

# Pathology of Socialization Process of Employees of Martyrs and Sacrificers Foundation Based on Tri-Category (3C) Model; Case Study of South Khorasan Province

## ARTICLE INFO

### Article Type

Descriptive Study

### Authors

Zargar A.A.\* MSc,  
Tanha S.<sup>1</sup> BSc

### How to cite this article

Zargar A A, Tanha S. Pathology of Socialization Process of Employees of Martyrs and Sacrificers Foundation Based on Tri-Category (3C) Model; Case Study of South Khorasan Province. *Iranian Journal of Isaar Studies*. 2017; 1(2):75-81.

\*Management Department, Humanities Faculty, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran  
<sup>1</sup>Computer Department, Engineering Faculty, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

### Correspondence

Address: Management Department, Humanities Faculty, Birjand Branch, Islamic Azad University, Ayatollah Ghafari Boulevard, Birjand, South Khorasan, Iran  
Phone: +98 (56) 3201002  
Fax: +98 (56) 32432061  
z.mani.1355@gmail.com

### Article History

Received: December 2, 2016  
Accepted: April 21, 2017  
ePublished: May 30, 2017

## ABSTRACT

**Aims** The success of any organization depends on the success of its employees in carrying out the affairs, so successful methods of socializing employees are one of the most important things that need to be done. The purpose of the present study was to determine the pathology of socialization process of the employees of the martyrs and sacrificers foundation based on Tri-category (3C) Model (co-structure, content and context).

**Instruments & Methods** This descriptive applied research was conducted in 2016 among all staff (105 people) of the martyrs and sacrificers foundation in South Khorasan Province and subsidiary offices in the cities. Sampling method was complete. The research tool was a researcher-made questionnaire to evaluate the quality of staffing socialization process based on 3C Model. Data was analyzed using SPSS 21 software by one-sample t-test, independent t-test, two-way analysis of variance and Friedman test.

**Findings** The scores of the quality of employees' socialization process in co-structural, content and context dimensions and generally were desirable ( $p=0.0001$ ). There was no significant difference between the viewpoint of male and female employees, employees with different levels of education and staff with different service levels ( $p>0.05$ ). The mean scores from employees' viewpoint were 2.26 for content dimension, 2.06 for structural dimension and 1.68 for context dimension ( $p=0.0001$ ).

**Conclusion** The quality of socialization process of employees from the viewpoint of employees of the martyrs and sacrificers foundation based on 3C Model (in three dimensions) is desirable, but there is a relatively large gap in all indicators of the socialization process of employees in order to achieve the complete state of desirability.

**Keywords** Pathology, Socialization, 3C Model, Martyrs and sacrificers foundation

## CITATION LINKS

[1] Organizational pathology with a practical approach to solving ... [2] Pathology of human resources ... [3] The effectiveness of employees socialization period in Behshahr education ... [4] Human resources ... [5] Human resource ... [6] The effectiveness of educational ... [7] Determining the effect of organizational factors on employee socialization and the ... [8] Pathology of in-service ... [9] A comprehensive university education assessment of Islamic Azad University of Gorgan Branch based on the CIPP model from the viewpoint ... [10] Analyzing the quality of training courses in the service of managers and providing ... [11] Review of the views of the ministry of education managers on the role of current human resources training in ... [12] Pathology of in-service ... [13] Evaluation of the effectiveness of in-service teacher training courses of the ... [14] Pathology of the human resources situation of the Iranian export development bank using the human resource excellence model and ... [15] The relationship between organizational learning and empowerment of employees in social ... [16] Pathology In-service training of staff of experts of Shahid Beheshti University based on ... [17] Pathology of in-service training of the Education Department of Tehran based on the model of Eker and the presentation of ... [18] Human resource pathology Tehran University of Medical ... [19] Socialization of staff and maintenance staff in ... [20] The role of moderating working years in ... [21] Newcomers' relationships: The role ... [22] Organizational socialization: A review ... [23] The impact of expectations on newcomer ... [24] Organizational socialization: making ... [25] Socialization amidst diversity: The impact ... [26] Demographic similarity to the work ... [27] Adaptive public ... [28] Reviewing the issues of organizational behavior in the ... [29] Matching people and organizations ... [30] Changes in person organization fit ... [31] Organizational socialization of ...

## آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران براساس مدل سه‌شاخگی؛ مطالعه موردی استان خراسان جنوبی

علی اکبر زرگر \* MSc

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

صادق تنها BSc

گروه کامپیوتر، دانشکده فنی و مهندسی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

### چکیده

اهداف: موفقیت هر سازمانی به موفقیت کارکنان آن در انجام امور محوله وابسته است، بنابراین روش‌های موفق اجتماعی‌سازی کارکنان از مهم‌ترین مواردی است که باید برای تحقق آن اقدام کرد. هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران با استفاده از مدل سه‌شاخگی (در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) بود.

ابزار و روش‌ها: این پژوهش کاربردی از نوع توصیفی در سال ۱۳۹۵ در بین کلیه کارکنان اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان خراسان جنوبی و ادارات تابعه در شهرستان‌ها به تعداد ۱۰۵ نفر انجام شد. روش نمونه‌گیری به صورت تمام‌شماری بود. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته ارزیابی میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان براساس مدل سه‌شاخگی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS 21 و توسط آزمون‌های T تک‌نمونه‌ای، مستقل، تحلیل واریانس دوطرفه و فریدمن انجام شد.

