همانندسازی تأثیر بیشتری بر افراد دارد.

همان‌گونه که قبلاً گفته شد، همانندسازی ممکن است نیازهای ایمنی، احساس تعلق و یا نیاز کل نگرانه افراد را ارضا کند. بنابراین زمانی که در نتیجه همانندسازی، فرد، خود را جزئی از کل تصور می‌کند، این احساس، شناختها، احساسات و رفتارهای فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این دیدگاه از همانندسازی به عنوان مفهومی کل نگر در نظریه هویت اجتماعی قابل مشاهده است؛ برای مثال تجفل هویت اجتماعی را به عنوان آن قسمت از دانش فرد درباره عضویتش در گروه اجتماعی (یا گروه‌های اجتماعی) و همچنین ارزش و اهمیت احساسی تعریف می‌کند که

از آن عضویت ناشی می‌شود.

یافته‌های مهمی در زمینه تأثیرات همانندسازی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد؛ برای مثال، بین همانندسازی سازمانی توسط کارکنان و عملکرد آنان و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از کارکنان، رابطه مثبتی کشف شده است. همچنین بین همانندسازی و میزان تمایل به ماندن در سازمان یا ترک آن و نسبت واقعی تعداد استخدام در برابر اخراج، رابطه منفی دیده شده است.

همچنین ادعا شده است که همانندسازی سازمانی موجب بهبود احساس معنی دار بودن، احساس وابستگی، و کنترل بر کار توسط کارکنان می‌شود.

علاوه بر کشف تأثیرات مثبت همانندسازی بر افراد و سازمانها، برخی از پژوهشگران نیز تأثیرات منفی همانندسازی را بررسی کرده اند؛ برای مثال فردی که بیش از اندازه با سازمان همانندسازی می‌کند، ممکن است به‌طور کامل در کار غرق شود و هویت شخصی خود را فراموش کند و یا به دلیل اینکه همانندسازی با بدبینی نسبت به سازمان رابطه منفی دارد، ممکن است فرد همانندساز کمتر قادر به شناسایی یا آشکار کردن مشکلات سازمان باشد.

همانندسازی سازمانی با همانندسازی دو گونه سنج و همانندسازی خنثی همبستگی منفی دارد در حالی که ناهمانندسازی با این دو بعد دیگر [دو گونه سنج و خنثی] همبستگی مثبت دارد. همچنین رابطه مثبت بین همانندسازی و نیاز به همانندسازی کشف شده است در حالی که چنین رابطه‌ای بین همانندسازی و شهرت سازمانی و قدرت هویت سازمان دیده نشده است. نیاز افراد به همانندسازی به عنوان قویترین مقدمه همانندسازی سازمانی شناخته شده است؛ بدین معنی که افراد ممکن است به این دلیل، همانندسازی کنند که واقعاً به همانندسازی نیاز دارند.

پژوهشگران دیگری با ارائه مدلی تحلیلی از کاربردهای تعهد زیاد کارکنان بر کنترل سازمانی منابع انسانی در حالتی که کارگران با موفقیت سازمانشان همانندسازی می‌کنند، نتیجه گرفته‌اند که همانندسازی کارکنان با موفقیت سازمان، مشکلات کنترل سازمان را با تشویق به تسهیم اطلاعات توسط کارکنان کاهش می‌دهد.

## ۹. همانندسازی و عملکرد فردی

امروزه عملکرد<sup>۱</sup> به عنوان موضوع مهمی در مطالعات سازمانی مورد توجه است و منابع انسانی نیز در خصوص تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان مهم هستند. به دلیل اینکه عملکرد، مفهوم

چندسطحی و چندجانبه‌ای است، هیچ توافقی در مورد تعریف واحدی از آن وجود ندارد؛ برای مثال، عملکرد را می‌توان در محدوده‌های زمانی کوتاه مدت و یا درازمدت و یا در سطوح مختلف فردی، گروهی، واحدسازمانی و در سطح سازمانی اندازه‌گیری کرد. در یک تعریف عمومی، عملکرد به عنوان یک سنج‌ه برای آنچه فرد، گروه، سازمان یا فرایند به آن نایل شده، بیان شده است. همچنین از عملکرد به عنوان نتیجه رفتار نیز یاد شده است. متغیرهایی که برای سنجش عملکرد در سطح فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل بهبود تواناییها، دانش و مهارت‌های فرد شاغل و افزایش انگیزش و تعهد است.

