

Investigating Organizational Socialization in Iran's Public Education Ecosystem

Mohsen Zamani Cheriani¹, Badri Shah Talebi Hossein Abadi², Narges Saeedian Khorsgani³

Received: 19/11/2023

Accepted: 06/03/2024

Extended Abstract

Introduction

Organisational socialisation is a fundamental process by which newcomers to an institution acquire the necessary knowledge, behaviours, and social skills to become effective members of the organisation. In educational settings, particularly in public schools, this process is especially crucial as it significantly influences teachers' professional identity formation, role adaptation, job satisfaction, and long-term retention. Teachers, as the core agents of educational delivery, must navigate a complex landscape of institutional expectations, cultural norms, and professional standards. In the Iranian public education system, while efforts have been made to improve teacher quality and performance, the process of teacher socialisation remains largely unstructured, informal, and under-theorised.

Despite the growing recognition of the need to support newly recruited and in-service teachers, Iran still lacks a systematic and localised framework that accounts for the unique cultural, administrative, and educational characteristics of its public school system. Without such a framework, teachers may face misalignment between their professional expectations and institutional realities, leading to reduced motivation, burnout, and attrition. This research seeks to fill this theoretical and practical gap by investigating the core components of organisational socialisation among public school teachers in Iran and by proposing a grounded, culturally relevant model to enhance socialisation processes at both policy and institutional levels.

1. PhD student in Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Is.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran, (Corresponding Author). b_shahtalebi2005@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Literature Review

The concept of organisational socialisation has been widely explored in Western literature, especially within corporate and higher education settings. Seminal frameworks such as Van Maanen and Schein's (1979) six socialisation tactics—collective vs. individual, formal vs. informal, sequential vs. random, fixed vs. variable, serial vs. disjunctive, and investiture vs. divestiture—have guided much of the subsequent research in this field. Other studies (e.g., Liao, Zhou, & Yin, 2022) have emphasised the importance of role clarity, mentorship, internalisation of organisational values, and social support networks as key predictors of successful socialisation outcomes.

However, these frameworks are not directly transferrable to the Iranian public education system, which operates under distinct socio-political constraints, hierarchical structures, and centralised decision-making mechanisms. Furthermore, the collectivist nature of Iranian society, the emphasis on moral and religious values in education, and the bureaucratic rigidity of the system demand an indigenous re-examination of socialisation practices. While some Iranian studies have touched on teacher induction or early-career challenges, these have been fragmented and limited in scope. This study addresses this gap by integrating both international theory and local contextual insights to build a comprehensive model tailored to Iran's educational ecosystem.

Research Methodology

A mixed-methods approach was employed to ensure a robust exploration of the phenomenon. This design comprised two complementary phases:

- **Qualitative Phase:** Thematic analysis was conducted using the Attride-Stirling approach. Data sources included academic texts, journal articles, and reference books that addressed organisational socialisation, particularly within educational contexts. This phase focused on extracting meaningful patterns and categories that represent the conceptual structure of socialisation in public schools. Through iterative coding and thematic mapping, five major thematic dimensions were identified that encapsulate the experience of teachers within the organisational environment.
- **Quantitative Phase:** Based on the qualitative findings, a 127-item structured questionnaire was developed. Items were mapped to the five core dimensions identified earlier and were rated on a five-point Likert scale. The statistical population consisted of in-service teachers with bachelor's or master's degrees employed in public schools in several selected provincial capitals across Iran in the academic year 1400 (2021–2022). A convenience sampling method was used due to practical limitations in accessing a fully randomised sample. The questionnaire's content validity was assessed by a panel of educational experts, while construct validity was confirmed using Confirmatory Factor Analysis (CFA). Reliability was determined

through Cronbach's alpha coefficients, which exceeded the 0.70 threshold across all dimensions, indicating high internal consistency.

Results

The qualitative analysis revealed five main dimensions of organisational socialisation relevant to the Iranian public school context:

1. Organisational Adaptability – The ability of teachers to adjust to institutional norms, rules, and expectations, enabling smoother transitions and reduced resistance to change.
2. Active Agency – The proactive involvement of teachers in shaping their professional identity, participating in decision-making, and seeking opportunities for self-development.
3. Organisational Acculturation – The internalisation of educational values, mission statements, ethical standards, and behavioural codes prevalent within the organisation.
4. Future Visioning – The capacity of teachers to project their career trajectory, identify growth opportunities, and align personal goals with institutional objectives.
5. Procedural Orientation – Familiarity with administrative processes, policies, communication channels, and formal routines necessary for daily functioning in the school system.

These dimensions collectively form the conceptual scaffold of an indigenous model of teacher socialisation that reflects the complexities and expectations of the Iranian education sector.

In the quantitative phase, statistical analyses confirmed the robustness of this model. The CFA supported the factorial structure, with strong factor loadings for items associated with each of the five dimensions. Internal consistency metrics (Cronbach's alpha > 0.70) further validated the reliability of the questionnaire. Descriptive statistics indicated that the teachers generally acknowledged the relevance of all five dimensions, thereby endorsing the comprehensiveness and applicability of the proposed framework. Overall, the data substantiated the validity and practical utility of the indigenous model in capturing the essence of organisational socialisation among public school teachers in Iran.

Discussion and Conclusion

The findings underscore the necessity for a multi-dimensional and context-sensitive approach to teacher socialisation in Iran's public education sector. Unlike generic models borrowed from corporate or Western settings, the proposed model incorporates specific cultural, institutional, and policy-driven factors that influence teacher behaviour and integration. Organisational

adaptability and procedural orientation reflect the formal structural demands of the system, while active agency and future visioning highlight the role of teacher motivation and long-term professional planning. Organisational acculturation ties these elements together by fostering alignment with the core mission and values of the public school system.

From a policy perspective, this research offers actionable insights. Educational policymakers can incorporate the identified dimensions into national teacher training curricula, onboarding programmes, and continuous professional development strategies. School administrators are encouraged to adopt structured mentoring systems, implement feedback loops for teacher development, and promote collaborative practices that strengthen organisational identity. Teacher education institutions, meanwhile, should align their pedagogical models with the realities of public school dynamics to better prepare candidates for real-world challenges.

The study also recommends embedding ethics-based scenario training, reflective practice modules, and goal-setting workshops in professional learning agendas. Furthermore, adopting performance metrics that go beyond technical proficiency to include socialisation-related indicators may lead to improved retention and higher organisational commitment among teachers. In the long run, such comprehensive interventions can transform public schools into more adaptive, ethical, and effective learning environments.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest related to the publication of this study.

Keywords: Organisational socialisation, adaptability, active agency, acculturation, future visioning, public education.

JEL Classification: JEL: M53, O15

مهندسی مدیریت نوین

سال دهم، پاییز ۱۴۰۳ - شماره ۳

تعداد صفحات: ۶۸-۹۵

نوع مقاله: پژوهشی

جامعه‌پذیری سازمانی در زیست بوم آموزش و پرورش ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۸

محسن زمانی چیرانی^۱، بدری شاه طالبی حسین آبادی^۲، نرگس سعیدیان خوراسگانی^۳

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی در زیست‌بوم آموزش و پرورش دولتی ایران و ارائه مدلی بومی برای ارتقای فرآیند جامعه‌پذیری معلمان بود.

روش‌شناسی پژوهش: مطالعه به‌صورت ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، از تحلیل مضمون با رویکرد استرلایند استرلینگ بر روی منابع مکتوب شامل مقالات و کتاب‌های حوزه جامعه‌پذیری استفاده شد. در بخش کمی، روش توصیفی-پیمایشی به کار گرفته شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای با ۱۲۷ گویه (بر اساس یافته‌های کیفی و طیف لیکرت ۵ درجه‌ای) از معلمان شاغل در مدارس دولتی در مراکز استان‌های منتخب جمع‌آوری شد. روایی ابزار از طریق اعتبار محتوا و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (بیش از ۰,۷) تأیید گردید.