یافته‌ها: نمرات کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان به‌طور کلی و در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مطلوب بود ( $P=0/001$ ). بین دیدگاه کارکنان مرد و زن، کارکنان دارای سطوح مختلف تحصیلی و کارکنان دارای سنوات مختلف خدمتی در خصوص میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ( $P>0/05$ ). میانگین رتبه ابعاد سه‌گانه از دیدگاه کارکنان به ترتیب: ۲/۲۶ برای بُعد رفتاری، ۲/۰۶ برای بُعد ساختاری و ۱/۶۸ برای بُعد زمینه‌ای بود ( $P=0/001$ ).

نتیجه‌گیری: کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان از دیدگاه کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران براساس مدل سه‌شاخگی، در کل مدل و ابعاد آن مطلوب است، ولی تا رسیدن به وضعیت کامل مطلوبیت فاصله نسبتاً زیادی در تمامی شاخص‌های فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، اجتماعی‌سازی، مدل سه‌شاخگی، بنیاد شهید و امور ایثارگران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۱

\*نویسنده مسئول: z.mani.1355@gmail.com

### مقدمه

آسیب‌شناسی فرآیندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان<sup>[1]</sup>. آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها است<sup>[2]</sup>. هدف از آسیب‌شناسی، شناسایی نقاط ضعف موجود در فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان با تاکید بر اثربخشی آن در سازمان‌های کشور است. بدین منظور با توجه به عینی‌بودن شاخص‌های مدل سه‌شاخگی، بومی‌بودن این مدل و کاربرد گسترده آن در سازمان‌های ایرانی به‌عنوان الگوی آسیب‌شناسی انتخاب شده است. براساس این رویکرد مسایل و آسیب‌های نظام اجتماعی‌سازی کارکنان را می‌توان از سه منظر ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار داد<sup>[3]</sup>.

سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های اجتماعی باز همواره تبلور دیدگاه‌ها و رویکردهای فکری زمان خود بوده‌اند. از این رو آنها متناسب با

تغییرات محیطی به دگرگونی و اصلاح ساختار خود همت می‌گمارند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای محیط باشند و به بقای خود ادامه دهند. از طرفی، اگر بپذیریم که موفقیت هر سازمانی در حقیقت به موفقیت کارکنان آن در انجام امور محوله وابسته است، پس می‌توان نتیجه گرفت که روش‌های موفق اجتماعی‌سازی کارکنان از مهم‌ترین مواردی است که باید برای تحقق آن اقدام کرد<sup>[3]</sup>. مسئولان سازمان باید تدابیری در این زمینه اتخاذ کنند که به‌موجب آن تمامی کارکنان به‌خصوص افراد تازه‌وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن آشنا سازند. اجتماعی‌سازی کارکنان قدم بزرگی در این راستا است. بنا به تعریفی، اجتماعی‌سازی فرد، فرآیندی است که به‌وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می‌آموزد که چه باید بکند و چه انتظاراتی از او می‌رود<sup>[4]</sup>.

اجتماعی‌کردن افراد تازه‌وارد از این جهت مهم است که موجب ایفای نقش مهم کارکنان در نحوه انجام شغل و عملکرد و در پی آن ایجاد ثبات در سازمان می‌شود، اضطراب و نگرانی فرد را کاهش می‌دهد و رفتار فرد را در جهت مطلوب هدایت نموده و باعث جایگزینی و استقرار درست فرد در سازمان می‌شود. افراد قبل از ورود به سازمان، با ارزش‌ها، انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شوند. افراد در صورتی می‌توانند در سازمان موفق شوند که؛ تصورات و انتظاراتشان واقعی‌تر باشد، نظام ارزشی شکل‌گرفته آنها با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های افراد سازگاری بیشتری وجود داشته باشد<sup>[5]</sup>.

اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابد و به‌عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود. چنانچه فرآیند اجتماعی‌کردن فرد موفقیت‌آمیز باشد، تعهد فرد نسبت به شغل و سازمان، بیشتر و در پی آن بهره‌وری و کارایی نیز بیشتر خواهد بود. افراد در بدو ورود به سازمان به‌طور کامل با فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان آشنا نیستند. بنابراین برای شناساندن سازمان به آنها بایستی برنامه‌هایی در سازمان وجود داشته باشد. این برنامه‌ها که همان فرآیند اجتماعی‌کردن افراد در سازمان است، می‌تواند افراد را از سردرگمی‌ها نجات دهد و آنها را به‌سوی تطابق با سازمان و همکاری‌شان هدایت کند<sup>[4]</sup>. برخی متفکران اجتماعی‌سازی کارکنان بر این اعتقادند که بسیاری از مسایل و مشکلات حاکم بر سازمان، ناشی از آسیب‌های اجتماعی‌کردن افراد و عدم توجه به ظرایف این فرآیند بوده و اگر مدیران و کارکنان بر این امور واقف می‌بودند، با اثربخشی بهتر و بیشتری کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند<sup>[3]</sup>.