شاخصهای عملکرد برای سطح سازمانی، مزیت رقابتی پایدار و کارایی سازمان است. شاخصهای عملکرد برای بازده مالی، شامل میزان سود و ارزش بازار است.

دو زمینه جداگانه عمده برای عملکرد وجود دارد که شامل رفتارهای مربوط به شغل و نتایج کار است. نتایج کار در واقع، کالاها و خدمات مورد انتظار از رفتار مربوط به شغل کارمند است.

ادبیات موجود، وجود رابطه بین همانندسازی و عملکرد را نشان می‌دهد. یافته‌های مهمی در زمینه تأثیرات مفید همانندسازی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد؛ برای مثال، همانندسازی سازمانی در افزایش تمایل مدیران به به‌کارگیری تلاش اضافی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، مؤثر است. همانندسازی، میزان همکاری را در غیاب پیش‌بینی پاداشها و یا مجازاتها و یا هر گونه انتظار برای مقابله به مثل در آینده و یا حتی نتایج مربوط به شهرت، افزایش می‌دهد و به بهبود فرایندها و حصول نتایج مؤثر در کار منجر می‌گردد.

همانندسازی عامل تعیین‌کننده مهمی در انگیزش کارکنان برای به‌کارگیری تلاش خود به نفع سازمان است. همانندسازی سازمانی بر تلاشهای بهبود مستمر کارکنان در سازمان تأثیر مثبت و قوی دارد و به‌طرز مثبتی با سطح رفتارهای شهروندی<sup>۱</sup> کارکنانی مرتبط است که در استخدام دائمی هستند، ولی برای کارکنان قراردادی ارتباط قابل توجهی بین همانندسازی و رفتارهای شهروندی مشاهده نشده است.

در پژوهشی که درمورد رابطه بین همانندسازی و عملکرد تیمی با بررسی شاخصهای عملکردی شامل بهره‌وری، اجرای مأموریت، کارایی، کیفیت و دستاوردهای کلی گروه‌های کاری انجام شد، مشخص گردید که همانند با گروه (تیم) نقش مهمی در تسهیل همکاری میان اعضای گروه و تسهیل عملکرد گروه دارد. همچنین همانندسازی سازمانی، تسهیم دانش را تشویق می‌کند و تعهد کارگران را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد.

1. citizenship Behaviours

هماندسازی بر سطح عملکرد عمومی سازمان نیز تأثیرات مفیدی دارد؛ برای مثال هماندسازی با گروه، سطح رقابت درون گروهی را کاهش می‌دهد و سطح تعهد افراد را به سازمانشان افزایش می‌دهد. افرادی که سطح بالایی از هماندسازی را با سازمان انجام می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که هم جهت با هویت، منافع و عقاید سازمانی، رفتار کنند. در نتیجه انتظار می‌رود که هماندسازی آنان به بهبود سطح عملکرد عمومی سازمان منجر گردد. البته باید توجه کرد چون جوامع مختلف، اوضاع فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوتی از یکدیگر دارند، این امکان نیز وجود دارد که یافته‌های تحقیقات مربوط به هماندسازی در کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت باشد.

در نتیجه با توجه به ادبیات موجود، هماندسازی بر عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی تأثیرات مثبتی دارد. نظریه مشترک در زمینه هماندسازی این است که هماندسازی همیشه به نتایج مفیدی منجر می‌شود که هم فرد هماندساز و هم هدف هماندسازی (مانند گروه، یا سازمان) از آنها بهره‌مند می‌شود.

