

## طراحی نظام جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه موردی شرکت برق منطقه‌ای فارس

علیرضا خوش‌بین<sup>۱</sup>

حبیب اله رعنائی کردشولی<sup>۲\*</sup>

عباس عباسی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۶)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی نظام مطلوب جامعه‌پذیری سازمانی با رویکرد سیستمی و ارزیابی شرکت برق منطقه‌ای فارس بر اساس آن و ارائه راهکار و پیشنهادهای کاربردی بوده است. این تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث روش تحقیق، مطالعه موردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۷ نفر از افراد تازه‌واردی است که در طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ استخدام شده‌اند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فنون تحلیل محتوای متنی، آمار توصیفی (میانگین، انحراف از معیار، کجی و کشیدگی) و آمار استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای) انجام شد. نتایج طراحی مدل پژوهش حاکی از آن بود که نظام مطلوب جامعه‌پذیری سازمانی شامل ابعاد شش‌گانه از جمله عوامل زمینه‌ای مؤثر، فرایند، محتوا، تاکتیک‌ها، عاملین و پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی است. همچنین نتایج ارزیابی نظام مذکور در شرکت برق منطقه‌ای فارس، نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب عوامل زمینه‌ای مؤثر مثل ویژگی‌های شغل و ماشینی بودن ساختار سازمانی، وضعیت نامطلوب در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی مثل مرحله‌ی قبل از ورود، وضعیت مطلوب محتوای جامعه‌پذیری سازمانی (به‌استثنای چشم‌انداز آینده شغلی)، وضعیت ترکیبی تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی، عدم حضور بازنشستگان در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی و وضعیت مطلوب پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی بود. در نهایت نیز پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** جامعه‌پذیری سازمانی؛ جامعه‌پذیری افراد تازه‌وارد؛ فرایند جامعه‌پذیری سازمانی؛ تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [a.khoshbin73@gmail.com](mailto:a.khoshbin73@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول). [hraanei@rose.shirazu.ac.ir](mailto:hraanei@rose.shirazu.ac.ir)

<sup>۳</sup> استاد دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [aabbasi@shirazu.ac.ir](mailto:aabbasi@shirazu.ac.ir)

## مقدمه

مهم‌ترین مسئله‌ای که پس از مرور ادبیات نظری و تجربی مرتبط با جامعه‌پذیری سازمانی به چشم می‌خورد، عدم وجود یک نظام منسجم جامعه‌پذیری سازمانی است. تمامی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی جامعه‌پذیری سازمانی، به‌صورت تک‌بعدی و فقط در حدی که میزان تأثیر یا عدم تأثیر عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی و در نتیجه باعث پیدایش پیامدهای مربوطه صورت گرفته‌اند. به عبارت دیگر نظام جامعه‌پذیری سازمانی دارای ارکان و عناصر مختلفی مثل فرایند، محتوا، تاکتیک و ابزار، عاملین جامعه‌پذیری سازمانی است که متأسفانه محققان پیشین تا به حال آن‌ها را در کنار هم و توأم با یکدیگر مورد بررسی قرار نداده‌اند. مسئله پژوهشی دیگر عدم انجام پژوهش با موضوع جامعه‌پذیری سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای فارس است. با وجود این تفاسیر عدم وجود یک نظام منسجم جامعه‌پذیری سازمانی، موجب فقدان پایبندی به اهداف و ارزش‌های سازمان و در نهایت باعث افزایش هدررفت هزینه‌های مربوط به تأمین، جذب و استخدام، عدم انگیزه شغلی در افراد تازه‌وارد، افزایش نارضایتی، افزایش تمایل به ترک خدمت، افزایش غیبت در کار و کاهش بهره‌وری کل می‌شود (۱-۳)؛ بنابراین اجرای پژوهش حاضر بسیار ضروری و مهم تلقی می‌شد. در مقابل، اگر این پژوهش صورت نمی‌گرفت، مدیران شرکت برق منطقه‌ای به شکاف‌ها و نارسایی‌های موجود در نظام جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان پی نمی‌بردند و در نتیجه این امر سبب به وجود آمدن خسارات و صدمات جبران‌ناپذیری مثل دوگانگی فرد و سازمان و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شد. در نتیجه محقق در این پژوهش ابتدا با بررسی و مرور دقیق ادبیات و مبانی نظری و پیشینه موضوع، نظام مطلوب جامعه‌پذیری سازمانی را طراحی کرده و سپس به ارزیابی آن در شرکت برق منطقه‌ای فارس پرداخت. در نهایت با راهکارهای پیشنهادی که ارائه شد، نقاط ضعف موجود و حوزه‌های قابل‌بهبود را پوشش داده و میزان موفقیت فرایند اجتماعی سازی افراد تازه‌وارد شرکت را افزایش و بهبود داد.

## مبانی نظری پژوهش

نظام مدیریت منابع انسانی هر سازمان از چهار عنصر و زیرسیستم مختلف شامل الف- تأمین و استخدام ب- توسعه و بهبود ج- حفظ و نگهداشت و د- کاربرد تشکیل شده است. سازمان‌ها قبل از اینکه بخواهند افراد جدید را جذب نمایند باید برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل را به صورت دقیق و هدفمند انجام دهند در غیر این صورت فرایند ورود به سازمان برای تازه‌واردان با شکست مواجه می‌شود (۴، ۵). بعد از نظام تأمین و استخدام، نظام توسعه و بهبود منابع انسانی قرار دارد (۶). در حقیقت آموزش یکی از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمان بوده، به طوری که نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی و رشد نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی وی را

تضمین می‌کند (۷، ۸). پایه و اساس نظری موضوع جامعه‌پذیری سازمانی مبتنی بر توسعه، آموزش و یادگیری افراد است. به‌طوری که افراد تازه‌وارد پس از ورود به سازمان طی فرایند آموزش می‌توانند از سردرگمی، تضاد، تعارض و ابهام نجات یابند. فرایند آموزش و یادگیری می‌تواند به انطباق و سازگاری افراد تازه‌وارد و درنهایت افزایش میل به ماندن در سازمان کمک چشمگیری نماید (۹).

یکی از مهم‌ترین اقداماتی که در زمره آموزش کارکنان قرار می‌گیرد، جامعه‌پذیری سازمانی افراد است که نقش بسیار مهم و حیاتی در ساخت ارزش‌ها و نگرش‌های آنان و همچنین سازگاری کارکنان با نقش خاص خود در سازمان ایفا می‌کند. افراد در مرحله‌ی قبل و حین ورود به سازمان، انتظارات و آرزوهایی دارند که سازمان باید با ارائه اطلاعات شفاف و واقع‌بینانه در مورد وظیفه افراد، طریقه ایفای نقش و جو سازمان به آن‌ها درک و آگاهی بدهد. در غیر این صورت افراد بلافاصله پس از ورود به سازمان دچار ابهام نقش، سردرگمی، فشار روانی، تعجب و به بیان دیگر پس از دیدن واقعیت دچار شوک خواهند شد. به همین دلیل نظریه کاهش عدم اطمینان<sup>۱</sup> به میان می‌آید (۹، ۱۰).

فرض نظریه کاهش عدم اطمینان بر این باور است که افراد تازه‌وارد به دلیل ازبین‌بردن ابهامات و بی‌اطمینانی خود نسبت به سازمان و همچنین پیش‌بینی مسائل احتمالی پیش رو، خواهان برقراری تعاملات متقابل و سازنده با سایر افراد سازمان هستند. افراد تازه‌وارد در برقراری چنین تعاملاتی به‌نوعی نقش فعالانه خواهند داشت. این در حالی است که برخی از محققان در پژوهش خود بیان کردند که افراد در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی به‌عنوان یک عامل فعال و قوی ایفای نقش می‌کنند (۱۱، ۱۲).