یافته‌ها: نتایج تحلیل کیفی منجر به استخراج پنج راه‌کنش اصلی در فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی شد: انطباق‌پذیری سازمانی، کنشگری فعال، فرهنگ‌پذیری سازمانی، تصویرگری آینده، و رویه‌مندی سازمانی. یافته‌های کمی نیز نشان دادند که این مؤلفه‌ها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بوده و قابلیت تبیین جامعه‌پذیری سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران را دارند.

اصالت / ارزش افزوده علمی: پژوهش حاضر با ارائه مدلی بومی از جامعه‌پذیری سازمانی معلمان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران، خلأ موجود در ادبیات داخلی را در این حوزه تا حدی پر کرده و می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری و بازنگری در برنامه‌های تربیت معلم قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: جامعه‌پذیری سازمانی، انطباق‌پذیری، کنشگری فعال، فرهنگ‌پذیری، تصویرگری آینده، آموزش و پرورش دولتی.

طبقه‌بندی موضوعی JEL : M53، O15

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران، (نویسنده مسؤول).
b_shahtalebi2005@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

استناد: زمانی چیرانی، محسن؛ شاه‌طالبی حسین‌آبادی، بدری؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس. (۱۴۰۳). جامعه‌پذیری سازمانی در زیست بوم آموزش و پرورش ایران. مهندسی مدیریت نوین، ۱۰ (۳)، ۶۸-۹۵.

مقدمه

جامعه‌پذیری (Onboarding) یا (Socializing) فرایندی است متشکل از مجموعه‌ای از فعالیت‌های استاندارد و هدفمند که طی آن کارکنان تازه‌وارد اطلاعات لازم و کافی در مورد سازمانی که به آن وارد شده‌اند را کسب می‌کنند، با مأموریت، اهداف، وظایف واحدها و ارزش‌های مطلوب سازمان آشنا شده، با قبول هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان با آن هم‌نوا و همسو می‌شوند و با کسب دانش و مهارت‌های عمومی و تخصصی مرتبط با موقعیت شغلی، عملکرد و رفتارهایشان با خواسته‌ها و انتظارات سازمان هم‌راستا می‌گردد.

در این میان یکی از مهم‌ترین نقش‌ها در این فرایند، نقش همیار (Buddy) است. درواقع این نقش بر عهده‌ی یکی از کارکنان شاغل در واحد سازمانی عضو تازه‌وارد و یا عضوی از سازمان خواهد بود که کارمند جدید در آینده با وی تعامل زیادی خواهد داشت. طبیعتاً این فرد نباید از میان مدیر یا سرپرست مستقیم فرد تازه‌وارد که مسئول ارزیابی عملکرد اوست انتخاب شود. همچنین بهتر است فردی هم‌سطح و یا نزدیک به سطح کارمند جدید (به لحاظ سطح سازمانی) برای این نقش در نظر گرفته شود. در این نقش یک تعامل غیررسمی میان همیار و کارمند جدید برقرار خواهد شد و همیار به‌عنوان یک دوست و یک منبع اطلاعاتی (جهت پاسخگویی به نیازهای روزمره همکار جدید)، وی را همراهی نموده و پاسخگوی هرگونه سؤال او در خصوص سازمان (هرچند بدیهی)، خواهد بود.

اغلب سازمان‌های آموزشی به‌عنوان متولیان نفع جمعی و تسهیل‌کنندگان نیل به کامروایی مشترک و شهروندان جامعه، دریافته‌اند که مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی نسبت به سرمایه‌های فیزیکی و مکانیکی سهم بیشتری در توفیق آنها داشته، از روش‌های براندازان، خود براندازان و رفتارهای مخرب می‌کاهد، بنابراین آنها تلاش می‌کنند مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی خود را از طریق آموزش و جذب افراد مناسب بازتعریف نمایند. مسئله عمده در این مسیر، هم‌سو کردن کارکنان تازه‌استخدام شده با ارزش‌ها، هنجارها، اهداف و فرهنگ سازمانی و تطابق افراد با سابقه با تغییرات سازمانی است (Kreitner et al, 2012). جامعه‌پذیری یکی از نقاط عطف و کانون توجه کنشگران سازمانی در عصر تکثرها در سازمان محسوب می‌شود زیرا هدف اولیه جامعه‌پذیری سازمانی، استمرار ارزش‌های اصلی و دادن یک چارچوب عملیاتی به کارکنان

برای پاسخ به محیط کار و هماهنگی با کارکنان دیگر است. آنتوناکوپولو و گاتل ([Antonacopoulou & Güttel, 2010](#)) جامعه‌پذیری سازمانی را تغییر در مهارت‌های کارکنان، دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، روابط و درک صحیح می‌دانند. بنا به دلایلی جامعه‌پذیری سازمانی برای کارکنان و سازمان حائز اهمیت است. نخست غفلت از افراد تازه‌وارد تأثیرات منفی به دنبال دارد. افراد تازه‌وارد معمولاً دارای انتظارات برآورده نشده‌ای هستند و این امر منجر به نگرش‌های ضعیف و رفتارهای منفی مانند جابجایی زیاد می‌شود. استخدام و گزینش هزینه‌های قابل توجهی برای سازمان به همراه دارد و جامعه‌پذیری سازمانی در سرمایه‌گذاری روی این فرایندها، تعدیل انتظارات و دستیابی به نتایج مثبت اجتماعی شدن حائز اهمیت است. دوم اینکه افراد جدید با هدف سهم شدن عملکرد فردی، گروهی و سازمانی وارد می‌شوند این فرایند بنیادی بوده و از طریق آن افراد تازه‌وارد با ضابطه‌های عملکرد آشنا شده و احساس می‌کنند که سهم ارزشمندی در سازمان دارند و اطمینان می‌یابند که همکارانشان نیز چنین تصویری دارند. دلیل سوم این است که افراد تازه‌وارد باید با شیوه عمل در سازمان‌هایشان آشنا شوند که مستلزم یادگیری ارزش‌ها، هنجارها، شبکه‌های منبع و سیاست‌های سازمان است. چهارم اینکه جامعه‌پذیری سازمانی به علت تأثیرات سریع و پایدار خود حائز اهمیت است. افراد تازه‌وارد در چند ماه نخست سریعاً با سازمان تطابق می‌یابند درحالی‌که این تطابق اولیه تأثیر پایدار و نتایج قابل اندازه‌گیری به دنبال دارد. پنجم اینکه افزایش مداخلات و تغییرات محیط کار از سطوح فردی تا سازمانی لزوم جامعه‌پذیری بیشتر کارکنان را آشکار می‌سازد. این دلایل به همراه افزایش میزان جابجایی کارکنان به‌منظور رسیدن به اهداف حرفه‌ای فردی به جای پذیرفتن مسیرهای حرفه‌ای سازمانی جامعه‌پذیری سازمانی را به پدیده‌ای متداول برای کارفرما و کارکنان تبدیل کرده است.

جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی حیاتی برای تسهیل و ارتقای درک افراد از اهداف سازمانی، هنجارهای رفتاری و مسئولیت‌ها و همچنین عضویت رسمی در سازمان از طریق ایجاد فرصت یادگیری برای کارکنان است که امروزه به‌عنوان منبع کلیدی مزیت‌های رقابتی در ادبیات سازمان و مدیریت توجه گسترده‌ای را از سوی محققان به خود جلب کرده است ([Liao & et al, 2022](#)). در این راستا، فروگلی و همکاران ([Frogeli & et al, 2023](#)) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بالا، باید بهترین افراد را استخدام و پرورش آنها را انجام دهند. جامعه‌پذیری اصولی، دقیق، هدفمند و عالمانه راهکاری است که به نگهداشت و توسعه منابع انسانی می‌انجامد و