## نتیجه

مدیریت هماندسازی در سازمانها موضوعی اساسی و مهم است. سازمانها برای رسیدن به اهداف و ارزشهای خود، طبیعتاً نیاز دارند که اعضای سازمان را تشویق کنند تا با آن اهداف و ارزشها هماندسازی کنند. این عمل به بروز رفتارهایی توسط کارکنان منجر می‌شود که برای سازمان مفید است. به همین دلیل است که امروزه از دیدگاه مدیریتی و سازمانی به هماندسازی به عنوان پیش‌قراول نظریه کنترل سازمانی نگریسته می‌شود.

مدیران امروزی سعی می‌کنند با گسترش ارزشهایی که کارکنان بتوانند با آنها هماندسازی کنند، رفتار کارکنان را به گونه‌ای شکل دهند که کارکنان به میزان بیشتری در موضوعاتی مشارکت کنند که به نفع سازمان و در جهت رسیدن به اهداف سازمان است؛ به عبارت دیگر، مدیران امروزی به جای استفاده از روشهای سنتی کنترل در سازمان از هماندسازی به عنوان ابزاری برای کنترل رفتار کارکنان استفاده می‌کنند.

در نتیجه سازمانها می‌توانند فرایند هماندسازی را تحت تأثیر قرار دهند و یا به نوعی آن را مدیریت کنند و با این کار، که از طریق بهبود درجه هماندسازی کارکنان با ارزشهای سازمانی انجام می‌شود، رفتار کارکنان را کنترل کنند؛ زیرا اعضای که در سازمانها با سازمان هماندسازی می‌کنند، موفقیت و شکست سازمان را از آن خود می‌دانند و زمانی که احساس کنند که

سازمان برای موفقیت به کمک آنها نیاز دارد، آنها از سازمان برای رسیدن به اهدافش حمایت می‌کنند؛ گرچه بدانند که این همانندسازی به عنوان یک ابزار، رفتار آنها را کنترل می‌کند.

بنابراین برای استفاده از همانندسازی به عنوان یک روش کنترل، سازمانها می‌باید هویت خود را برای اعضای خود جذاب کنند؛ اگر چه روشی که لازم است سازمانها برای جذاب کردن هویت به کار ببرند، خود، سؤالی مهم و مقوله‌ای جداگانه است.

در روشهای سنتی، فعالیتهای کنترلی در سازمانها بیشتر با روشهای بوروکراتیک و غیرفردی توصیف شده، و به موضوع هویت سازمانی توجه چندانی نشده است. تجربه نشان داده است که این روشهای سنتی نیز به میزان کافی پاسخگو نبوده است. در روش مدیریت همانندسازی، توجه بیشتری به درون افراد (مانند امیدها، ترسها، و الهامها) معطوف شده است تا رفتار بیرونی آنها و همانندسازی به عنوان یک روش مؤثرتر کنترلی نسبت به روشهای سنتی است که بر استفاده از انگیزشهای بیرونی تأکید دارد.

بنابراین مدیران در سازمانهای مدرن امروزی باید رفتار کارکنان را از طریق تقویت کنترلهایی که بر اساس همانندسازی استوار است، از طریق تقویت همانندسازی کارکنان با اهداف سازمانی تحت تأثیر قرار دهند. در نتیجه، امروزه نیاز بیشتری به توجه به فرایند همانندسازی در کنترل سازمانی وجود دارد با این هدف که این فرایند به گونه‌ای هدایت شود که کارکنان را در جهت اهداف و ارزشهای سازمانی توانمند سازد و آنان را به همانندسازی با سازمان، گروه‌های کاری و سیستم پاداش و محصولات سازمان وادار سازد.



- Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998) Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-39.
- Abrams, D. (1992) Processes of Social Identification. In Glynis, M. B. (Ed.) *Social psychology of identity and the self concept*. London. Surrey University Press.
- Alles, M. & Datar, S. (2002) Control implications of worker identification with firm sales success. *Management Accounting Research*, 13, 173-190.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *The Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Aronson, E. (1992) *The social animal*, New York, W. H. Freeman.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B. E. (2001) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. *Personnel Psychology*, 54, 721-724.
- Barker, J. (1998) Managing identification. In Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Ed.) *Identity in Organisations: Building Theory Through Conversations*. London, Sage.19
- Bartel, C. A. (2001) Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-415.
- Bhattacharya, C. B. & Elsbach, K. D. (2002) Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 26-36.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. & Glynn, M. A. (1995) Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Binning, J. E., & Barrett, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478-494.
- Cheney, G. (1983a) On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. (1983b) The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G. (1991) *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*, Columbia, University of South Carolina Press.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004) Identification with leader: A

- comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications*, 9, 89-103.
- Currie, Graeme. & Procter, Stephen. J. (2005) The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *The Journal of Management Studies*, 42, 1325-56.
- Daws, R. M. & Thaler, R. (1988) Cooperation. *Journal of Economic Perspectives*, 2, 187-97.
- Doosje, B., Ellemers, N. & Spears, R. (1995) Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Psychology*, 31, 410-436.
- Duckerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002) Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviours of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. & McLean Parks, J. (1998) The dark side of organizational identification. In Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Ed.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- 20
- Elsbach, K. D. (2001) Coping with hybrid organizational identities: evidence from California legislative staff. *Advances in Qualitative Organization Research*, 3, 59-90.
- Elsbach, K. D. (1999) An expanded model of organizational identification. In Staw, B. M. & Sutton, R. I. (Eds.) *Research in Organizational Behaviour*, 21, 163-200. Tamford Conn, Jai Press.
- Elsbach, K. D. & Bhattacharya, C. B. (2001) Defining who you are by what you're not: A study of organizational disidentification and the NRA. *Organization Science*, 12, 393-413.
- Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004) Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Foreman, P. & Whetten, D. A. (2002) Members' identification with multiple identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6, 24-30.
- Haslam, S. A. (2001) *Psychology in organizations: The social identity approach*, London, Sage.
- Haslam, S. A., Postmes, T. & Ellemers, N. (2003) More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J.C. (2000) Social identity, self-categorization and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and

- sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Renew*, 49, 319-39.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. (1995) A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255-269.
- Kelman, H. C. (1961) Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996) Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1-27.
- Larkey, L. & Morrill, C. (1995) Organizational commitment as symbolic process. *Western Journal of Communication*, 59, 193-212.
- Lee, H.J. (2004) The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 623-639.
- Mael, F. & Ashforth, B. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.
- Meyerson, D. E. & Scully, M. A. (1995) Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6, 585-600.
- Michel, A. A. & Jehn, K. E. (2003) The dark side of identification: overcoming identification-induced performance impediments. *Research on Managing Groups and Teams*, 5, 189-219.
- Morgan, J.M., Reynolds, C., Nelson, T.J., & Johanningmeier, A.R. (2004) Tales from the fields: Sources of employee identification in Agribusiness. *Management Communication Quarterly* : McQ, 17(3), 360-395.
- Mowaday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Pratt, J. W. (1987) Dividing the indivisible: Using simple symmetry to partition variance explained. In Pukilla, T. & Duntaneu, S. (Eds.) *The Second Tampere Conference in Statistics*. Tampere, Finland, University of Tampere.
- Pratt, M. G. (1998) To be or not to be: Central questions in organizational identification. In Whetten, D. & Godfrey, P. (Eds.) *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Pratt, M.G. (2000) The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Reade, C. (2001) Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269-1291.

- Rousseau, D. (1998) Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 217-33.
- Sass, J.S. & Canary, D. J. (1991) Organizational commitment and identification: an examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication*, 55, 275-93.
- Scott, C.R., Connaughton, S.L., Diaz-Saenz, H.R. & Maguire, K. (1999) The impacts of communication and multiple identifications of intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly* 12(3), 400-435.
- Scott, M. (1998) Focusing on the Text and Its Key Words. TALC 98 Oxford Humanities Computing Unit, Oxford University.
- Scott, W.R. (1995) Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis. In Scott, W. R. & Meyer, J. W. (Eds.) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA, Sage.