افراد تازه‌وارد در طی فرایند جامعه‌پذیری سازمانی به‌صورت خودجوش در پی جست‌وجوی اطلاعات هستند. فرایند جست‌وجوی اطلاعات توسط افراد تازه‌وارد در اشکال گوناگونی از قبیل مشاهده، پرسش و پاسخ، فرایندهای آزمون و خطا ظاهر می‌شود. همچنین تحقیقات گذشته این مورد را به اثبات رساندند که افراد در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی بر قوانین و عملکرد گروهی تأثیر می‌گذارند و می‌توانند بر عملکرد گروه کاری تأثیر چشمگیری داشته باشند (۱۳)؛ بنابراین افراد در طی فرایند جامعه‌پذیری سازمانی، چگونگی برخورد با سازمان، شغل و همکاران را می‌آموزند و درنهایت یاد می‌گیرند که چگونه خود را با فرهنگ و شرایط شغلی و سازمانی منطبق و سازگار کنند (۱۰، ۱۴).

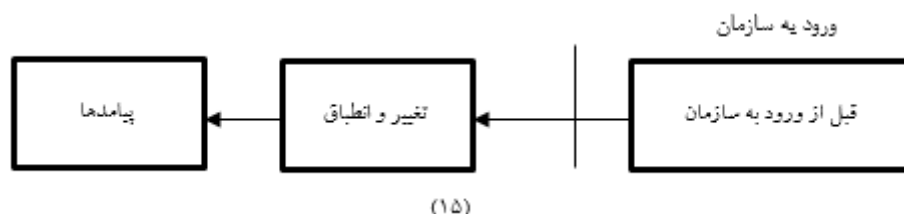
---

<sup>۱</sup>. Uncertainty Reduction

## ورود سازمانی<sup>۱</sup>

ورود سازمانی به فرایندی گفته می‌شود که فرد تازه‌وارد بر اساس مجموعه‌ای از توافقات میان فرد و سازمان از خارج به داخل سازمان موردنظر خود وارد می‌شود. از دیدگاه فرد تازه‌وارد، فرایند ورود سازمانی از هنگامی که فرد به امکان ورود می‌اندیشد، آغاز می‌گردد. موضوع ورود سازمانی حتی بعد از ورود فرد به سازمان به‌ویژه به دلیل اثراتی که سازمان بر فرد و فرد بر سازمان خواهد داشت از اهمیت خاصی برخوردار است (۱۵، ۱۶). شکل ۱. فرایند ورود سازمانی را نشان می‌دهد:

شکل ۱. فرایند ورود به سازمان



هر یک از افراد تازه‌واردی که قصد ورود و جذب به سازمان موردنظر خود را دارند، دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، تجربیات متنوع و دیدگاه‌های گوناگون از سازمان هستند. به عبارت دیگر هر یک از افراد با نگرش‌ها و رفتارهای مختلف وارد سازمان شده و بلافاصله پس از مواجهه با واقعیت سازمان دچار ابهام و تعارض در نقش و ارتباطات سازمانی می‌شوند؛ بنابراین فرایند جامعه‌پذیری سازمانی کمک بسیار زیادی می‌نماید تا افراد تازه‌وارد فرایند ورود به سازمان را تسهیل بخشند. به بیان دیگر اینکه فرایند جامعه‌پذیری سازمانی در بطن فرایند ورود سازمانی قرار دارد که به‌نوعی وجه مکمل فرایند ورود سازمانی به حساب می‌آید. افراد پس از ورود به سازمان با کمک فعالیت‌های متنوع و مربوط به فرایند جامعه‌پذیری سازمانی ابهامات و تعارضات خود را کاهش داده و نگرش و رفتار خود را در راستای هماهنگی با سازمان مدیریت می‌کنند. در پایان فرایند ورود به سازمان نتایج و پیامدهایی حاصل می‌شود که می‌توان رضایت شغلی، تعهد سازمانی، غیبت و تمایل به ترک خدمت را از مهم‌ترین آن‌ها نام برد (۱۵، ۱۷).

<sup>۱</sup>. Organizational Entry

### جامعه‌پذیری سازمانی

پس از جست‌وجوی کلیدواژه‌های اصلی و تخصصی مرتبط با موضوع جامعه‌پذیری سازمانی و استخراج مقالات و متون اصیل انگلیسی از پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی و همچنین مطالعه و بررسی دقیق آن‌ها می‌توان تعاریف مختلفی را از نویسندگان و صاحب‌نظران سرشناس حیطه جامعه‌پذیری سازمانی بیان کرد که در قالب جدول ذیل قابل‌مشاهده است:

جدول ۱. تعاریف جامعه‌پذیری سازمانی

| منبع                             | تعریف                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فلدمن <sup>۱</sup> (۱۸)          | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن افراد جدید سازمان را از فردی بیگانه به عضوی مؤثر و هماهنگ سازمان تبدیل می‌کند.                                                                                         |
| ون مانن (۱۹)                     | جامعه‌پذیری سازمانی روشی است که در آن افراد باتجربه در سازمان به افراد تازه‌وارد می‌آموزند که چگونه با موقعیت جدید خود در نقش و سازمان سازگار شوند.                                                             |
| ون مانن و شاین <sup>۲</sup> (۲۰) | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن افراد تازه‌وارد دانش اجتماعی و مهارت‌های لازم را جهت پذیرش نقش در سازمان می‌آموزند.                                                                                    |
| لوئیس <sup>۳</sup> (۲۱)          | جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن افراد تازه‌وارد برای تبدیل شدن به یک عضو مؤثر و پذیرش نقش در سازمان باید ارزش‌ها، توانایی‌ها، انتظارات و دانش اجتماعی موردنیاز را بپذیرند.                             |
| دین <sup>۴</sup> (۱۷)            | از جامعه‌پذیری سازمانی به‌عنوان فرایندی یاد می‌شود که فرد تازه‌وارد قبل از ورود به سازمان تحت‌تأثیر آن قرار گرفته، ادراکات خود را شکل می‌دهد و پس از ورود به سازمان و کسب تجربیات شغلی آن‌ها را تقویت می‌نماید. |

بنابراین، با استناد به تعاریف فوق می‌توان به طور خلاصه جامعه‌پذیری سازمانی را به این صورت تعریف کرد: جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن افراد تازه‌وارد به‌منظور سازگاری و هماهنگی

<sup>۱</sup>. Feldman

<sup>۲</sup>. Van Mannen & Schein

<sup>۳</sup>. Luois

<sup>۴</sup>. Dean

با سازمان باید ارزش‌ها، توانایی‌ها، انتظارات و دانش اجتماعی موردنیاز را به کمک سایر همکاران و افراد باتجربه سازمان فراگیرند تا بتوانند با اهداف سازمان و نقش خود هم‌راستا گردند.

### نظام جامعه‌پذیری سازمانی

با مرور و بررسی ادبیات نظری جامعه‌پذیری سازمانی در متون مختلف علمی، این نکته استنباط می‌شود که محققان و دانشمندان رویکردها و نگاه‌های گوناگونی به بحث جامعه‌پذیری سازمانی داشته‌اند؛ لذا با استفاده از مرور نظام‌مند این رویکردها می‌توان آن‌ها را در قالب یک نظام کلی جامعه‌پذیری سازمانی دسته‌بندی کرد. همچنین نکاتی که باید در هنگام طراحی نظام جامعه‌پذیری سازمانی افراد در نظر داشت این است که هر سازمانی باید بنا به نیاز و شرایط خاص خود، برنامه‌ای را برای معرفی و آشناسازی فرد با سازمان طرح‌ریزی نماید که بازده بیشتری داشته باشد (۴، ۱۸). در ادامه هر یک از ارکان و عناصر گوناگون نظام جامعه‌پذیری سازمانی به تفصیل شرح داده خواهند شد:

### عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی

یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فرایند جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند ساختار سازمانی باشد به‌طوری که سازمان‌های پویا و انعطاف‌پذیر باید به‌منظور سازگاری شغل با افراد تازه‌وارد از تاکتیک‌های فردی شامل (فردی، غیررسمی، تصادفی، متغیر، گسسته و تخریب) استفاده نمایند. در صورتی که سازمان ماشینی و خواهان حفظ وضعیت موجود باشد، به‌منظور انطباق افراد با شغل از تاکتیک‌های نهادی شامل (جمعی، رسمی، متوالی، ثابت، پیوسته و تأیید) بهره خواهد گرفت (۲۲، ۲۳).