سرمایه‌های هوشی و انسانی را به کنشگران اصلی سازمان تبدیل می‌کند. مطابق با این رهیافت، تجانس با ارزش‌ها، فرهنگ، بایدها، نبایدها و هنجارهای سازمانی از رهگذر فرایند جامعه‌پذیری امکان‌پذیر می‌شود و عدم اطمینان و اضطراب فرد در اوایل ورود به سازمان کاهش می‌یابد؛ و کارکنان قدیمی نیز لازم است به‌صورت مستمر ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را بازتولید مهارت‌های کاربردی، شغلی و سازمانی را دوباره فراگیرند (Filstad, 2004). در میان سازمان‌های موجود در سطح جامعه سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یک نهاد فرهنگی همزمان با سایر سازمان‌ها، تغییرات جهان کنونی نظام آموزشی را نیز از خود متأثر ساخته (Normore, 2004)، زیرا که معلم امروز باید قادر باشد تقابل‌هایی نظیر مؤنث، مذکر، بدوی، متمدن و جزء و کل درک نماید (Zheng et al, 2023). با توجه به اهمیت جامعه‌پذیری اجتماعی، پژوهش حاضر با هدف واکاوی جامعه‌پذیری سازمانی در زیست‌بوم آموزش و پرورش دولتی ایران انجام شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جامعه‌پذیری سازمانی

جامعه‌پذیری سازمانی تحت‌تأثیر تحولات نوین در اوایل هزاره جدید دچار تغییراتی شده است؛ هرچند ماهیت جامعه‌پذیری سازمانی دارای همان محتوایی است که در دهه ۱۹۷۰ توسعه پیدا کرد. مهم‌ترین تحولی که در این زمینه اتفاق افتاده است، تلاش برای جایگزین کردن توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های سازمانی به‌جای تعیین جایگاه و موقعیت از پیش تعیین‌شده سازمانی کارکنان تازه‌وارد است. درواقع، در این دوره آنچه اهمیت کلیدی پیدا کرده است، تأکید بر توسعه قابلیت‌های سازمانی کارکنان و فراگیری ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به‌صورت مشارکتی و گروهی است. در جدول زیر تفاوت نگاه سنتی و نگاه مدرن به فرایند جامعه‌پذیری نشان داده شده است.

جامعه‌پذیری سازمانی نیز همانند اجتماعی شدن نه یک رخداد بلکه یک فرایند مستمر است که نیروی انسانی مهم‌ترین رکن آن محسوب می‌شود. جامعه‌پذیری سازمانی که بر مبنای آن، سازمان ارزش‌ها و هدف‌های خود را درونی افراد می‌کند، به‌صورت ساده اتفاق نمی‌افتد. از آنجاکه کارمندان دارای ویژگی‌های متعددی هستند، فرایند جامعه‌پذیری را پیچیده و سخت می‌سازد: ویژگی‌های کارکنان، کارکرد و وظایف آنان، آموزش‌ها و مهارت‌های گذرانده شده، ویژگی‌های اکتسابی و ویژگی‌های انتسابی (مانند

جنسیت و قومیت) ازجمله عوامل مؤثر در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی هستند (Hodson & Sullivan, 2012). نه تنها ویژگی‌های کارکنان در جامعه‌پذیری سازمانی دخیل است؛ بلکه ویژگی کار نیز در جامعه‌پذیری سازمانی مؤثر است. توجه به فرایند جامعه‌پذیری برای سازمان‌ها به‌ویژه در خصوص تازه‌واردها از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا تأثیرات پذیرفته‌شده در چند ماه اول، بر رفتار و عملکرد کارکنان ماندگار و عمیق خواهد بود، در صورت موفقیت سازمان باعث می‌شود که کارکنان تازه‌وارد به‌سرعت خود را با سازمان و ارزش‌های آن وفق داده و نسبت به رعایت ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی ترغیب شوند چنین همسویی باعث کاهش قصد ترک سازمان توسط آنها می‌شود و از طرفی این مصداق برای کارکنان قدیمی که در داخل سازمان در شغل‌های خود جابه‌جا می‌شوند نیز صادق است.

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 فرایندی است که طی آن سازمان‌ها کارکنان جدید خود را با ارزش‌ها و رفتارهای درون‌سازمانی تطبیق می‌دهند. در فرایند جامعه‌پذیری، فرد دانش، اطلاعات و مهارت‌های لازم را برای ایفای نقش‌های سازمانی به دست می‌آورد (Schein, 1993)؛ فرهنگ‌سازمانی را می‌آموزد (Van Maanen, 1978) و ارزش‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و دانش اجتماعی مناسب سازمانی را یاد می‌گیرد (Taormina, 2008).

تاوَرمینا (Taormina, 2009) معتقد است که از طریق فرایند جامعه‌پذیری، افراد با ارزش‌ها، رفتارها، توانمندی‌های مورد انتظار و دانش اجتماعی موردنیاز نقش سازمانی به‌عنوان عضوی از سازمان آشنا می‌شوند. تأکید جامعه‌پذیری سازمانی بر سازگاری فرد با افراد دیگر و فرهنگ سازمان است. جامعه‌پذیری سازمانی بیانگر شیوه‌ای است که کارکنان با فرهنگ سازمان تعامل کرده و مطابقت می‌یابند. ارزش‌ها و اهداف جامعه‌پذیری سازمانی شامل توجه قواعد اصولی است که از تمام سازمان حمایت می‌کند. کارکنان تازه‌وارد می‌آیند تا قواعد، هنجارها و اطلاعات شبکه‌ای را در این فرایند یادگیری، بیاموزند. البته نباید فراموش کرد که جامعه‌پذیری سازمانی فقط بحث مهم برای سازماندهی تازه‌واردها نیست، بلکه شامل کارکنان قدیمی نیز می‌شود. درواقع، جامعه‌پذیری سازمانی فرایند مداوم برای انطباق همیشگی کارکنان با فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است (Kwesiga & Bell, 2004 ; Taormina, 2009).

ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی

یکی از ابعادی که در بیشتر مفاهیم جامعه‌پذیری حضور دارد، یادگیری ارزش‌ها و اهداف خاص منحصربه‌فرد یک سازمان است. شاین (۲۰۰۳) در این زمینه معتقد است که جامعه‌پذیری فهم درست قوانین و اصولی را در برمی‌گیرد که موجب حفظ یکپارچگی و کلیت یک سازمان می‌شود. یادگیری ارزش‌ها و اهداف جامعه‌پذیری همچنین شامل اهداف غیررسمی و نانوشته نیز است که توسط اعضای سازمان به صورت قدرتمند از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند، تعریف می‌شود (Fisher, 1990). فلدمن (Feldman, 1981) به روشنی به نقش یادگیری هنجارها و ارزش‌های گروهی در فرایند جامعه‌پذیری یک کارمند جدید پس از حضور در سازمان اشاره کرده است که به موجب آن فرد قوانین و هنجارهای ناگفته و شبکه‌های غیررسمی را می‌شناسد. بعد اهداف و ارزش‌های سازمانی فرد را به سازمان بزرگ‌تر، مشاغل دیگر و محیط کاری مرتبط می‌سازد. این بعد شامل اهداف و ارزش‌های شفاهی، غیررسمی، تلویحی و اهداف افراد قدرتمند در سازمان است. این بعد فرد را به سازمان بزرگ‌تری متصل می‌کند که فراتر از محیط بلافاصله و مشاغل فردی است.

اولین بعد جامعه‌پذیری سازمانی از دیدگاه تائورمینا (Taormina, 2008) دریافت آموزش است. دریافت آموزش شامل دریافت مهارت‌های ارائه‌شده از طرف سازمان و چگونگی خود را ارزیابی کردن است، این آموزش‌ها در سازمان‌ها برای ترویج و ارتقای سازگاری کارکنان در سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شود (Moayed et al, 2020). این آموزش‌ها بسیار سودمند هستند، چون باعث می‌شوند تا کارکنان از سطح مهارت‌های فنی و کارکردی مناسبی برخوردار شوند و بدین ترتیب در سازمان‌ها کارآمدتر شده و رضایت بیشتری را تجربه کنند. درواقع ارائه آموزش‌های لازم برای سازگاری با فضای کاری و اجتماعی شدن سازمان باعث می‌شود تا کارکنان نیز به نحو شایسته‌ای نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان احساس تعهد کنند (Kammeyer Mueller & et al, 2013). این مفهوم به معنای همسازی و هم‌نوایی فرد با ارزش‌ها هنجارها و نگرش‌های گروهی و اجتماعی است. یا به مفهوم دیگر اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن هر فرد دانش و مهارت‌های اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند. مجموعه این ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌ها فرد را قادر می‌کند که با گروه‌ها و

افراد جامعه روابط و کنش‌های متقابل داشته باشد. فراگرد اجتماعی شدن امر مستمر و به اعتباری مادام‌العمر است. رهبران سازمان نقش کلیدی در شکل دادن فرهنگ‌سازمانی ایفا می‌کنند و افراد تازه‌وارد فرهنگ‌سازمانی را از راه فرایند این مفهوم یاد می‌گیرند. این مفهوم فرایندی است که افراد تازه‌وارد از فردی بیگانه به فردی خودی و عضو مؤثری برای سازمان تبدیل می‌شوند. این فرایند با انتخاب کارکنان شروع می‌شود، به عبارت دیگر این مفهوم فرایندی است که از راه آن اعضای جدید ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند (Heravi et al, 2020).