به همین منظور آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان در بنیاد شهید و امور ایثارگران این زمینه را فراهم می‌سازد تا به‌کمک جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان بتوانند در راستای رفع موانع و مشکلات این فرآیند برنامه‌ریزی نموده و تصمیمات به‌هنگام و درستی را اتخاذ نمایند<sup>[6]</sup>. با این هدف در این پژوهش مدل سه‌شاخگی که شامل ابعاد ساختار، رفتار و زمینه است<sup>[3]</sup>، در ارزش‌یابی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی

کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران با استفاده از مدل سه شاخگی (جدول ۱) میانگین آماری نمرات گویه‌های آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران براساس مدل سه‌شاخگی؛ مطالعه موردی استان خراسان جنوبی ۷۷  
 این پرسش‌نامه، میانگین معیار (حد متوسط) ۳ و بالاترین حد مطلوبیت ۵ در نظر گرفته شد.

روایی محتوایی پرسش‌نامه از طریق نظرات خبرگان و پایایی پرسش‌نامه با ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۵ مورد تایید قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 21 در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد، به این صورت که برای بررسی کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان براساس مدل سه‌شاخگی در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از آزمون T تک‌نمونه‌ای، برای بررسی تفاوت کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی از دیدگاه کارکنان بر حسب جنسیت از آزمون T مستقل و بر حسب سطوح تحصیلی و سنوات خدمتی از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه و برای مقایسه میانگین رتبه ابعاد مربوط به مدل سه‌شاخگی از دیدگاه کارکنان از آزمون فریدمن استفاده شد.

## ابزار و روش‌ها

این پژوهش کاربردی از نوع توصیفی در سال ۱۳۹۵ در بین کلیه کارکنان اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان خراسان جنوبی و ادارات تابعه در شهرستان‌ها انجام شد که براساس آمار گزارش شده، تعداد آنها ۱۰۵ نفر (۹۰ مرد و ۱۵ زن) بود. روش نمونه‌گیری به صورت تمام‌شماری بود و تمام جامعه آماری یعنی ۱۰۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته شامل ۳۷ سؤال بود که میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران را در ابعاد ساختاری (با ۱۳ گویه)، رفتاری (با ۱۱ گویه) و زمینه‌ای (با ۱۳ گویه) از دیدگاه کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌داد. در

جدول ۱) میانگین آماری نمرات گویه‌های آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان و شکاف کیفیت بین وضع موجود و مطلوب