همچنین ویژگی‌های شغل نیز می‌تواند بر فرایند جامعه‌پذیری تأثیرگذار باشد به‌طوری که هر چه شغل افراد ویژگی‌های بیشتری را در برداشته باشد، انگیزه آن‌ها برای انجام فعالیت و وظایف مربوط به شغل بیشتر است. به عبارت دیگر هرچه امتیاز انگیزش شغلی فرد بالاتر باشد، بیشتر باید از تاکتیک‌های نهادی و هرچه امتیاز پایین‌تر باشد باید از تاکتیک‌های فردی جامعه‌پذیری سازمانی استفاده نمود (۲۲، ۲۴).

### فرایند جامعه‌پذیری سازمانی

فرایند جامعه‌پذیری سازمانی از سه مرحله تشکیل‌شده است. این فرایند موجب می‌شود که کارکنان در امر مدیریت فشار روانی و اضطراب ناشی از ورود به سازمان، موفقیت‌آمیزتر رفتار نمایند. مراحل مذکور شامل قبل از ورود، حین ورود و پس از ورود به سازمان است (۱۱، ۱۸، ۲۴).

### محتوای جامعه‌پذیری سازمانی

محتوای جامعه‌پذیری به این که چه چیزی در فرایند جامعه‌پذیری یاد گرفته می‌شود یا چیزی که به تازه‌وارد به‌وسیله‌ی سازمان ابلاغ می‌شود، اشاره دارد. از نظر تعداد قابل‌توجهی از محققان موضوعاتی را که سازمان‌ها موظف‌اند به‌عنوان محتوای جامعه‌پذیری سازمانی به افراد تازه‌وارد بیاموزند شامل وظایف و مهارت‌های شغلی، تجربیات و رهنمودهای همکاران سازمان، چشم‌انداز آینده شغلی، سیاست‌های سازمان، زبان سازمان، نحوه عملکرد، اهداف و ارزش‌ها و تاریخچه سازمان می‌شود (۴، ۱۱، ۱۴، ۲۸-۲۵).

### تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی

جهت تحقق فعل جامعه‌پذیری سازمانی، ابزارها و تاکتیک‌هایی لازم است که با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توان فرد تازه‌وارد را جامعه‌پذیر نمود که پس از مرور منابع اصیل در این حیطه شامل تاکتیک‌های جمعی در مقابل فردی (زمینه‌ای)، رسمی در مقابل غیررسمی (زمینه‌ای)، متوالی در مقابل تصادفی (محتوایی)، ثابت در مقابل متغیر (محتوایی)، پیوسته در مقابل گسسته (اجتماعی)، تأیید در مقابل تخریب (اجتماعی) می‌شوند (۶، ۱۰، ۱۳، ۲۲، ۲۹، ۳۰).

### عاملین جامعه‌پذیری سازمانی

عاملین جامعه‌پذیری سازمانی به افرادی گفته می‌شود که وظیفه انتقال محتوای جامعه‌پذیری و آموزش به افراد تازه‌وارد را بر عهده‌دارند که می‌توان آن‌ها را شامل بازنشستگان، مشاوران سازمان، اساتید دانشگاه، همکاران و سرپرستان باتجربه برشمرد (۴، ۱۵، ۲۷).

### پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی

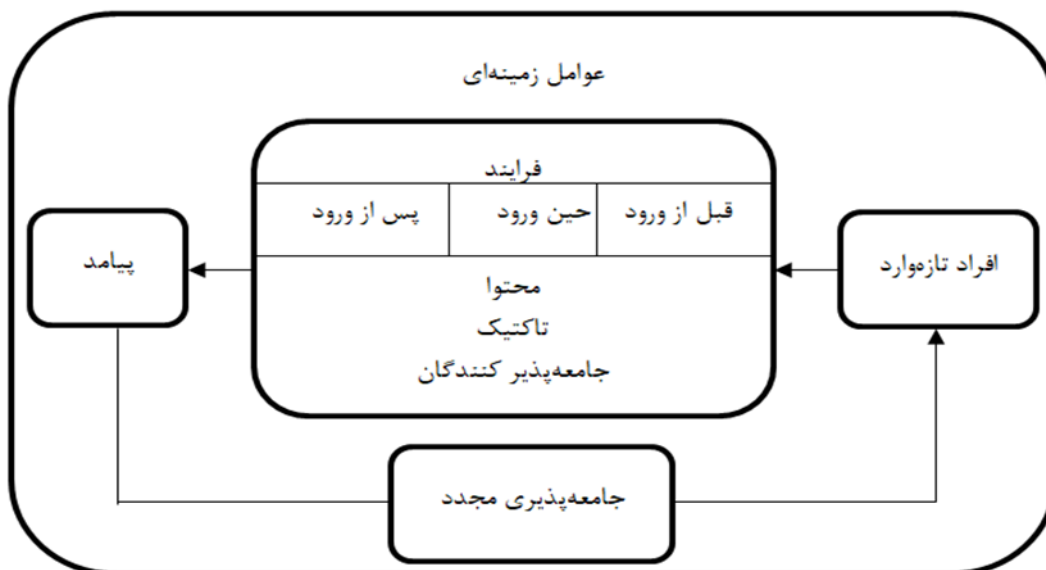
اجرای موفقیت‌آمیز جامعه‌پذیری سازمانی موجب به‌وجودآمدن پیامدها و تبعات مثبت برای افراد تازه‌وارد و همچنین سازمان است. برخی از پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی را می‌توان شامل ابهام و تعارض نقش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت دانست (۲، ۱۴، ۲۳، ۲۷).

### جامعه‌پذیری مجدد در سازمان

کارمندان سازمان بعد از هر بار تجدید ساختار یا تغییر شغل در داخل سازمان، احتیاج به جامعه‌پذیری مجدد دارند. دوباره جامعه‌پذیر شدن شامل اعلام برنامه‌های تغییر، انتخاب و آموزش کارکنان، توسعه و پخش معیارهای جدید و عملکرد و ارزیابی نتایج تحقق‌یافته است و فعالیت‌های آن شبیه به جامعه‌پذیر شدن بدو خدمت است (۴، ۱۸، ۲۲).

در نهایت نیز با توجه به مرور ادبیات و پیشینه می توان مدل نظام مطلوب جامعه پذیری سازمانی را در قالب شکل زیر دانست:

شکل ۲. مدل پژوهش



### پیشینه تحقیق

جدول ۲. پیشینه پژوهش

| نام نویسنده و سال تحقیق       | عنوان تحقیق                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| زاهد بابلان و همکاران<br>۱۴۰۳ | فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی در سازمان‌های آموزشی ایران                |
| کاشانی و همکاران<br>۱۴۰۲      | ارائه مدل جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش با رویکرد سیاست‌های کلی نظام اداری |
| فرج‌زاده و همکاران<br>۱۴۰۲    | تبیین فرایند جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان در نظام سلامت ایران                                 |



| نام نویسنده و سال تحقیق | عنوان تحقیق                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعجبی و همکاران ۱۴۰۲    | بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جامعه‌پذیری سازمانی با سرمایه‌های روان‌شناختی (مطالعه موردی: معلمان دوره ابتدایی شهرستان سقز) |
| درگاهی و همکاران ۱۴۰۲   | همبستگی بین جامعه‌پذیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران                             |
| غفوری و همکاران ۱۴۰۱    | طراحی مدل معماری جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس تعریف معماری در کارت امتیازی منابع انسانی: یک مطالعه فراترکیب                     |
| شاد و همکاران ۱۴۰۰      | نقش روان‌شناختی محیط کار و جامعه‌پذیری سازمانی در بهبود اخلاق حساب‌رسان از طریق کاهش رفتارهای انحرافی                          |
| بلوچ و همکاران ۱۴۰۰     | بررسی اثر جامعه‌پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مسئولیت‌پذیری پرستاران بیمارستان ایران: نقش میانجیگری اخلاق کاری             |
| Hul yee et al 2026      | نقش جامعه‌پذیری سازمانی و استقلال شغلی بر عملکرد شغلی معلمان با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی                                |
| Sultanah 2026           | نوآوری برای رهبری: تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه در شرکت‌های فین‌تک با نقش میانجی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان   |
| Sofia Soares 2025       | بررسی تأثیر شخصیت فعال بر رضایت شغلی در طول جامعه‌پذیری سازمانی: بررسی اثرات مداخله‌گر ادراکات تازه‌واردان از تناسب فرد - محیط |
| Engin simsek 2024       | تاکتیک‌ها، ابعاد، پیامدها، عوامل زمینه‌ای و مراحل جامعه‌پذیری سازمانی                                                          |
| Di Cai et al 2023       | حفظ تناسب شغلی تازه‌واردان: نقش تاکتیک‌های اجتماعی شدن، درهم‌تنیدگی شغلی و تنوع شغلی                                           |