اهداف جامعه‌پذیری سازمانی

جامعه‌پذیری سازمانی به دنبال دستیابی به اهداف مختلفی در سازمان است که عموماً زیرِ چترِ درونی کردن فرهنگ‌سازمانی جای می‌گیرند. درواقع، هدفِ کلانِ جامعه‌پذیری سازمانی آن است که فرهنگ‌سازمانی را در کارکنان تازه‌وارد به سازمان نهادینه کند. این اهداف شامل مواردی چون فرهنگ‌سازی، تقویت تعهد سازمانی، توسعه جانشین‌پروری سازمانی، تقویت مشغولیت شغلی و کاهش بدبینی سازمانی است. یکی از اهداف اصلی جامعه‌پذیری سازمانی فرهنگ‌سازی کارکنان تازه‌وارد است (Taormina, 2008; Taormina, 2009; Kim et al, 2005) هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است که مبنای عمل و رفتار سازمانی کارکنان و مدیران آن است. دنیسون (Denison, 2015) فرهنگ‌سازمانی را نیروی قدرتمند می‌داند که نحوه عمل‌کردن و چگونگی عملیات را تعیین می‌کند. او عقیده دارد فرهنگ‌سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ‌سازمانی به‌طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به‌گونه‌ای بااهمیت، آن را به‌خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است (Denison, 2015).

جامعه‌پذیری سازمانی به دنبال این است که کارکنان تازه‌وارد با فرهنگ‌سازمان آشنا شده و آن را مبنای عمل و رفتار سازمانی خودشان قرار بدهند. براین‌اساس، کارکنان

جدید در فرایند جامعه‌پذیری سازمانی لازم است با بنیادهایی که فرهنگ سازمانی را شکل داده‌اند، آشنا شوند (Alvesson, 2012). فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، ارزش‌ها و باورهای سازمانی هستند که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه درواقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. درواقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

مراحل جامعه‌پذیری سازمانی

وقتی کارمندی به یک سازمان می‌پیوندد، تطبیق او با سازمان تدریجی و آهسته است. پژوهشگران فرایند جامعه‌پذیری سازمانی را به سه مرحله تقسیم می‌کنند که عبارت‌اند از: جامعه‌پذیری پیش از ورود، مواجهه و دگرگونی.

این مرحله پیش از ورود به سازمان است که هم جامعه‌پذیری نسبت به شغل و جامعه‌پذیری نسبت به سازمان را شامل می‌شود. این مرحله شامل دو فرایند؛ جامعه‌پذیری درباره یک شغل خاص و جامعه‌پذیری نسبت به یک سازمان خاص. در بدو ورود به یک سازمان و شروع خدمت، صوری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد، خود را برای کار آماده می‌سازد و خود را عضوی از سازمان می‌بیند و سعی می‌کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد تغییر دهد. ولی بدیهی است که در این زمان تجربیات قبلی و تحصیلات او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و با ارزش‌ها و تصورات و انتظارات خاصی وارد سازمان می‌شود. در این مرحله جامعه‌پذیری به تازه‌واردان برای گسترش ارتباط و رفع تعارضات کمک می‌کند.

دومین مرحله جامعه‌پذیری در نقطه ورود به سازمان است؛ یعنی وقتی کارمند شغل جدید خود را آغاز می‌کند. این مرحله فرد تازه‌وارد باید در فرهنگ سازمانی جدید مفهوم‌سازی کند. عضو جدید برای انطباق با سازمان جدید باید نقش‌ها و ارزش‌های قدیمی خود را رها کند. در این زمان است که فرد احساس میان‌تصور او از شغل و

سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد و باید ارزش‌های موردنظر سازمان را بپذیرد و در مرحله مواجهه برای جلوگیری از توقعات و انتظارات بیجا باید به تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به افراد پرداخت تا بعد از شروع به کار دچار سرخوردگی و بی‌تفاوتی یا استعفا و ترک سازمان نشوند.

پیشینه تحقیق

آنتوناکوپولو و گاتل ([Antonacopoulou & Güttel, 2010](#)) جامعه‌پذیری سازمانی را عاملی کارآمد و مؤثر در یکپارچه‌سازی کارکنان تازه‌وارد در سازمان می‌دانند. جامعه‌پذیری شامل، تغییر، مهارت‌های نوین، دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و روابط و درک صحیح و چارچوب‌های کاری است. از طریق این فرایند فرد، دانش و مهارت‌های اجتماعی، فرهنگ را آموخته و با شیوه‌های عمل آشنا می‌شود و آنچه را که در سازمان مورد انتظار است را فرامی‌گیرد که در نتیجه، عدم‌اطمینان و اضطراب فرد در اوایل ورود به سازمان کم می‌شود از دیدگاه تلفیقی جامعه‌پذیری فرایند مستمری است که در آن فرد و سازمان با هم تعامل کرده و بر هم تأثیر می‌گذارند. از یک سو فرایند یادگیری است که از آن طریق افراد ارزش‌ها، هنجارها، شبکه‌های غیررسمی و مهارت‌های موردنیاز سازمانی را می‌آموزد و از سوی دیگر فرایند مدیریتی است که از طریق آن سازمان کارکنان را ملزم به اطاعت و پیروی از ارزش‌ها، قوانین و رفتارهای مورد انتظار می‌کند. جامعه‌پذیری سازمانی به محتوای اشاره دارد که از طریق آن فرد با نقش خاص خود در سازمان سازگار می‌شوند.

نظری و همکاران میان جامعه‌پذیری سازمانی و هویت‌سازمانی ارتباطی مثبت یافتند. تئوری هویت‌سازمانی بیان می‌دارد که وابستگی و دلبستگی افراد به سازمان مطبوعشان سبب می‌شود تا آنها خودشان را بر اساس ویژگی‌های سازمانی که در آن کار می‌کنند تعریف کنند. در این راستا به نظر می‌رسد جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند سبب شود تا افراد تازه‌وارد و همچنین دیگران خود را با شغل و نقش‌های سازمانی سازگار کنند و به‌عنوان یک عضو سازمانی در کارها مشارکت داشته باشند. جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند به محیط‌های مدیریتی کمک کند تا کارمندان جدید را آموزش دهد و فرهنگ و ارزش‌های سازمانی را القا کند ([Nazari, 2019](#)).

فیشر ([Fisher, 1990](#)) استدلال نموده است که یافتن شخص یا اشخاصی مناسب

برای یادگیری در سازمان، گروه کاری و شغل نقش کلیدی در جامعه‌پذیری سازمانی ایفا می‌کند. این ارتباطات معمولاً به‌وسیله شخصیت‌های کاری و غیرکاری که عضو سازمان هستند، صورت می‌گیرد. ویژگی‌های شخصیتی، پویایی‌شناسی گروهی و به‌طور مشابه علایق غیرکاری مثل ارتباطات کاری و ساختاری که معرف ارتباطات سازمانی هستند، چگونگی رفتارها و مهارت‌های فردی را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد و به‌وسیله سایر اعضای سازمان پذیرفته خواهد شد.