| شکاف کیفیت                               | نمرات     | گویه‌های مربوط به آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان  |
|--|-----------|---|
| <b>بُعد ساختاری فرآیند اجتماعی‌سازی</b>  |           |   |
| ۰/۸۱                                     | ۴/۱۹±۰/۹۱ | ۱- ساختار آموزش از منابع انسانی جدا نبوده و واحد آموزش در سازمان از جایگاه بالایی برخوردار است.         |
| ۱/۳۶                                     | ۳/۶۴±۰/۹۸ | ۲- سازمان طوری برای کارکنان برنامه‌ریزی نموده که به‌خوبی می‌دانند کارها و امور را باید چگونه انجام داد. |
| ۱/۱۰                                     | ۳/۹±۰/۸۵  | ۳- کارکنان شناخت کامل و روشنی از وظایفشان به‌خاطر اقدامات سازمان دارند.                                 |
| ۱/۱۷                                     | ۳/۸۳±۰/۸۱ | ۴- اقدامات سازمان در زمینه اطلاع و آگاهی کافی من و همکارانم از اهداف سازمان، اثربخش بوده است.           |
| ۰/۹۵                                     | ۴/۰۵±۰/۹۳ | ۵- سازمان مرا به‌عنوان عضوی از این سازمان پذیرفته است.  |
| ۰/۸۰                                     | ۴/۲±۰/۷۶  | ۶- همکارانم مرا به‌عنوان عضوی از این سازمان پذیرفته‌اند.  |
| ۱/۸۹                                     | ۳/۱۱±۱/۱۲ | ۷- در ساختار سازمان تصمیمات با مشارکت کارکنان گرفته می‌شود.   |
| ۱/۶۷                                     | ۳/۳۳±۱/۰۳ | ۸- سازمان از طرق مختلف برای سازگاردن من و همکارانم با سازمان تلاش می‌نماید.                             |
| ۲/۰۵                                     | ۲/۹۵±۱/۰۹ | ۹- انتصابات در سلسله‌مراتب سازمانی براساس میزان موفقیت و ارشدیت کارکنان انجام می‌گیرد.                  |
| ۱/۶۶                                     | ۳/۳۴±۱/۱۵ | ۱۰- مراحل گزینش در سازمان براساس قوانین و با توجه به تناسب مدرک تحصیلی با شغل انجام می‌شود.             |
| ۱/۷۵                                     | ۳/۲۵±۱/۰۷ | ۱۱- عملکرد کارکنان در سازمان مورد ارزیابی دایمی و صحیح قرار می‌گیرد.                                    |
| ۲/۳۱                                     | ۲/۶۹±۱/۱۶ | ۱۲- کارکنانی که عملکرد قابل قبولی دارند، مورد توجه سازمان بوده و از آنان تقدیر می‌شود.                  |
| ۱/۹۵                                     | ۳/۰۵±۱/۱۰ | ۱۳- در قوانین و مقررات سازمان، به اهداف، نیازها و خواسته‌های کارکنان توجه شده است.                      |
| <b>بُعد رفتاری فرآیند اجتماعی‌سازی</b>   |           |   |
| ۱/۶۳                                     | ۳/۳۷±۱/۰۹ | ۱۴- در این سازمان فرصت‌ها و بسترهای لازم برای بهبود مهارت‌های شغلی کارکنان فراهم شده است.               |
| ۱/۱۳                                     | ۳/۸۷±۰/۹۱ | ۱۵- آموزش‌هایی که کارکنان در این سازمان می‌بینند، آنان را قادر ساخته تا کار را بهتر انجام دهند.         |
| ۱/۱۲                                     | ۳/۸۸±۰/۹۳ | ۱۶- کارشناسان و کارکنان آموزش مهارت‌ها، دانش و تجربه خود را به کارکنان منتقل می‌کنند.                   |
| ۱/۵۲                                     | ۳/۴۸±۰/۹۹ | ۱۷- کیفیت فعالیت‌ها و خدمات کارکنان کنترل می‌شود.   |
| ۱/۹۲                                     | ۴/۰۸±۰/۹۹ | ۱۸- رهنمودهایی که سرپرستم به من ارائه می‌کند برای انجام بهتر امور ارزشمند هستند.                        |
| ۱/۸۷                                     | ۳/۱۳±۱/۰۸ | ۱۹- مدیران برای سازگاری و انجام بهتر امور توسط کارکنان، در آنان از طرق مختلف ایجاد انگیزش می‌کنند.      |
| ۱/۹۷                                     | ۳/۰۳±۱/۰۳ | ۲۰- در جهت رضایت شغلی کارکنان اقدامات موثری از سوی سازمان انجام می‌شود.                                 |
| ۱/۸۷                                     | ۳/۱۳±۱/۰۶ | ۲۱- مدیران سازمان در امر هدایت و رهبری کارکنان، موفق عمل می‌کنند.                                       |
| ۰/۶۲                                     | ۴/۳۸±۰/۷۱ | ۲۲- رفتاری را که از نظر سازمان صحیح و مطلوب است یاد گرفته و به آن عمل می‌کنم.                           |
| ۱/۸۶                                     | ۳/۱۴±۱/۱۵ | ۲۳- سازمان در جهت امنیت شغلی کارکنان اقدامات موثری انجام داده است.                                      |
| ۱/۸۴                                     | ۳/۱۶±۱/۱۳ | ۲۴- قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی نیازسنجی از کارکنان انجام می‌شود.                                    |
| <b>بُعد زمینه‌ای فرآیند اجتماعی‌سازی</b> |           |   |
| ۱/۸۴                                     | ۳/۱۶±۱/۰۸ | ۲۵- در این سازمان برای انجام کارها به‌نحو مطلوب، برنامه‌ریزی و فرصت‌های زیادی تدارک دیده شده است.       |
| ۱/۷۵                                     | ۳/۲۵±۱/۱۰ | ۲۶- فرصت‌های زیادی در آینده برای ترقی و پیشرفت کارکنان در این سازمان فراهم است.                         |
| ۲/۴۶                                     | ۲/۵۴±۱/۰۵ | ۲۷- سیستم تشویق و پاداش در این سازمان براساس ارزیابی عملکرد و میزان مطلوبیت آن طراحی شده است.           |
| ۱/۳۳                                     | ۳/۶۷±۱/۰۵ | ۲۸- می‌توانم با تلاش، آموزش و تجربه کافی در سازمان، انتظارات خود را برای ارتقا در آینده دنبال کنم.      |
| ۱/۲۶                                     | ۳/۷۴±۱/۱۶ | ۲۹- در سازمان کار لذت‌بخشی به من و آگذار شده که با علاقه و استعداد من تناسب دارد.                       |
| ۱/۴۶                                     | ۳/۵۴±۰/۹۶ | ۳۰- یک نظام جامع و استراتژی آموزشی در سازمان برای به‌روزرکردن اطلاعات کارکنان وجود دارد.                |
| ۱/۷۵                                     | ۳/۲۵±۱/۰۵ | ۳۱- میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی به‌طور علمی سنجیده شده و به مدیران ارشد انعکاس می‌یابد.               |
| ۱/۹۸                                     | ۳/۰۲±۱/۱۱ | ۳۲- به پیشنهادات کارکنان برای اصلاح و پیشرفت ساختارها و فرآیندهای سازمانی توجه می‌شود.                  |
| ۱/۲۸                                     | ۳/۷۲±۱/۰۱ | ۳۳- برخی موسسات آموزشی در زمینه ارائه خدمات آموزشی مناسب برای کارکنان در جامعه وجود دارد.               |
| ۱/۵۸                                     | ۳/۴۲±۰/۸۲ | ۳۴- بودجه کافی در زمینه سرمایه‌گذاری‌های آموزشی در سازمان از سوی مقامات مافوق تخصیص می‌یابد.            |
| ۱/۶۸                                     | ۳/۲۳±۰/۹۴ | ۳۵- سیاست‌های مشخص در سطح کلان برای اجتماعی‌کردن کارکنان قبل و بعد از ورود به سازمان وجود دارد.         |
| ۱/۱۱                                     | ۳/۸۹±۰/۹۷ | ۳۶- کارکنان قادر به پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان بوده و کارهایشان را در اسرع وقت انجام می‌دهند.       |
| ۱/۶۳                                     | ۳/۳۷±۱/۰۸ | ۳۷- تاکنون موارد کمی پیش آمده که مشتریان و ارباب‌رجوع از سازمان یا کارکنان شکایتی داشته باشند.          |

## یافته‌ها

میانگین رتبه ابعاد مربوط به مدل سه‌شاخگی از دیدگاه کارکنان به ترتیب ۲/۲۶ برای بُعد رفتاری، ۲/۰۶ برای بعد ساختاری و ۱/۶۸ برای بعد زمینه‌ای بود. یعنی کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی در بُعد رفتاری بیشتر از همه و پس از آن به ترتیب شامل بُعد ساختاری و بعد زمینه‌ای بود بین میانگین رتبه هر یک از ابعاد مربوط به مدل سه‌شاخگی تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $p=0/0001$ ).