آنچه از پیشینه تجربی تحقیق می‌توان استنباط کرد این است که در بسیاری از مقالات به موضوع ارزیابی جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن برخی از ارکان و عناصر نظام جامعه‌پذیری سازمانی پرداخته شده است و تعداد مقالاتی که به طور جامع نظام جامعه‌پذیری سازمانی را بررسی کند، اندک است. به طور مثال در تحقیقات صرفاً به محتوا یا تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی توجه شده است.

نکته دیگری که قابل مشاهده است، در بسیاری از مطالعات انجام شده، وضعیت موجود جامعه‌پذیری سازمانی به طور خاص مورد بررسی و ارزیابی قرار داده نشده است. به بیان دیگر در اکثر پژوهش‌ها متغیر جامعه‌پذیری سازمانی همراه با سایر متغیرهای سازمانی از جمله رضایت شغلی، رفتار شهروندی، میزان عملکرد شغلی و استقلال کاری، مورد تحقیق قرار گرفته است.

مورد دیگر اینکه، پراکندگی استفاده از مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی در تحقیقات کمی نرمال نیست. به طور مثال ۴۸٪ از پژوهش‌ها به‌منظور گردآوری اطلاعات تحقیق از مدل تائورمینا، ۲۱٪ از مدل جونز و ۱۲٪ از مدل چائو و همکاران بهره جسته‌اند. به عبارت دیگر تقریباً در هیچ‌یک از تحقیقات پیشین، استفاده از مدل‌های جامعه‌پذیری سازمانی به‌صورت ترکیبی (به طور مثال بهره‌گیری از مدل تائورمینا، جونز و چائو به‌صورت ترکیبی) دیده نشده است.

آخرین نکته‌ای که می‌توان در این حیطه عنوان کرد این است که اکثر تحقیقات صورت‌گرفته در زمینه‌ی جامعه‌پذیری سازمانی به‌صورت کمی (صرفاً سنجش میزان ارتباط و همبستگی متغیرها با یکدیگر) صورت گرفته‌اند و تعداد پژوهش‌های کیفی یا حتی آمیخته بسیار اندک است؛ بنابراین نوآوری پژوهش حاضر در پوشش دادن ضعف‌های پژوهشی مذکور قرار داده شد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی از نوع توصیفی و از حیث روش تحقیق نوعی مطالعه موردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۷ نفر از افرادی بود که در طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ به استخدام شرکت برق منطقه‌ای فارس درآمده بودند؛ بنابراین به دلیل اندک بودن تعداد آزمودنی‌های حاضر در جامعه آماری، کل اعضای جامعه مورد آزمون و بررسی قرار گرفتند. در گام نخست، محقق با توزیع پرسش‌نامه‌های استاندارد فرایند ارزیابی را آغاز نمود. جزئیات ابزار مورد استفاده به تفکیک هر یک از اجزای نظام جامعه‌پذیری سازمانی در ذیل قابل مشاهده است:

۱. به‌منظور اندازه‌گیری عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد پانزده سؤالی انگیزش شغلی هاگمن و الدهام<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) و پرسش‌نامه استاندارد هشت سؤالی ساختار ارگانیک و ماشینی بور جویس، مک آلیستر و میشل<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) استفاده شد.
۲. به‌منظور اندازه‌گیری محتوای جامعه‌پذیری سازمانی از پرسش‌نامه‌های استاندارد تائورمینا (۱۹۹۴) و چائو و دیگران (۱۹۹۴) با بیست و هشت سؤال و به‌صورت ترکیبی بهره‌گیری شد.
۳. جهت اندازه‌گیری تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد بیست و چهار سؤالی جونز (۱۹۸۶) استفاده گردید.

<sup>۱</sup>. Hackman & Oldham

<sup>۲</sup>. Bourgeois, McAllister & Mitchell

۴. به‌منظور اندازه‌گیری پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی از پرسش‌نامه‌های استاندارد رضایت شغلی مینه‌سوتا با نوزده سؤال، تعهد سازمانی پورتر (۱۹۷۴) با پانزده سؤال، تعارض و ابهام نقش ریزو، هاوس و لیرتزمن<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) با چهارده سؤال و تمایل به ترک خدمت کیم و دیگران (۲۰۰۷) با پانزده سؤال بهره گرفته شد.

سپس در گام دوم ارزیابی، به‌منظور گردآوری داده‌های تکمیلی مربوط به ارکان و عناصر نظام جامعه‌پذیری سازمانی از ابزار اندازه‌گیری مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته نیز استفاده شد؛ بنابراین از ۵ نفر کارمند تازه‌وارد از ۵ معاونت مختلف (به‌عنوان نمایندگان افراد تازه‌وارد)، ۵ نفر از مدیران واحدهای مربوطه (به‌عنوان مدیران مستقیم افراد تازه‌وارد) و همچنین مدیر آموزش و برنامه‌ریزی (به‌عنوان نماینده معاونت منابع انسانی) مصاحبه به عمل آمد. در گام سوم نیز ارزیابی و بررسی اسناد و مدارک مربوطه صورت گرفت. جدول ۲. میزان پایایی و روایی هر یک از پرسش‌نامه‌های استاندارد را نشان می‌دهد:

جدول ۳. پایایی و روایی ابزار پرسش‌نامه

| متغیر                          | میانگین واریانس استخراج‌شده | پایایی ترکیبی | آلفای کران باخ |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| ویژگی‌های شغل                  | ۰.۵۷                        | ۰.۸۷          | ۰.۸۲           |
| ساختار سازمانی                 | ۰.۲۹                        | ۰.۰۰۶         | -۰.۰۲          |
| محتوای جامعه‌پذیری سازمانی     | ۰.۵۵                        | ۰.۸۹          | ۰.۸۶           |
| تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی | ۰.۴۷                        | ۰.۸۴          | ۰.۷۸           |
| تمایل به ترک خدمت              | ۰.۵۳                        | ۰.۷۷          | ۰.۸۹           |
| تعهد سازمانی                   | ۰.۵۸                        | ۰.۷۹          | ۰.۸۶           |
| رضایت شغلی                     | ۰.۴۷                        | ۰.۸۳          | ۰.۷۷           |
| ابهام و تعارض نقش              | ۰.۶۱                        | ۰.۷۴          | ۰.۴۴           |

پس از گردآوری داده‌های پژوهش باید آن‌ها را با استفاده از فنون و ابزار مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار داد؛ بنابراین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه‌ای از آزمون تی تک نمونه‌ای و به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک، از فن تحلیل محتوای متنی استفاده گردید. توضیح دقیق‌تر در خصوص فرایند اجرا و تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها این است که ابتدا یک چک‌لیست شامل

<sup>۱</sup>. Rizzo, House & Lirtzman

پرسش‌های مربوط به ابعاد شش‌گانه نظام جامعه‌پذیری سازمانی طراحی گردید و سپس از افراد موردنظر به صورت تک‌به‌تک و مجزا پرسیده شد. در نهایت پاسخ‌های به دست آمده با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش دسته‌بندی، تحلیل و جمع‌بندی شدند.