مک‌کوبی (Maccoby, 1984) به اهمیت توسعه زبان در جامعه‌پذیری کودکان اشاره کرده است. او ادعا کرده است که فراگیری زبان به یک کودک اجازه می‌دهد تا راهنمایی‌ها، تجارب و توضیحات والدین خود را متوجه شود؛ بنابراین یک استدلال موازی و هم‌زمان نیز می‌تواند برای عضوی از سازمان به کار بسته شود که نیاز دارد تا دانش‌پایه‌ای یک سازمان را بداند. علی‌الخصوص زبان که از طریق آن اطلاعات را از دیگران دریافت می‌کند. بر این مبنا یادگیری زبان تخصصی و فنی نقشی که کارکنان تازه‌وارد قرار است بر عهده بگیرند و زبان تخصصی سازمانی که در آن قرار است مشغول به کار شوند، از اهمیت کلیدی برخوردار است و نیاز است فرایند جامعه‌پذیری سازمانی به این مسئله توجه نماید.

فرهنگ‌سازی سازمانی یکی از اهداف کلیدی فرایند جامعه‌پذیری سازمانی است که لازم است در کارکنان تازه‌وارد نهادینه شود. از طریق این فرایند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فراگیرند. فرایند اجتماعی در سازمان‌ها به‌صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت است و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آن‌ها خو می‌گیرند که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیررسمی است. موفقیت فرایند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد (Kim et al, 2005).

روش کار

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی است که به روش آمیخته (کیفی-کمی) اجرا شده است. در بخش کیفی پژوهش از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. در این پژوهش شناسایی مضمون مورد مطالعه در متن به روش استقرایی انجام شد.

بدین معنا که ابتدا در متن و واحدهای تحلیل (جملات) استنباط تکرارپذیری داده‌ها صورت پذیرفته و مؤلفه‌های مربوط به جامعه‌پذیری سازمانی از مدل‌ها و متون موجود استخراج و سپس طبقه‌بندی مورد نظر انجام گردیده است. مضمون مورد مطالعه شامل انطباق‌پذیری، سازمانی‌کنشگری، فعال فرهنگ‌پذیری سازمانی، تصویرگری، آینده‌رویه-مندی سازمانی بود.

در این پژوهش از طرح تحلیل مضمون آتراید استرلینگ ([Attride-Stirling, 2001](#)) استفاده شده است. محیط پژوهش در این مطالعه، عبارت است از کلیه مقالات خارجی مندرج در پایگاه‌های بین‌المللی الزویر، امرالد، ساینس دایرکت، اشپرینگر و پایگاه‌ها و وبسایت‌های معتبر در فاصله زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ و مقالات داخلی در فاصله زمانی سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۱ که در حوزه مطالعات جامعه‌پذیری سازمانی نمایه شده است. روش انتخاب نمونه پژوهش هدفمند ملاک‌محور بوده است. بر این اساس ۵۶ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب و مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند که شامل مؤلفه‌های مربوط به جامعه‌پذیری سازمانی بود. در بخش کمی پژوهش از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد. در این مرحله، خروجی بخش اول در قالب یک پرسشنامه مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی تدوین گردیده و ابعاد مدل از دیدگاه متخصصین مورد سنجش و اعتباریابی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی نیز شامل معلمان شاغل در مقاطع مختلف مدارس دولتی ۴۱۲ نفر با مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر از در مراکز استان‌های اصفهان، خراسان جنوبی، خوزستان، هرمزگان و مازندران در سال ۱۴۰۰ است که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده و درنهایت یافته‌های دومرحله‌ای کیفی و کمی با هم پیوند خورده‌اند. ابزار مورد استفاده در این بخش مؤلفه‌های خروجی قسمت کیفی است که پس از اخذ ضریب توافق مؤلفه‌های مورد توافق در قالب پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای تنظیم و اجرا شد.

در پژوهش حاضر برای تجزیه تحلیل اطلاعات در بخش کمی و تأیید تم‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و همچنین روابط بین عامل‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

یافته‌ها

بر اساس نتایج به دست آمده، در ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در

پژوهش حاضر، از نظر جنسیت زنان با تعداد ۲۶۵ نفر (۶۴/۳٪) و مردان با تعداد ۱۴۷ نفر (۳۵/۷٪) بوده‌اند. از نظر تحصیلی افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر با تعداد ۲۵۷ نفر (۶۲/۴٪) بیشترین تعداد و از نظر سابقه خدمتی افراد در گروه سابقه کاری ۱۰ تا ۲۰ سال با تعداد ۱۹۹ نفر (۴۸/۳٪) بیشترین تعداد و افراد شاغل در استان اصفهان با تعداد ۱۹۵ نفر (۴۷/۳٪) بیشترین گروه شرکت کننده در پژوهش بوده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های زمینه‌ای پاسخ مشارکت کنندگان

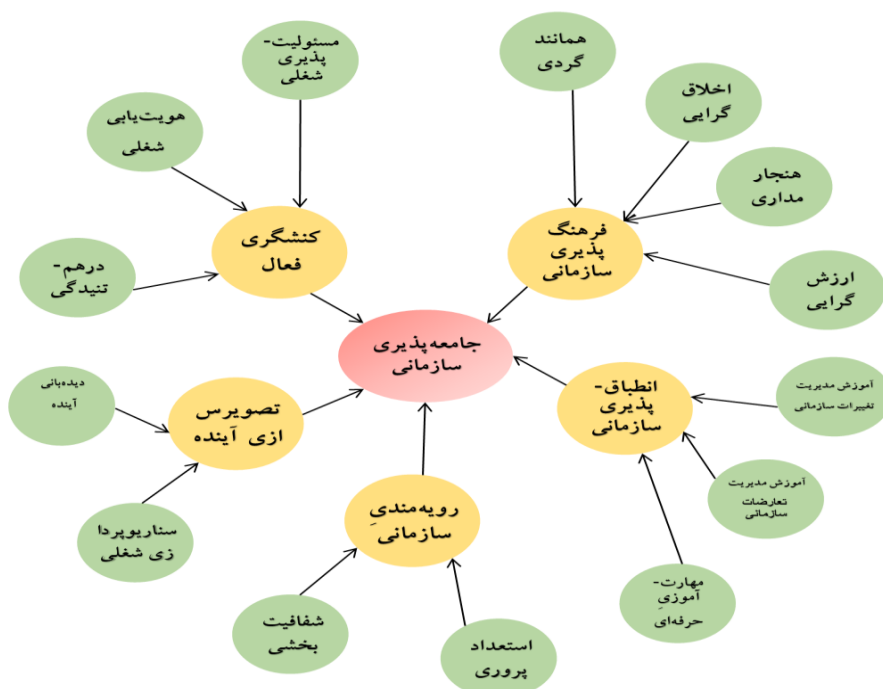
وضعیت مشارکت کنندگان	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۷
	زن	۲۶۵
مدرک تحصیلی	لیسانس	۱۵۵
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۵۷
سابقه خدمت در معلمی	کمتر از ۱۰ سال	۲۵
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۹۹
	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۶۷
	بیشتر از ۳۰ سال	۲۱
استان محل خدمت	اصفهان	۱۹۵
	خراسان جنوبی	۱۸
	خوزستان	۹۳
	هرمزگان	۴۴
	مازندران	۶۲

نتایج حاصل از سؤال اصلی پژوهش (چیستی مؤلفه‌های جامعه‌پذیری سازمانی) ذیل مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده در (جدول ۲) و نتایج حاصل از اعتبارسنجی آن ذیل (اشکال ۱-۷) آورده شده است:

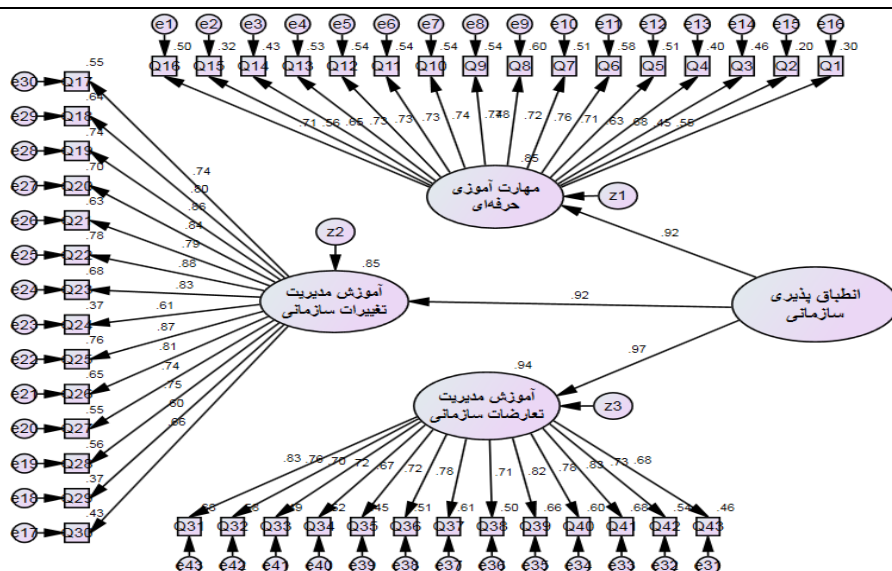
جدول ۲. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده جامعه‌پذیری سازمانی معلمان

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مهارت‌آموزی حرفه‌ای	انطباق‌پذیری سازمانی
آموزش مدیریت تغییرات سازمانی	
آموزش مدیریت تعارضات سازمانی	

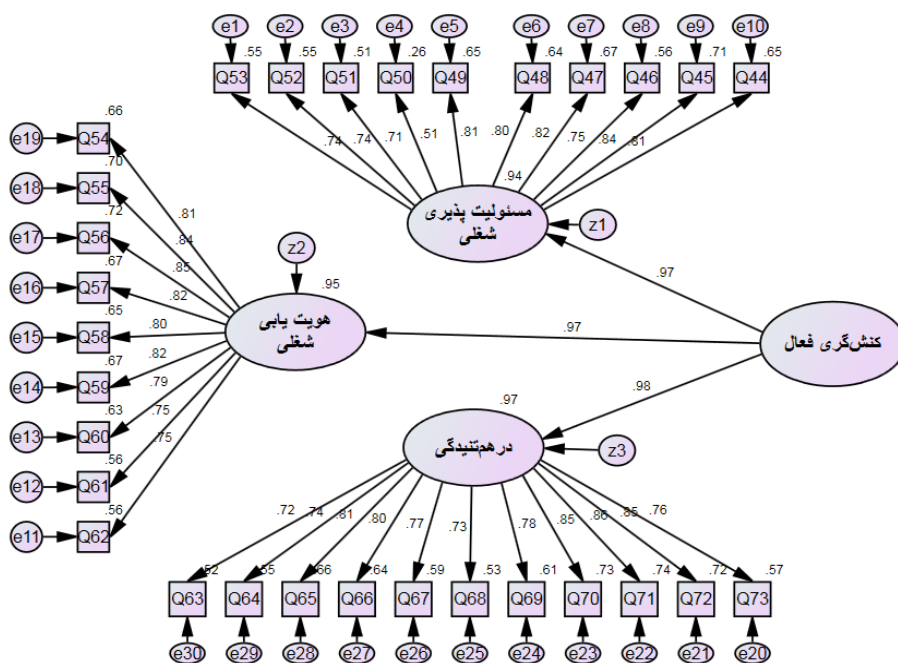
کنشگری فعال	مسئولیت‌پذیری شغلی
	هویت‌یابی شغلی
	درهم‌تنیدگی
فرهنگ‌پذیری سازمانی	ارزش‌گرایی
	هنجارمندی
	اخلاق‌گرایی
	همانندگردی
تصویرگری آینده	دیدهبانی آینده
	سناریوپردازی شغلی
رویه‌مندی سازمانی	استعدادپروری
	شفافیت‌بخشی



شکل ۱. شبکه مضامین جامعه‌پذیری سازمانی

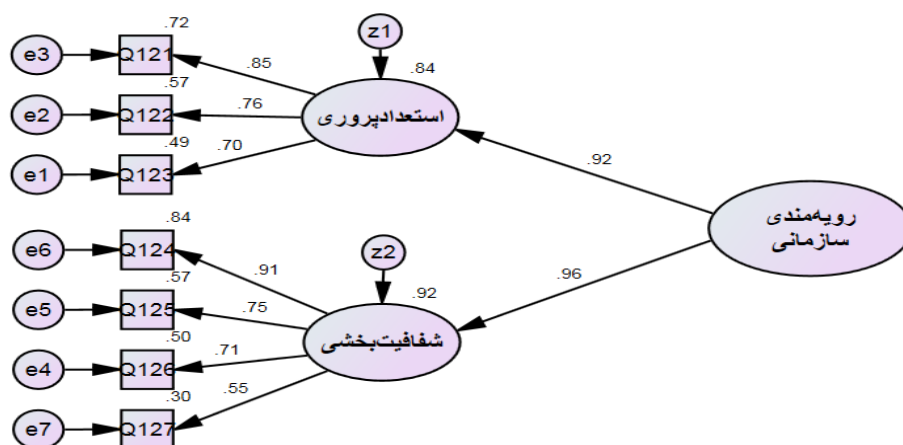


شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مضمون فراگیر انطباق پذیری سازمانی

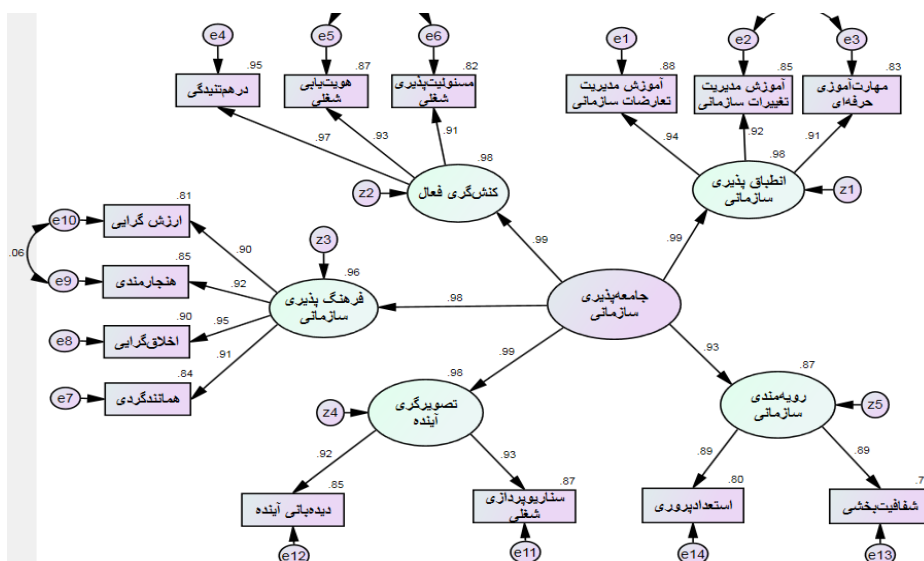


شکل ۳. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مضمون فراگیر کنشگری فعال

شکل ۵. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مضمون فراگیر تصویرگری آینده



شکل ۶. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مضمون فراگیر رویه‌مندی سازمانی



شکل ۷. مدل جامعه‌پذیری سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در مضامین سازمان‌دهنده (مهارت‌آموزی حرفه‌ای، آموزش مدیریت تغییرات سازمانی، آموزش مدیریت تعارضات سازمانی) و (ارزش‌گرایی، هنجارمندی، اخلاق‌گرایی، همانند‌گردی) و مضامین فراگیر شامل انطباق‌پذیری سازمانی و فرهنگ‌پذیری سازمانی بوده است. معلمان برای انطباق‌پذیری سازمانی قبل از هر چیز لازم است مهارت‌های کاربردی و حرفه‌ای را آموزش دیده و