## بحث

براساس نتایج پژوهش حاضر، از دیدگاه کارکنان، کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی مطلوب بود. یافته‌های حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های اعتباریاریان و شمس‌الدینی<sup>[7]</sup>، کاظمی و همراهی<sup>[8]</sup>، محمدی و همکاران<sup>[9]</sup>، عادل آذر<sup>[10]</sup>، امین‌پور<sup>[11]</sup>، حسینی و همکاران<sup>[12]</sup> و کوه<sup>[13]</sup> همسویی داشت و با بخشی از یافته‌های اعتباریاریان و شمس‌الدینی<sup>[7]</sup>، ترابی<sup>[14]</sup>، نوروزی<sup>[15]</sup>، پیدایی<sup>[16]</sup>، توکلی دارستانی و شهبازمرادی<sup>[2]</sup>، کریمیانی گندمبانی<sup>[17]</sup> و نیز با بخشی از یافته‌های کاظمی و همراهی<sup>[8]</sup>، محمدی و همکاران<sup>[9]</sup>، جنیدی و محبتی<sup>[18]</sup> و ختاک و عباسی<sup>[13]</sup> همسویی نداشت.

از دیدگاه کارکنان، کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی در بُعد ساختاری مطلوب بود. این یافته با بخشی از یافته پژوهش اعتباریاریان و شمس‌الدینی<sup>[7]</sup> همسو بوده و با یافته‌های پژوهش‌های پیدایی<sup>[16]</sup> و توکلی دارستانی و شهبازمرادی<sup>[2]</sup> غیرهمسو بود.

از دیدگاه کارکنان، کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی در بُعد رفتاری مطلوب بود. این یافته با بخشی از نتایج پژوهش‌های کاظمی و همراهی<sup>[8]</sup> و محمدی و همکاران<sup>[9]</sup> همسویی داشته و با بخشی از نتایج پژوهش‌های پیدایی<sup>[16]</sup> و جنیدی و محبتی<sup>[18]</sup> غیرهمسو بوده است.

از دیدگاه کارکنان، کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی در بعد زمینه‌ای مطلوب بود. این یافته نیز با بخشی از نتایج پژوهش کاظمی و همراهی<sup>[8]</sup> همسویی داشته و با بخشی از پژوهش‌های پیدایی<sup>[16]</sup>، توکلی دارستانی و شهبازمرادی<sup>[2]</sup>، محمدی و همکاران<sup>[9]</sup> و نیز پژوهش جنیدی و محبتی<sup>[18]</sup> غیرهمسو است.

در تمامی ابعاد مرتبط با مدل سه‌شاخگی و نیز کل مدل، بین دیدگاه کارکنان مرد و زن، کارکنان دارای سطوح مختلف تحصیلی و کارکنان دارای سنوات مختلف خدمتی در خصوص میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. همچنین بین میانگین رتبه هر یک از ابعاد مربوط به مدل سه‌شاخگی تفاوت معنی‌داری وجود داشت. متغیر بُعد رفتاری بالاترین رتبه و بعد زمینه‌ای کمترین رتبه را به دست آورد، یعنی کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی در بُعد رفتاری بیشتر از همه و پس از آن به ترتیب شامل بُعد ساختاری و بعد زمینه‌ای بود. نتایج فوق با نتایج پژوهش کریمی و همکاران<sup>[19]</sup> همسو و با نتایج پژوهش‌های اعتباریاریان و شمس‌الدینی<sup>[7]</sup>، دعایی و فرزانه حسن‌زاده<sup>[20]</sup>، موریسون<sup>[21]</sup>، یائور و همکاران<sup>[22]</sup>، چن و کلیموسکی<sup>[23]</sup>، ساکس و آشفورد<sup>[24]</sup>، جکسون و همکاران<sup>[25]</sup> و کریشمایر<sup>[26]</sup> غیرهمسو است.

میانگین نمرات کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی از دیدگاه کارکنان در بُعد ساختاری ۳/۵۰±۰/۷۵، در بُعد رفتاری ۳/۵۱±۰/۷۱، در بُعد زمینه‌ای ۳/۳۸±۰/۵۶ و به‌طور کلی ۳/۴۶±۰/۷۰ به‌دست آمد که با در نظر گرفتن میانگین معیار (نمره ۳) در تمام ابعاد مطلوب ارزیابی شد ( $p=0/0001$ )، ولی با این وجود میانگین اکثریت سؤالات با بالاترین حد مطلوبیت یعنی نمره ۵، فاصله قابل توجهی داشت. لذا آسیب‌های مهمی که در ابعاد مدل سه‌شاخگی بر فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی تا رسیدن به حداکثر مطلوبیت وارد است در ابعاد سه‌گانه مدل سه‌شاخگی مورد بررسی قرار گرفت.