### یافته‌های پژوهش

#### عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی

جدول ۴. تحلیل استنباطی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی

| اختلاف میانگین | P دو طرفه | آماره t | میانگین | مقدار آزمون | ابعاد و مؤلفه‌ها |               |
|----------------|-----------|---------|---------|-------------|------------------|---------------|
| ۰.۲۲۰          | ۰.۰۰۴     | ۳.۰۰    | ۳.۲۲    | ۳           | استقلال          | ویژگی‌های شغل |
| ۰.۵۸۸          | ۰.۰۰۰     | ۷.۰۰    | ۳.۵۸    | ۳           | تنوع             |               |
| ۰.۳۳۱          | ۰.۰۰۰     | ۴.۷۲    | ۳.۳۳    | ۳           | اهمیت            |               |
| ۰.۴۶۹          | ۰.۰۰۰     | ۸.۲۰    | ۳.۴۶    | ۳           | هویت             |               |
| ۰.۶۸۷          | ۰.۰۰۰     | ۹.۴۳    | ۳.۶۸    | ۳           | بازخورد          |               |
| ۰.۴۵۹          | ۰.۰۰۰     | ۸.۴۴    | ۳.۴۵    | ۳           | نتیجه کل         |               |
| ۰.۲۶۰          | ۰.۰۰۰     | ۶.۷۷    | ۳.۲۶    | ۳           | ساختار سازمانی   |               |

به منظور ارزیابی میزان ویژگی‌های شغل افراد سازمان باید میانگین به دست آمده هر یک از مؤلفه‌های مذکور را در فرمول خاص خود قرارداد؛ بنابراین هاکمن و الدهام جهت محاسبه امتیاز بالقوه انگیزشی شغلی فرمول ذیل را بیان کرده‌اند:

$$۱۲۵ = (۳) / (اهمیت + هویت + تنوع) * بازخورد * استقلال = امتیاز بالقوه انگیزشی$$

در صورتی که کارمند به هر یک از مؤلفه‌های بالا بیشترین امتیاز (یعنی عدد پنج) را اختصاص دهد، امتیاز انگیزشی شغل وی عدد ۱۲۵ (مطلوب‌ترین حالت ممکن) خواهد شد؛ لذا امتیاز انگیزشی شغل افراد تازه‌وارد شرکت برق منطقه‌ای فارس طبق فرمول مذکور بدین صورت است:

$$۴۰.۹۶ = (۳) / (۳.۵۸ + ۳.۳۳ + ۳.۴۶) * ۳.۶۸ * ۳.۲۲$$

بر اساس نتیجه فرمول مذکور امتیاز انگیزشی شغل افراد تازه‌وارد در شرکت برق منطقه‌ای فارس در سطح نامطلوب قرار دارد. به‌علاوه، اسناد و مدارک مرتبط با سه مؤلفه‌ی بازخورد، تنوع و استقلال شغلی افراد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از بررسی مستندات مربوط به مؤلفه بازخورد نشان داد که شرکت برق منطقه‌ای فارس طی ارزیابی عملکردهایی که در سال‌های ۹۶، ۹۷ و ۹۸ به عمل آورده است، به ارائه پاداش‌های نقدی، غیرنقدی و لوح تقدیر به ۳۵۰ نفر از دو هزار کارمند حاضر در سازمان اقدام نموده است. همچنین مستندات مربوط به تنوع شغلی از جمله میزان گردش‌های شغلی و میزان بازنگری‌ها و اصلاحات اعمال‌شده بر شرح مشاغل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به‌طوری که در سال‌های ۹۷ و ۹۸ دویست پست شغلی از ۶۰۰ پست موجود در سازمان دستخوش بازنگری و تغییرات اصلاحی شدند. همچنین در سال‌های ۹۵، ۹۶ و ۹۷ سیصد و پنجاه نفر از کارمندان رسمی که تعداد کل آن‌ها ۴۰۰ نفر بود، از گردش شغلی برخوردار شدند. درنهایت نیز به‌منظور آگاهی از میزان استقلال شغلی افراد می‌توان وسعت اختیارات تفویض شده را به تفکیک هر یک از سطوح سازمانی بررسی نمود. به‌طوری که با بررسی و تحلیل اسناد و مدارک موجود در این حیطه، محقق به این نتیجه دست‌یافت که از تعداد کل ۴۰۰ نفر کارمند رسمی حاضر در شرکت برق منطقه‌ای فارس، ۵ نفر به‌عنوان معاون، ۳۱ نفر به‌عنوان مدیر و رئیس و ۵۴ نفر به‌عنوان کارشناس و کارشناس مسئول، هر یک با توجه به شغل و سمت سازمانی خود، از سوی مافوق تفویض اختیار شده و در شغل خود تا حدی استقلال دارند. همچنین این نکته قابل‌ذکر است که پس از مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده از افراد تازه‌وارد، نامطلوب بودن وضعیت ویژگی‌های شغلی اثبات شد.

همچنین با استناد به نتایج پرسش‌نامه، ساختار سازمانی شرکت برق منطقه‌ای فارس نیز با میانگین ۳.۲۶ به سمت ماشینی میل دارد. به‌علاوه طی مصاحبه‌ای که به عمل آمد میزان پیچیدگی سازمان ۶۸٪، رسمیت بسیار زیاد و میزان تمرکز سازمان به دلیل تفویض اختیار معاونین و مدیران از سوی مدیرعامل در حد پایین بود؛ بنابراین نتایج حاصل از نگرش‌سنجی، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک نشان‌دهنده‌ی ساختار ماشینی شرکت برق منطقه‌ای فارس است.

### فرایند جامعه‌پذیری سازمانی

**قبل از ورود به سازمان:** افراد متقاضی و تازه‌وارد قبل از اینکه بخواهند در مصاحبه استخدامی شرکت کنند و سپس به شرکت برق منطقه‌ای فارس وارد شوند، می‌توانند اطلاعاتی از قبیل سیاست‌ها، اهداف، ارزش‌ها، نحوه عملکرد و تاریخچه سازمان را در وبگاه شرکت ملاحظه و درک کنند؛ اما نقطه‌ضعفی که در این مرحله مشهود است، عدم انتقال و ارائه اطلاعات واقع‌بینانه و شفاف در مورد چشم‌انداز آینده شغلی و مزایای آن به افراد تازه‌وارد است. به بیان دیگر مصاحبه استخدامی که قبل از ورود به سازمان

انجام می‌شود کاملاً به صورت یک طرفه و از جانب مدیران سازمان صورت می‌گیرد. به طوری که طی مصاحبه به عمل آمده می‌توان یکی از مهم‌ترین دلایل ابهام، سردرگمی و ترک خدمت کارمندان تحصیل کرده در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری را عدم ارائه اطلاعات واقع‌بینانه و شفاف از شغل و ویژگی‌ها، مزایا و چشم‌انداز آینده آن در حین مصاحبه شغلی به آن‌ها دانست.

**حین ورود به سازمان:** نتایج حاصل از مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک حاکی از آن است که شرکت برق منطقه‌ای فارس در مرحله حین ورود به سازمان، افراد تازه‌وارد را با کمک ابزار و روش‌های گوناگون با سازمان و شغل آینده خود آشنا می‌کند:

- برگزاری چندین دوره آموزشی توجیهی با عناوین ذکر شده در قسمت محتوای جامعه‌پذیری سازمانی

- برگزاری جلسه معارفه با حضور افراد تازه‌وارد، مدیرعامل، معاونین و مدیران

- برگزاری دوره کارورزی دوماهه که در این حین افراد تازه‌وارد با محیط فیزیکی سازمان، دفتر و بخش مربوطه که قرار است فرد در آن مشغول به کار شود، همکاران و سایر افراد سازمان، امکانات سازمان و وظایف نقش آینده خود آشنا می‌شوند.