به‌خوبی یاد بگیرند. این یافته در راستای نتایج پژوهش کوپر و همکاران است. آنان بدین نتیجه رسیده‌اند که کارکنان تازه‌وارد در یک فرآیند جامعه‌پذیری که مهارت‌ها و ارزش‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی را یاد گرفته‌اند، توانسته‌اند به‌سرعت خودشان را با فرهنگ سازمانی این نهادهای دولتی تطبیق بدهند ([Cooper-Thomas & Anderson, 2006](#)). کنشگری فعال یکی دیگر از مضامین فراگیر جامعه‌پذیری سازمانی معلمان بود که بر مبنای نتایج پژوهش، بیان می‌شود که مسئولیت‌پذیری شغلی مرتبط با این مسئله هست که معلمان باید در زمینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی خودشان آموزش ببینند و در عمل نیز آن را رعایت کنند. این نتیجه در راستای نتایج مطالعه بائور و همکاران ([Bauer & et al, 2007](#)) است. در فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان، باید وظایف و مسئولیت‌های خاص مربوط به کار وی و سایر برنامه‌های هدایت‌کننده به تازه‌واردان کمک کند تا به لحاظ عاطفی احساسات خود را به محل کار جدید جلب نماید و بدانند که چه چیزهایی را باید درباره قوانین داخلی و پیام‌های فرهنگی و در مورد انتظارات سازمانی یاد بگیرند. بر مبنای نتایج بخش کیفی پژوهش، سازمان آموزش و پرورش همانند هر سازمان دیگری هنجارها و شیوه‌های عمل سازمانی را باید به طور شفاف و روشن برای معلمان تعریف نماید و در فرآیند جامعه‌پذیری تلاش نماید تا آن‌ها را در درون ذهنیت معلمان نهادینه نماید. این دو بعد با یکدیگر نقشی بنیادی در فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش داشتند و فرهنگ سازمانی و آموزش آن برای جامعه-پذیری سازمانی امری حیاتی بود. این نتایج در راستای نتایج پژوهش‌های دایلی ([Dailey, 2016](#)) و هاسکی لونتال و بارگال ([Haski-Leventhal & Bargal, 2008](#)) است.

در مضامین سازمان دهنده (مسئولیت‌پذیری شغلی، هویت‌یابی شغلی و درهم تنیدگی)، (دیده‌بانی آینده و سناریو پردازی شغلی) و (استعداد پروری و شفافیت بخشی) و مضامین فراگیر شامل کنشگری فعال، تصویرگری آینده و رویه‌بندی سازمانی بوده است. نتایج کلی این پژوهش‌ها نشان از آن دارد که وقتی کارمند شغل جدید خود را آغاز می‌کند در این مرحله فرد تازه‌وارد باید در فرهنگ سازمانی جدید مفهوم‌سازی کند. درواقع عضو جدید برای انطباق با سازمان جدید باید نقش‌ها و ارزش‌های قدیمی خود را رها کند. در این زمان است که فرد احساس می‌کند میان تصور او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد و باید ارزش‌های موردنظر سازمان را بپذیرد و در

مرحله مواجهه برای جلوگیری از توقعات و انتظارات بیجا باید به تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به افراد پرداخت تا بعد از شروع به کار دچار سرخوردگی و بی‌تفاوتی یا استعفا و ترک سازمان نشوند. از دیگر نتایج پژوهش نقش تصویرگری آینده در جامعه‌پذیری سازمانی معلمان بود. تصویری که معلمان از آینده شغلی خودشان، نظام پاداش‌ها و فرصت‌ها در آینده، امنیت شغلی، ماندگاری آنان در شغل معلمی و ... دارند، در جامعه‌پذیری آنان نقش اساسی دارد. این حوزه شامل مواردی نظیر اینکه آیا فرد در آینده هم در سازمان محل کارش خواهد ماند، تکالیف و مسئولیت‌های آینده وی در سازمان چه خواهد شد و چه پاداش‌هایی از کار در سازمان عاید وی می‌شود را در برمی‌گیرد. این نتایج با تحقیقات سونگ و همکاران (Song et al, 2015) و کامیر-مولر و همکاران (Kammeyer-Mueller & et al, 2013) هم‌راستا است.

درنهایت، نتایج پژوهش حاضر نشان از اهمیت رویه‌مندی سازمانی و ثبات این رویه‌ها در جامعه‌پذیری سازمانی معلمان آموزش و پرورش دولتی ایران داشت؛ که نتایج این بخش در راستای نتایج برخی پژوهش‌های پیشین جوشی و همکاران (Joshi et al, 2011)، هارت (Hart, 2012)، بنگستون و همکاران (Bengtson & et al, 2013) و نورمور (Normore, 2004) است که بر اهمیت اساسی استعدادپروری در سازمان‌های مختلف بر فرآیند جامعه‌پذیری تأکید دارند. نتایج کلی این پژوهش‌ها بیانگر این است که جامعه‌پذیری سازمانی سبب می‌شود که استعدادهای سازمانی به‌صورت مستمر با فرهنگ سازمانی، الگوهای سازمانی و رفتار سازمانی نوین، تکنولوژی‌ها و ابزارهای سازمانی جدید و ... آشنا شده و خودشان را برای مواجهه با رخدادهای سازمانی در آینده آماده کنند. کنشگری فعال دومین مؤلفه بااهمیت در جامعه‌پذیری است. کنشگری مفهومی وسیع و مبسوط است و روش‌های جامعه‌پذیری افراد را نشان می‌دهد و اینکه آیا افراد در سازمان‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند یا به هر گونه‌ای تخریب می‌شوند و اینکه چگونه دانش اولیه تازه‌واردان مورد ارزش‌گذاری قرار می‌گیرد.

وان مانن (Van Maanen, 1978) نتیجه فرآیند جامعه‌پذیری را به‌عنوان پاسخ‌های نقش فرد مطرح می‌کند که می‌توانند هم توافقی و هم نوآورانه باشد و اینکه به‌گونه‌ای می‌شود که بنا به دیدگاه توتله (Tuttle, 2002) فرد در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در رویه‌های سازمانی آنچه که مهم است بیش بر رفتار خود فرد با تغییراتی است که در

مجموعه که در آن عضو است اتفاق می‌افتد. رویه‌مندی سازمانی با رویکرد جامعه‌پذیری می‌بایست امکانات و بستری را فراهم نماید که نتایج حاصل از آزمون با دیدگاه‌های جوشی و همکاران ([Joshi et al, 2011](#)) همسو است. در خصوص مضمون سازمان-دهنده تصویرگری آینده نتایج نشان داد پاسخگویان به این نتیجه رسیده‌اند که دیده‌بانی آینده و اینکه چه دیدگاه و تصویری از آینده کاری، شغلی،... خود دارند برایشان اهمیت داشته است. نظام فرصت‌ها و تهدیدهایی که می‌تواند برای معلمان به تصویر کشیده شود قطعاً در جامعه‌پذیری آنها تأثیرات مثبت یا منفی خواهد داشت. معلمی که به آینده امیدوار نباشد و از نظر شغلی در استرس و اضطراب قرار گیرد قطعاً به سناریوپردازی شغلی کمتر فکر می‌کند. سناریوهایی شغلی به معلمان نشان می‌دهد که در آینده قوانین و مقررات موجود و احتمال تغییر در آینده، تسهیلات،... تا چه اندازه می‌تواند مؤلفه‌های پژوهشی به دست آمده را تقویت و یا ارتقا بخشد. قطعاً دیده‌بانی آینده و سناریوپردازی-های شغلی برای معلمان در تصویرسازی آینده با جامعه‌پذیری رابطه مستقیم خواهد داشت. نتایج پژوهش نشان داد که پاسخگویان مؤلفه‌های مرتبط با مضمون سازمان‌دهنده انطباق‌پذیری سازمانی را مهم ارزیابی کرده‌اند و این نتایج با پژوهش کوپر-توماس و اندرسون ([Cooper-Thomas & Anderson, 2006](#)) همسو است. این بدان معناست که انطباق‌پذیری سازمانی یک استراتژی برای جامعه‌پذیر کردن معلمان است و بدون تحقق آن جامعه‌پذیری امکان‌پذیر نیست.