براساس شکاف کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی، پنج آسیب مهم در بُعد ساختاری به ترتیب: تقدیر و مورد توجه قرارگرفتن کارکنان دارای عملکرد قابل قبول از طرف سازمان، انجام انتصابات براساس میزان موفقیت و ارشدیت کارکنان، توجه به اهداف، نیازها و خواسته‌های کارکنان در قوانین و مقررات سازمان، تصمیم‌گیری با مشارکت کارکنان و ارزیابی دایمی و صحیح عملکرد کارکنان در سازمان، پنج آسیب مهم در بُعد رفتاری به ترتیب: انجام اقدامات موثر از سوی سازمان در جهت رضایت شغلی کارکنان، میزان ارزشمندی رهنمودهای سرپرستان به کارکنان برای انجام بهتر امور، ایجاد انگیزش مدیران سازمان برای سازگاری بیشتر و انجام بهتر امور توسط کارکنان، میزان موفقیت مدیران سازمان در امر هدایت و رهبری کارکنان و اقدامات موثر سازمان در جهت امنیت شغلی کارکنان و پنج آسیب مهم در بعد زمینه‌ای به ترتیب: طراحی سیستم تشویق و پاداش براساس ارزیابی عملکرد، توجه به پیشنهادات کارکنان از سوی مقامات مافوق برای اصلاح و پیشرفت ساختارها و فرآیندهای سازمانی، برنامه‌ریزی و تدارک فرصت برای انجام کارها به‌نحو مطلوب، فراهم‌بودن فرصت برای ترقی و پیشرفت کارکنان، سنجش علمی اثربخشی دوره‌های آموزشی و انعکاس آن به مدیران ارشد بودند (جدول ۱).

در تمامی ابعاد مرتبط با مدل سه‌شاخگی و نیز کل مدل، بین دیدگاه کارکنان مرد و زن، کارکنان دارای سطوح مختلف تحصیلی و دارای سنوات مختلف خدمتی میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ( $p>0/05$ : جدول ۲).

جدول ۲) مقایسه میانگین آماری نمرات میزان کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان براساس مدل سه‌شاخگی و ابعاد سه‌گانه آن به‌تفکیک ویژگی‌های دموگرافیک (۱۰۵ نفر)

| مشخصات دموگرافیک    | بعد ساختاری | بعد رفتاری | بعد زمینه‌ای | کل مدل    |
|---------------------|-------------|------------|--------------|-----------|
| جنسیت               |             |            |              |           |
| مرد                 | ۳/۵۴±۰/۵۵   | ۳/۵۳±۰/۶۲  | ۳/۴۰±۰/۵۳    | ۳/۴۹±۰/۵۲ |
| زن                  | ۳/۳۶±۰/۹۰   | ۳/۴۵±۰/۹۳  | ۳/۲۹±۰/۶۴    | ۳/۳۶±۰/۸۰ |
| سطح تحصیلات         |             |            |              |           |
| دیپلم               | ۳/۵۷±۰/۶۱   | ۳/۵۱±۰/۷۵  | ۳/۴۲±۰/۵۴    | ۳/۵۰±۰/۵۸ |
| فوق‌دیپلم           | ۳/۳۹±۰/۶۸   | ۳/۳۳±۰/۸۰  | ۳/۳۰±۰/۶۴    | ۳/۳۴±۰/۶۸ |
| لیسانس              | ۳/۵۵±۰/۶۵   | ۳/۵۸±۰/۶۷  | ۳/۳۹±۰/۵۲    | ۳/۵۰±۰/۵۷ |
| فوق‌لیسانس و بالاتر | ۳/۳۵±۰/۶۹   | ۳/۴۶±۰/۷۱  | ۳/۳۵±۰/۶۴    | ۳/۳۸±۰/۶۵ |
| سنوات خدمتی         |             |            |              |           |
| یک تا ۵ سال         | ۳/۵۲±۰/۶۵   | ۳/۶۳±۰/۷۴  | ۳/۴۱±۰/۶۰    | ۳/۵۱±۰/۶۳ |
| ۶ تا ۱۰ سال         | ۳/۵۴±۰/۶۶   | ۳/۴۹±۰/۷۱  | ۳/۳۴±۰/۵۹    | ۳/۴۶±۰/۶۱ |
| ۱۱ تا ۱۵ سال        | ۳/۵۴±۰/۶۷   | ۳/۵۲±۰/۷۱  | ۳/۳۴±۰/۵۹    | ۳/۴۶±۰/۶۲ |
| بالای ۱۶ سال        | ۳/۴۱±۰/۶۶   | ۳/۴۶±۰/۷۰  | ۳/۴۱±۰/۴۹    | ۳/۴۲±۰/۵۷ |

به‌دست‌آمده، اگر آنچه که در بُعد ساختاری بیان شد تبیین نزدیک به واقعیتی باشد، می‌تواند بر این ارزیابی کارکنان در سه شاخص فوق در بُعد رفتاری نیز صادق باشد. براساس اظهارات دیویس "مطالعات نشان می‌دهد اگر مدیران به فرهنگ سازمانی تعهد لازم را داشته باشند ایده‌هایی را که القا می‌کنند به‌آسانی در سطح سازمانی نفوذ خواهد کرد"<sup>[7]</sup>. بر این اساس می‌توان گفت که ممکن است، مدیران ارشد در سازمان مورد مطالعه در عمل نسبتاً به ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب سازمانی پای‌بند بوده باشند که رهنمودهای آنان برای کارکنان در حد بالا ارزشمند بوده است. *دایسون* و *واترز* نقش آموزش‌ها در تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب را با اهمیت دانسته و اشاره دارند که برخی از دانشمندان مدیریت، آموزش را مهم‌ترین فعالیت سازمانی می‌دانند<sup>[7]</sup>.