**پس از ورود به سازمان:** با آغاز این مرحله، افراد تازه‌وارد در شرکت برق منطقه‌ای فارس ملزم به شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف مانند دوره‌های آموزشی عمومی، پایه و تخصصی هستند.

### محتوای جامعه‌پذیری سازمانی

جدول ۵. تحلیل استنباطی محتوای جامعه‌پذیری سازمانی

| نتیجه<br>آزمون<br>فرض<br>صفر | اختلاف<br>میانگین | P<br>دوطرفه | آماره<br>t | میانگین | مقدار<br>آزمون | مؤلفه‌ها                          |
|------------------------------|-------------------|-------------|------------|---------|----------------|-----------------------------------|
| قبول                         | ۰.۸۰۰             | ۰.۰۰۰       | ۹.۳۲       | ۳.۸۰    | ۳              | وظایف و<br>مهارت‌های شغلی         |
| قبول                         | ۰.۵۴۷             | ۰.۰۰۰       | ۶.۵۳       | ۳.۵۴    | ۳              | تجربیات و<br>رهنمودهای<br>همکاران |

| مؤلفه‌ها                                   | مقدار<br>آزمون | میانگین | آماره<br>t | P<br>دوطرفه | اختلاف<br>میانگین | نتیجه<br>آزمون<br>فرض<br>صفر |
|--------------------------------------------|----------------|---------|------------|-------------|-------------------|------------------------------|
| نحوه عملکرد،<br>اهداف و ارزش‌های<br>سازمان | ۳              | ۳.۵۴    | ۸.۲۱       | ۰.۰۰۰       | ۰.۵۴۷             | قبول                         |
| چشم‌انداز<br>آینده شغلی                    | ۳              | ۲.۹۳    | -۰.۷۹      | ۰.۴۳۲       | -۰.۰۶۹            | رد                           |
| تاریخچه                                    | ۳              | ۳.۵۸    | ۷.۲۶       | ۰.۰۰۰       | ۰.۵۸۴             | قبول                         |
| زبان                                       | ۳              | ۳.۷۷    | ۱۰.۰۹      | ۰.۰۰۰       | ۰.۷۷۶             | قبول                         |
| سیاست‌ها                                   | ۳              | ۳.۶۲    | ۹.۲۵       | ۰.۰۰۰       | ۰.۶۲۵             | قبول                         |
| نتیجه کل                                   | ۳              | ۳.۵۴    | ۹.۳۷       | ۰.۰۰۰       | ۰.۵۴۴             | قبول                         |

نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان‌دهنده‌ی مطلوب‌بودن تمام مؤلفه‌های محتوای جامعه‌پذیری سازمانی به‌جز چشم‌انداز آینده شغلی است. همچنین جهت آگاهی از کمیت برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی و عمومی بدو خدمت، از بررسی اسناد و مدارک موجود در این حیطة تحت عنوان قانون و مدیریت خدمات کشوری، آشنایی با قوانین کار و تأمین اجتماعی و طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل شرکت‌های غیردولتی، فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، کار تیمی و حل مسئله، آشنایی با ساختار نظام و دولت جمهوری اسلامی ایران و چشم‌انداز، آشنایی با مأموریت‌ها و ساختار اداری دستگاه محل خدمت، آشنایی با نماز، آشنایی با مهارت‌های هفت‌گانه رایانه و همچنین دوره‌های آموزشی تخصصی که مدام در حال برگزاری است بهره‌گیری شد. به‌علاوه طی مصاحبه‌ای که به عمل آمد، محقق دریافت که جهت انتقال رهنمودها و تجربیات افراد باتجربه و باسابقه سازمان به افراد تازه‌وارد، نظام مدیریت دانش راه‌اندازی شده است که افراد باتجربه، تجربیات خود را در آن نظام بارگذاری نموده و اطلاعات مربوطه پس از ارزیابی و پایش در اختیار افراد نیازمند و تازه‌وارد قرار می‌گیرد؛ اما ذکر این نکته دارای اهمیت است که متأسفانه نظام مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای فارس هنوز فراگیر و کاربردی نشده است. همچنین بررسی وبگاه، محیط و فضای داخلی شرکت برق منطقه‌ای فارس نیز نشان داد که مؤلفه‌هایی از قبیل اهداف، ارزش‌ها، سیاست‌ها و تاریخچه سازمان به‌صورت مکتوب به طور پیوسته در برابر انظار افراد سازمان قرار دارد که می‌تواند باعث بهبود و توسعه درک و آگاهی افراد تازه‌وارد نسبت به مؤلفه‌های مذکور شود.

### تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمان

یافته‌های پرسش‌نامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک حاکی از آن است که شرکت برق منطقه‌ای فارس بنا به شرایط و اقتضائات شغلی و سازمانی از تمامی تاکتیک‌های جامعه‌پذیری به‌صورت ترکیبی و هم‌زمان بهره می‌گیرد. به بیان دیگر افراد هم به‌صورت جمعی و رسمی با شرکت در دوره‌های آموزشی و هم به‌صورت فردی و غیررسمی توسط مدیران و همکاران خود آموزش می‌بینند. به‌علاوه برنامه آموزشی افراد متوالی و به‌هم‌پیوسته است. به‌عبارت دیگر هر سرفصل و دوره آموزشی، تکمیل‌کننده‌ی سرفصل و دوره‌ی قبلی است. مورد دیگر اینکه محتوای دوره‌های آموزشی معمولاً در طی دوره‌های سالیانه تغییر می‌کند و باتوجه‌به نیازمندی شغل و سازمان به‌روز می‌شود. همچنین طی سال‌های متمادی، اجرا و برگزاری دوره‌های آموزشی طبق اصول و استانداردهای ثابت اجرا شده است. درنهایت نیز افراد در طی فرایند جامعه‌پذیری و گذراندن دوره‌های آموزشی، امکان مشارکت مؤثر، بحث و ابراز نظر را با یکدیگر و همچنین با مدرس مربوطه دارند.

### عاملین جامعه‌پذیری سازمانی

طی مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک مربوطه که در این پژوهش به عمل آمد این نکته دریافت شد که همکاران، مدیران و سرپرستان، اساتید دانشگاه‌ها و مشاوران سازمان در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی افراد تازه‌وارد حضور دارند؛ اما بازنشستگان هیچ‌گونه نقشی در جامعه‌پذیر نمودن افراد تازه‌وارد ایفا نمی‌کنند.

### پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی

همان‌طور که گفته شد پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، ابهام و تعارض نقش و تمایل به ترک خدمت می‌شوند که مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصل از پرسش‌نامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک حاکی از آن است که در بعد رضایت شغلی، مؤلفه‌ی نظام پرداخت دارای وضعیت نامطلوبی بود. به‌عبارت دیگر افراد اظهار کردند که از حقوق و مزایای خویش ناراضی هستند. همچنین فرصت‌های رشد و پیشرفت، سبک رهبری مدیران و شرایط محیط و فضای داخلی سازمان از وضعیت متوسطی (نه خوب و نه بد) برخوردار بودند. به‌طور کلی بعد رضایت شغلی دارای وضعیت متوسط (مرز بین خوب و بد) است که مدیران سازمان باید توجه خود را به آن متمرکز نمایند. به‌علاوه یافته‌های پژوهش، حاکی از مطلوب بودن وضعیت تعهد سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای فارس نیز بود.