رخداد مسائل گوناگون در نظام آموزش و پرورش ایران ازجمله ایستادگی در برابر تغییر، پرهیز از خلاقیت، توجه به مسائل امروز به جای دوگانه امروز - آینده و در نتیجه عدم پرداختن به مسائل اساسی و بنیادین، فقدان انطباق‌پذیری با جهان توسعه‌یافته، ایجاد شکاف عمیق بین زندگی و آموزش، بی‌توجهی به تشدید آگاهی درباره جهان، عدم همراهی ذهنیات با عینیات و تماس نیافتن آموزه‌های تئوریک با تجربه‌ها و واقعیت‌ها ([Sabouri Khosrowshahi, 2019](#)) و مسائل دیگر نیازمند بازنگری در فرایندهای مختلف آموزشی ازجمله جامعه‌پذیری سازمانی است.

جامعه‌پذیری سازمانی برای سازمان‌ها پیامدهای مثبتی به همراه دارد. در اثر جامعه-پذیری صحیح، کارکنان احتمالاً بیشتر به سازمان متعهد خواهند بود و سازمان‌ها بازگشت سرمایه بیشتری را در استخدام، انتخاب و آموزش داشته باشند. در برخی از دیدگاه‌ها آموزش توجیهی کارکنان با فرایند جامعه‌پذیری، تنها به منظور انطباق دادن کارکنان تازه-

وارد با شغل و محیط کار، یکسان تلقی می‌شود، اما به این نکته باید توجه داشت که افراد و مشاغل به مرور زمان تغییر می‌کنند، کارکنان به سمت‌های جدید ارتقا و یا به واحد و یا سازمان دیگری انتقال می‌یابند؛ بنابراین در هر تغییر و تحولی، کارکنان با مسائل تطبیق با شغل و محیط کار و وظایف جدید روبه‌رو هستند. نظریه‌پردازان مدیریت برای حل این مسئله، جامعه‌پذیری سازمانی را پیشنهاد می‌نمایند. بر همین مبنا، بسیاری از سازمان‌ها، جامعه‌پذیری را به عنوان مکانیزم اصلی انطباق کارکنان با فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی مورداستفاده قرار داده‌اند آموزش در حین کار را به عنوان یک استراتژی برای تسهیل جامعه‌پذیری سازمانی در اولویت قرار دهند.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، با توجه به یافته کنشگری فعال پیشنهاد می‌شود در قالب ایجاد تالارهای گفتگو زمینه برای آشنایی معلمان با الزامات فرهنگ سازمانی و رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی فراهم گردد.

با توجه به فرهنگ‌پذیری سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای مؤثر در جامعه‌پذیری سازمانی پیشنهاد می‌شود منشور فرهنگی سازمان تهیه و در اختیار معلمان قرار گیرد تا آنان با بایسته‌های فرهنگ حاکم بر سازمان آشنا گردند.

با توجه به تصویرگری آینده به عنوان عامل تأثیرگذار در جامعه‌پذیری پیشنهاد می‌شود آگاهی‌های لازم در راستای نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی به معلمان داده شود تا صلاحیت رصد آینده برای آنان حاصل گردد.

با توجه به اینکه جامعه‌پذیری یک فرایند بوده و دامنه زمانی آن از بدو ورود تا پایان زندگی سازمانی است پیشنهاد می‌شود تاکتیک‌های علمی جامعه‌پذیری به عنوان رویه‌ای منسجم و هدفدار در سازمان پیاده‌سازی گردیده؛ در برنامه استراتژیک سازمان این عامل مد نظر قرار گیرد.

شناسایی بازدارنده‌های احتمالی جامعه‌پذیری همچون ویژگی‌های شخصیتی مانند استرس و تدارک فرصت‌های مناسب جهت رویارویی با بازدارنده‌ها از جمله مدیریت استرس و تنش روانی از دیگر پیشنهادها پژوهش حاضر است.

محدودیت‌های پژوهش

محدود بودن جامعه آماری به معلمان از محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

از این رو در تعمیم نتایج به سایر جوامع باید جانب احتیاط را رعایت نمود. این پژوهش در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. بنابراین نتایج پژوهش قابل تعمیم به سال‌های آتی نیست.

قدردانی

از اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسانی که در تهیه این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌نمایند که تضاد منافی در این تحقیق وجود ندارد.

References

- Alvesson M, Sveningsson S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge .
- Andersson LM, Bateman TS. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 18(5): 449-469.
- Antonacopoulou EP, Güttel WH. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. Society and business review. 5(1):22-47.
- Attride-Stirling J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative Research. 1(3):385-405.
- Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of applied psychology. 92(3): 707-716.
- Bengtson E, Zepeda SJ, Parylo O. (2013). School systems' practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens of an organizational socialization theory. Educational Management Administration & Leadership. 41(2): 143-164.
- Cooper-Thomas HD, Anderson N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of managerial psychology.
- Dailey SL. (2016). Reconceptualizing the socialization process through rotational programs. Communication Studies. 67(2): 183-208.

- Denison DR. (2015). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. The international handbook of organizational culture and climate. 18(4): 347-372.
- Feldman JM. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 66(2): 127-148.
- Filstad C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. Journal of workplace learning.
- Fisher CD. (1990). Organizational socialization: An integrative review. In Career and human resources development, Jai Press .
- Frögel E, Jenner B, Gustavsson P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. PLoS ONE. 18(2):e0281823.
- Hart ZP. (2012). Message content and sources during organizational socialization. The Journal of Business Communication. 49(3): 191-209.
- Haski-Leventhal D, Bargal D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. Human relations. 61(1): 67-102.
- Heravi M, Hatami M, Ahadi H. (2020). Designing a Happiness Questionnaire for the Elderly in Iran and Determining Its Psychometric Properties. Salmand: Iranian Journal of Ageing, 15(3): 380-395.
- Hodson R, Sullivan TA. (2012). The social organization of work. Cengage Learning.
- Joshi A, Dencker JC, Franz G. (2011). Generations in organizations. Research in Organizational Behavior. 31(1): 177-205.
- Kammeyer-Mueller J, Wanberg C, Rubenstein A, Song Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. Academy of Management Journal. 56(4): 1104-1124.
- Kim TY, Cable DM, Kim SP. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. Journal of Applied Psychology, 90(2): 232-243.
- Kreitner R, Kinicki A, Buelens M. (2012). Organizational behaviour. London, UK: McGraw Hill.
- Kwesiga E, Bell MP. (2004). Back to organizational socialization: Building a case for the advancement of women in organizations. Equal Opportunities International. 23(7): 3-20.
- Liao G, Zhou J, Yin. (2022). Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. Psychology Research and Behavior Management. 15(1):1017-1026.

- Macovei CM, Bumbuc Ş. (2015). Proximal Outcomes of Professional Socialization in Military Academies. In International conference Knowledge-based Organization. De Gruyter Open. 21(2): 600-607.
- Maccoby EE. (1984). Socialization and developmental change. Child development.
- Menguc B, Auh S, Fisher M, Haddad A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. Journal of business research. 66(11): 2163-2370.
- Moayed N, Moeinfard M, Shooshinasab P. (2020). The Effect of Organizational Socialization on Organizational Citizenship Behavior in Employees with an Emphasis on the Mediating Role of Person – Environment Fit. Sport Physiology & Management Investigations, 12(1): 173-186.
- Nazari S.(2019). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Identity among Physical Education Teachers in Cities of Tehran Province. Quarterly Journal of Family and Research, 16(2): 101-122.
- Normore AH. (2004). Leadership Success in Schools: Planning, Recruitment, and Socialization. International Electronic Journal for Leadership in Learning. 8(10):12-23.
- Sabouri Khosrowshahi H. (2019). Education in the age of globalization; Challenges and strategies to face it. Strategic Studies and Policymaking Quarterly. Islamic Azad University. Qiyam Dasht Branch. 2(1): 196-153.
- Schein EH. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational Dynamics, 22(1): 40-51.
- Song Z, Chon K, Ding G, Gu C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. International Journal of Hospitality Management. 46(1): 180-9.
- Taormina RJ. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. Leadership & Organization Development Journal, 29(1): 85-102.
- Taormina RJ. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. Journal of Managerial Psychology. 24(7): 650-676.
- Tuttle M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. Human Resource Development Review. 1(1): 66-90.

- Van Maanen J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational dynamics*. 7(1): 19-36.
- Zheng W, Yang B, McLean GN. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*. 63(7):763-771.

COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