نتایج دیگر تحقیق بیانگر این است که کارکنان در بُعد زمینه‌ای، داشتن کار لذت‌بخش، توانایی در پاسخگویی به مشتریان و احتمال ارتقای شغلی در سایه تلاش در آینده و وجود موسسات آموزشی در جامعه را در حد بالای مطلوبیت ارزیابی نموده‌اند. به نظر می‌رسد ممکن است انتخاب نیروهای ارزشی و متعهد به آرمان‌های شهدا و گزینش سخت آنها برای پذیرفته‌شدن و همچنین تعلق‌داشتن برخی از کارکنان به خانواده‌های شهدا و ایثارگران دلیلی بر احساس لذت‌بخش بودن کار، انجام درخواست‌های خانواده‌های شهدا و ایثارگران و احساس تعهد به آنها و موجب رفتار مطلوب کارکنان در شاخص‌های فوق باشد. ضمناً امکان ارتقای شغلی برای کارکنان این سازمان با توجه به آنچه قبلاً در گزینش آنها بیان شد، نمی‌تواند دور از ذهن باشد. وجود موسسات آموزشی در استان نیز یک واقعیت است.

نتایج مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که میزان جامعه‌پذیری براساس هر سه متغیر جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار دارای تفاوت معنی‌دار نیست. در تفسیر این نتیجه شاید بتوان گفت که پاسخگویان در این مقطع نسبت به دیگر پاسخگویان با توجه به نوع سازمان و احتمالاً نگرش‌های تقریباً یکسان نسبت به هم، کوچک‌بودن سازمان‌ها در شهرستان‌ها (حتی در ستاد) و احتمالاً قراردادی‌بودن اکثریت آنها، در پاسخ‌دادن به سؤال‌ها جانب احتیاط و نوعی خودسانسوری داشته‌اند و در پاسخ‌دهی اغراق نموده‌اند. در غیر این صورت می‌بینیم که به‌طور کلی تحقیقات مختلف از جمله تحقیقات *کولیل*<sup>[31]</sup>، *جکسون* و همکاران<sup>[25]</sup>، *کریشمایر*<sup>[26]</sup> و تحقیقات دیگری که قبلاً به آنها اشاره شد، تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی را بر جامعه‌پذیری سازمانی تأیید کرده‌اند.

در بخش یافته‌های جانبی نتایج بیانگر این است که از دیدگاه کارکنان در خصوص رتبه‌بندی میزان مطلوبیت هر یک از ابعاد مدل سه‌شاخگی، بالاترین میزان مطلوبیت مربوط به بُعد رفتاری و پایین‌ترین میزان مطلوبیت مربوط به بعد زمینه‌ای بوده است و ابعاد مدل سه‌شاخگی را از جهت میزان مطلوبیت به ترتیب از کمترین به بیشترین شامل: بعد زمینه‌ای، بُعد ساختاری و بُعد رفتاری ارزیابی نموده‌اند. ضمناً متغیرهای جنسیت، سطح تحصیلی و سنوات خدمت کارکنان تأثیری بر متغیرها و نتایج پژوهش نداشته است.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی بود و با توجه به نمونه آماری کم، در تعمیم نتایج باید احتیاط لازم مورد توجه قرار گیرد و در سطحی گسترده‌تر سؤال‌های پژوهش را آزمون کرد و دیگر اینکه

با توجه به اینکه نتایج پژوهش کیفیت مطلوب فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان را براساس مدل سه‌شاخگی، در کل مدل و ابعاد آن مورد تأیید قرار داد و در عین حال تا رسیدن به وضعیت کامل مطلوبیت فاصله نسبتاً زیادی در تمامی شاخص‌های فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان وجود دارد، می‌توان این طور تبیین نمود که نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و عملکرد بهینه و کارآمد آن می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار باشد، لذا به ارکان ارتقادهنده بهره‌وری در سازمان بایستی بسیار توجه نمود. در واقع سازمان‌ها برای اداره خود به کارکنان متخصص، کاردار، کارآمد و متعهد نیازمندند که این امر در سایه احساس تعلق به سازمان در کارکنان محقق می‌شود. جامعه‌پذیری برای تناسب شخص و سازمان اساسی است، زیرا هدف اولیه جامعه‌پذیری، استمرار ارزش‌های اصلی و دادن یک چارچوب به کارکنان برای پاسخ به محیط کارشان و هماهنگی با کارکنان دیگر است. جامعه‌پذیری کارکنان در بدو ورود به سازمان، ایشان را با فرهنگ و بهره‌وری سازمان آشنا نموده و به‌عنوان یک عضو سازمانی نگرش، رفتار و دانش مورد نیاز را آموزش می‌دهد. نتایج تحقیق میزان جامعه‌پذیری کارکنان را مطلوب نشان داد. هر چند این را می‌توان به‌عنوان نشانه توجه به این امر در سازمان مورد مطالعه تلقی نمود، اما به چند دلیل لازم است نتایج به‌دست‌آمده را با احتیاط پذیرفت؛ دلیل اول اینکه تا رسیدن به حداکثر مطلوبیت فاصله زیادی وجود دارد و نیازمند تلاش‌های بیشتری است. دلیل دوم اینکه احتمالاً پاسخگویان ممکن است در پاسخ به گویه‌های پرسش‌نامه در مورد خودشان اغراق کرده باشند. دلیل سوم مربوط به یک ویژگی فرهنگی می‌شود، صاحب‌نظران یکی از ویژگی‌های فرهنگی جوامعی مثل جامعه ما را تفاوت بین گفتار و رفتار دانسته‌اند. این ویژگی را شکل‌گرایی می‌نامند. از نظر صاحب‌نظران در بوروکراسی این کشورها (کشورهای در حال توسعه) بین آنچه نمایش داده می‌شود و آنچه عمل می‌شود تفاوت وجود دارد<sup>[27]</sup>.