همچنین اینکه با رجوع به نتایج پژوهش‌های گذشته در شرکت برق منطقه‌ای فارس که وضعیت موجود دو مؤلفه‌ی رضایت شغلی و تعهد سازمانی را سنجیده بودند، محقق متوجه شد که نتایج پژوهش‌های مذکور تا حدی شبیه به نتایج پژوهش حاضر است (مطلوب‌بودن وضعیت تعهد سازمانی و رضایت شغلی به جز مؤلفه نظام پرداخت حقوق). همچنین یافته‌های حاصل از پرسش‌نامه و مصاحبه نشان‌دهنده آن است که افراد تازه‌وارد ابهام و تعارض نقش را در شغل خود حس نکرده و به‌علاوه تمایلی به ترک خدمت یا استعفا از سازمان ندارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی

یافته‌های حاصل از نگرش‌سنجی، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک با افراد تازه‌وارد شرکت برق منطقه‌ای فارس، وضعیت نامطلوب ویژگی‌های شغلی افراد شامل استقلال، بازخورد، اهمیت، هویت و تنوع را نشان می‌دهد. در مورد وضعیت ساختار سازمانی نیز می‌توان بیان کرد که پس از ارزیابی با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک، شاکله و چهارچوب سازمان ماشینی برآورد شد. به‌طور کلی نتایج ارزیابی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی در این تحقیق با پژوهش‌های مشابه گذشته هم‌راستا و همسو بود (۴، ۹، ۲۲، ۲۵، ۳۱). پس بنابراین بر اساس یافته‌ها و نتایج تحقیقات گوناگون می‌توان این‌طور استنباط کرد که سازمان‌ها بیشتر میل به ساختار ماشینی دارند که این خود باعث کاهش شفافیت و انعطاف‌پذیری در سازمان و در نهایت کاهش ویژگی‌های انگیزشی شغل می‌شود.

#### فرایند جامعه‌پذیری سازمانی

نتایج حاصل از ارزیابی فرایند جامعه‌پذیری سازمانی در این پژوهش با سایر تحقیقات گذشته هم‌راستا بود (۲، ۱۸، ۲۴، ۳۰، ۳۲). به‌طوری که فرایند جامعه‌پذیری سازمانی باید در سه مرحله قبل از ورود، حین ورود و پس از ورود به سازمان، قابل اجرا و عملی باشد. در این تحقیق نتایج حاصل از ارزیابی مرحله قبل از ورود به سازمان حاکی از آن بود که هیچ‌گونه اطلاعات شفاف و واقع‌بینانه‌ای در مورد چشم‌انداز آینده شغلی به افراد تازه‌وارد منتقل نشده است. چه‌بسا دلیل این ضعف و فقدان می‌تواند عدم آگاهی افراد مصاحبه‌کننده از اهمیت این موضوع و همچنین شرایط خاص سازمان‌های دولتی باشد. در مرحله حین ورود به سازمان اقداماتی که صورت گرفته بود شامل برگزاری دوره‌های توجیهی با عناوین مختلف، برگزاری جلسه معارفه و برگزاری دوره دوماهه کارورزی است. همچنین در مرحله پس از ورود به سازمان افراد تازه‌وارد ملزم به حضور در دوره‌های آموزشی مختلف مانند دوره‌های آموزشی عمومی، پایه و تخصصی می‌شدند. در نتیجه می‌توان اذعان کرد که طبق پژوهش‌های مختلف پیشین، سازمان‌های مختلف اعم از

دولتی و خصوصی از فرایند مشابه و یکسانی جهت جامعه‌پذیر کردن افراد تازه‌استخدام شده استفاده می‌نمایند.

### محتوای جامعه‌پذیری سازمانی

نتایج حاکی از ارزیابی و بررسی محتوای جامعه‌پذیری سازمانی که شرکت برق منطقه‌ای فارس به کار می‌گیرد این است که عملکرد سازمان در مؤلفه‌هایی از قبیل شفاف‌سازی وظایف و مهارت‌های شغلی، اهداف و ارزش‌های سازمان، سیاست‌ها، زبان، تجربیات و رهنمودهای همکاران و تاریخچه مطلوب است. در مورد مؤلفه‌ی رهنمودها و تجربیات همکاران این نکته قابل ذکر است که دفتر آموزش منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای فارس جهت بهره‌گیری کارمندان از تجربیات و سوابق افراد باتجربه، نظام مدیریت دانش راه‌اندازی کرده است که در آن افراد باتجربه سازمان، تجربیات، توصیه‌ها و رهنمودهای خود را جهت استفاده کاربران جدید برگزاری می‌نمایند؛ اما ذکر این نکته اهمیت دارد که نظام مدیریت دانش هنوز به دلیل محدودیت‌های پذیرش و اجرا و نوپا بودن، به طور کامل فراگیر و کاربردی نشده است. به‌علاوه طی نگرش‌سنجی و مصاحبه‌هایی که صورت گرفت، وضعیت اطلاع و آگاهی افراد تازه‌وارد شرکت برق منطقه‌ای فارس به چشم‌انداز و کارراهه‌ی شغلی‌شان در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. به عبارت دیگر افراد تازه‌وارد در مورد چگونگی ارتقا و پیشرفت شغلی‌شان ابهام دارند. به همین دلیل است که افراد تازه‌وارد به‌خصوص فارغ‌التحصیلان مقاطع تحصیلات تکمیلی در دو و پنج سال ابتدایی حضور خود در سازمان با چالش ماندن یا ترک خدمت مواجه می‌شود. همچنین نتایج حاصل از ارزیابی محتوای جامعه‌پذیری سازمانی در این پژوهش با نتایج سایر تحقیق‌های گذشته مشابه بود (۲، ۴، ۱۱، ۲۵، ۲۶، ۳۳). به عبارت دیگر نتایج پژوهش‌های پیشین و فعلی حاکی از آن است که سازمان‌ها در ارائه اطلاعات شفاف در مورد چشم‌انداز و کارراهه شغلی افراد ضعیف عمل می‌کنند.

### تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی

هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های گذشته (۹، ۱۳، ۲۰، ۳۴)، در این تحقیق تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی در قالب سه رویکرد زمینه‌ای، محتوایی و اجتماعی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی شرکت برق منطقه‌ای فارس حاکی از آن بود که از تاکتیک‌های جمعی و فردی، رسمی و غیررسمی، تأیید و تخریب به‌صورت ترکیبی استفاده می‌شد. همچنین بیشتر از تاکتیک‌های تصادفی، متغیر و پیوسته بهره‌گیری می‌شد. به‌طور کلی این‌طور استنباط می‌شود که بر اساس مطالعات انجام شده، سازمان‌های مختلف تقریباً راه‌وروش مشابه و یکسانی در بهره‌گیری از تاکتیک‌های جامعه‌پذیری افراد تازه‌استخدام شده دارند.

### عاملین جامعه‌پذیری سازمانی

با استناد به مطالعات گذشته (۷، ۲۳، ۲۴) عاملین جامعه‌پذیری سازمانی شامل افرادی از قبیل همکاران، مدیران و سرپرستان، اساتید دانشگاه، مشاوران سازمان و بازنشستگان می‌شدند. طی مصاحبه و بررسی اسناد و مدارکی که در این پژوهش به عمل آمد می‌توان دریافت که همکاران، مدیران و سرپرستان، اساتید دانشگاه‌ها و مشاوران سازمان در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی حضور دارند؛ اما بازنشستگان به دلیل عدم حضور در سازمان، مشارکت و نقش مؤثری در جامعه‌پذیر نمودن افراد تازه‌وارد ندارند. در صورتی که اگر بتوان شرایط مناسبی را جهت حضور افراد بازنشسته در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی افراد تازه‌وارد فراهم آورد بسیار تأثیرگذار خواهد بود به دلیل اینکه بازنشستگان در اصل منابع ارزشمندی از تجربیات و مهارت‌های کاربردی چه در زمینه‌ی تخصصی و چه در زمینه‌ی رفتار سازمانی به شمار می‌آیند.

### پیامدهای جامعه‌پذیری سازمانی

پیامد و نتایج حاصل از پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری شامل چهار مؤلفه‌ی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ابهام و تعارض نقش و تمایل به ترک خدمت است (۲، ۱۰، ۱۴، ۲۷). تمامی مؤلفه‌های مذکور با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد و بررسی مستندات موجود مورد ارزیابی قرار گرفتند. مؤلفه‌های تعهد سازمانی، ابهام و تعارض شغل و تمایل به ترک خدمت در سطح مطلوب و مؤلفه‌ی رضایت شغلی در سطح متوسط قرار دارد. به عبارت دیگر ابهام و تعارض نقش و تمایل به ترک خدمت در افراد تازه‌وارد سازمان در سطح کم و مطلوب قرار دارد.

### پیشنهادهای کاربردی

- طراحی مشاغل به تفکیک ویژگی‌ها و مزایا به صورت کاملاً واضح و شفاف
- ارائه اطلاعات شفاف و واقع‌بینانه در مورد ویژگی‌ها و مزایای شغل، میزان و محدوده‌ی فعالیت شغلی و همچنین چشم‌انداز آینده شغلی افراد در حین مصاحبه
- ایجاد مصاحبه‌های دوطرفه جهت پرسش و پاسخ از سوی افراد مصاحبه‌شونده
- افزایش همکاری، مشارکت و تأثیر مدیران، معاونین و سایر افراد باتجربه سازمان در فرایند اجتماعی سازی افراد تازه‌وارد
- فرهنگ‌سازی در حیطه به اشتراک‌گذاری تجربیات و مهارت‌های افراد باتجربه با افراد تازه‌وارد

- ارزیابی عملکرد افراد و ارائه بازخورد مداوم به آن‌ها در جهت جامعه‌پذیری بهتر
- بهبود و توسعه مهارت افراد تازه‌وارد از طریق ارتباطات بین‌فردی و غیررسمی
- ایجاد یک محتوای آموزشی واضح و منسجم جهت تدریس در دوره‌ها
- ایجاد دوره‌های آموزشی منعطف و فوق‌برنامه
- بازنگری و به‌روزرسانی مداوم در برنامه‌ریزی دوره‌ها و محتوای آموزشی
- حضور افراد بازنشسته در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی در صورت امکان
- حضور اساتید دانشگاه و سایر متخصصان حرفه‌ای جهت تدریس در دوره‌های آموزشی
- ایجاد هماهنگی و تناسب میان انتظارات واحدهای سازمانی و افراد

#### پیشنهادهای پژوهشی

- بررسی تأثیر سایر عوامل زمینه‌ای از قبیل فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی اثربخش و تناسب فرد با سازمان بر متغیر جامعه‌پذیری سازمانی
- ارزیابی سایر سازمان‌ها، شرکت‌ها و ادارات دولتی و خصوصی بر اساس نظام مطلوب جامعه‌پذیری سازمانی طراحی شده در این تحقیق.

#### محدودیت‌های پژوهش

- محدود بودن جامعه آماری پژوهش به یک شرکت دولتی (برق منطقه‌ای فارس)
- نادیده گرفتن تأثیر سایر عوامل زمینه‌ای مثل فرهنگ سازمانی، تناسب فرد با سازمان و ارتباطات سازمانی بر فرایند جامعه‌پذیری سازمانی
- پایین بودن صحت اعتبار نگرش‌سنجی توسط پرسش‌نامه
- عدم همکاری برخی از اعضای جامعه آماری جهت تکمیل پرسش‌نامه
- زیاد بودن تعداد سؤال‌های پرسش‌نامه پژوهش

- نادیده گرفتن تأثیر نظام جامعه‌پذیری سازمانی بر سایر متغیرهای مدیریتی و سازمانی

## منابع

۱. Yang J-T. Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*. 2008;28(4):429–43.
۲. Lapointe É, Vandenberghe C, Boudrias JS. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2014;87(3):599–624.
۳. Po HY, Ting IWK, Nawanir G, Osman AA, Fauzi MA. The role of organizational socialization and job autonomy on teachers job performance with organizational citizenship behaviour as a mediator. *Discover Education*. 2026.
۴. Taormina RJ. Helping shy employees with career success: The impact of organizational socialization. *Psychological thought*. 2019;12(1):41–62.
۵. Alsudays S. Innovating to lead: impact of organizational socialization on work behavior in fintech companies mediated by organization-based self-esteem. *BMC psychology*. 2026.
۶. Nasr MI, El Akremi A, Coyle-Shapiro JAM. 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*. 2019;40(6):758–78.
۷. Morton ST. Socialization-related learning, job satisfaction, and commitment for new employees in a federal agency: Virginia Polytechnic Institute and State University; 1993.
۸. Soares S, Rodrigues N, Rebelo T. Unwrapping the influence of proactive personality on job satisfaction during organizational socialization: Examining the intervening effects of newcomers' perceptions of person–environment fit. *Psychological Studies*. 2025;70(1):136–47.
۹. Allen TD, McManus SE, Russell JE. Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*. 1999;54(3):453–70.
۱۰. Chatman JA, editor *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Academy of Management proceedings; 1989: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
۱۱. Wanous JP, Reichers AE, Malik SD. Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of management review*. 1984;9(4):670–83.
۱۲. Bai Y, Zhou J. Coworker support, work–family conflict, job satisfaction, and turnover intention: female employees in post-organizational socialization. *Frontiers in Psychology*. 2025;16:1472977.

۱۳. Jones GR. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*. 1986;29(2):262–79.
۱۴. Simsek E. Tactics, dimensions, outcomes, context, and stages of organizational socialization. *Global Journal of Sociology: Current Issues*. 2024;14:67–84.
۱۵. Bauer TN, Green SG. Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of applied psychology*. 1994;79(2):211.
۱۶. Taajobi M, Mohammadi P, Ahmadi M. Investigating the relationship between Talent Management and Organizational Socialization with Psychological Capital (Case study: Sazez primary school teachers)(Case study: Sazez primary school teachers). *Sociology of Education*. 2023;9(1):181–90.
۱۷. Dean RA. Reality shock: The link between socialisation and organisational commitment. *Journal of Management Development*. 1983;2(3):55–65.
۱۸. Feldman DC. A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*. 1976.
۱۹. Van Maanen J. People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational dynamics*. 1978;7(1):1.۳۶–۹
۲۰. Van Maanen J. Toward a theory of organizational socialization. 1977.
۲۱. Louis MR, Posner BZ, Powell GN. The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel psychology*. 1983;36(4):857–66.
۲۲. Ashforth BE, Saks AM, Lee RT. Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human relations*. 1998;51(7):897–926.
۲۳. Anderson N, Thomas HD. Work group socialization. *Handbook of work group psychology*. 1996;423:450.
۲۴. Ostroff C, Kozlowski SW. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*. 1992;45(4):849–74.
۲۵. Gencer M, Tok TN, Ordu A. The Effect of Power Base Games on Organizational Silence and Organizational Socialization. *Universal Journal of Educational Research*. 2018;6(7):1407–23.
۲۶. Nishanthi HM, Kailasapathy P. Employee commitment: The role of organizational socialization and protean career orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 2018;5(1):1–27.
۲۷. Chao GT, O'Leary-Kelly AM, Wolf S, Klein HJ, Gardner PD. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*. 1994;79(5):730.
۲۸. Mojallal MA, Asadzadeh S. Evaluation of Employee's E-literacy and its Impact on their Sociability and Transformability (Case Study: Maragheh Education Department). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*. 2019;7(4):118–34.

۲۹. Valk R. Social integration of organizational newcomers: Socialization tactics and emotional stability in relation to access to resources and social integration. 2018.
۳۰. DeBode JD, Mossholder KW, Walker AG. Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*. 2017;38(1):42–55.
۳۱. Kashani M, Jafari P, Mohammad Davoudi AH. Presenting the organizational socialization model of education administrative staff With the approach of the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*. 2023;11(44):8۸۱–۸۹۱.
۳۲. Farajzadeh P, Rahimi G, Farhad N, Yahya D. Designing a model for organizational socialization of employees in Iran's healthcare system. 2023.
۳۳. Dargahi H, Anbari M, Biglar M. Association between organizational socialization and organizational citizenship behavior among Tehran University of Medical Sciences Senate staff members, Tehran, Iran. 2023.
۳۴. Cai D, Li Z, Xu L, Fan L, Wen S, Li F, et al. Sustaining newcomers' career adaptability: The roles of socialization tactics, job embeddedness and career variety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2023;96(2):264–86.