نتایج تحقیق بیانگر این است که کارکنان در بُعد ساختاری، جایگاه آموزش و پذیرفته‌شدن آنها از طرف سازمان و همکاران به‌عنوان عضو سازمان را به‌میزان بالا مطلوب دانسته‌اند. یک معنای این نتیجه این است که به نظر می‌رسد کارآمدی فرآیند گزینش و استخدام در سازمان مورد مطالعه به‌دلیل حساسیت و اهمیت آن از این جهت که با خانواده‌های شهیدان و ایثارگران ارتباط دارد، بالا است و به همین دلیل برای جامعه‌پذیری کارکنان و آموزش آنان اهمیت قابل است. *رابینز* فرآیند گزینش را یکی از عوامل مهم در جامعه‌پذیری فرهنگی کارکنان می‌داند<sup>[28]</sup>. معنای دیگری که برای آن می‌توان فرض نمود، سازگاری بالای ارزش‌های بیرونی و ارزش‌های درون سازمانی در کارکنان انتخاب‌شده است که معمولاً یا از خانواده‌های ایثارگران یا شهیدان هستند یا به اهداف و ساختار سازمانی این سازمان اعتقاد دارند که در واقعیت هم باید این چنین باشد. مطالعات *چاتمن*<sup>[29]</sup> و *کوپر-توماس* و همکاران<sup>[30]</sup> نشان داد که تناسب بین ارزش‌های ذهنی کارکنان با شرایط سازمان موجب سازگاری سریع‌تر و بیشتر آنها می‌شود. البته در پذیرش نتایج به‌دست‌آمده در این مورد نیز باید به دلایلی که قبلاً گفته شد، با احتیاط عمل کرد.

نتایج دیگر تحقیق بیانگر این است که کارکنان در بُعد رفتاری، ارزشمندبودن رهنمودهای سرپرستان، عمل به رفتارهای مورد قبول سازمان و انتقال تجارب و دانش کارشناسان به کارکنان و تأثیر آموزش‌ها را به‌میزان بالا مطلوب دانسته‌اند. براساس نتایج

(CRM) میسر است. ۶) سیاست‌های مشخص در سازمان برای اجتماعی‌سازی کارکنان در دو مرحله قبل و بعد از ورود تدوین شود.

### نتیجه‌گیری

کیفیت فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان از دیدگاه کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران براساس مدل سه‌شاخگی، در کل مدل و ابعاد آن مطلوب ارزیابی می‌شود، ولی در عین حال تا رسیدن به وضعیت کامل مطلوبیت فاصله نسبتاً زیادی در تمامی شاخص‌های فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان وجود دارد.

تشکر و قدردانی: در نگارش این مقاله از راهنمایی‌های استاد بزرگوار دکتر مهدی محمودزاده و اشان بهره برده‌ام که بدین وسیله از اینکه قبول زحمت فرمودند و پشتوانه من بودند، بی‌نهایت سپاسگزارم. همچنین از کلیه مسئولان و کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان جنوبی که کمال همکاری را نمودند نیز تقدیر و تشکر می‌کنم.

تاییدیه اخلاقی: رضایت تمام افراد برای شرکت در پژوهش اخذ شد و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات آنها محرمانه باقی خواهد ماند.

تعارض منافع: موردی از سوی نویسندگان بیان نشده است.  
منابع مالی: این مقاله حاصل پایان‌نامه با عنوان آسیب‌شناسی فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان خراسان جنوبی با استفاد از مدل سه‌شاخگی است.

### منابع

- 1- Manzini A. Organizational pathology with a practical approach to solving problems in the organization. Atafar A, Qobadipour M, Analoei S, translators. Tehran: Barin Scholar Scientific Institute; 2006. [Persian]
- 2- Tavakkoli Darestani Sh, Shahbaz Moradi S. Pathology of human resources management aimed at improvement and development [Internet]. Tehran: Scientific Articles Management Database; 2009 [cited 2009 May 10]. Available From: [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com)
- 3- Tabari M, Nabavi F. The effectiveness of employees socialization period in Behshahr education office. Second National Conference on Applied Research in Management and Accounting Sciences. Tehran: University of Tehran; 2014. [Persian]
- 4- Seyyed Javadein SR. Human resources management and staff affairs. 4<sup>th</sup> edition. Tehran: Negahe Danesh Press; 2006. [Persian]
- 5- Seyyed Javadein SR. Human resource planning. 10<sup>th</sup> edition. Tehran: Tehran University Publisher; 2010. [Persian]
- 6- Abbasian AH. The effectiveness of educational courses (Kirk Patrick's Model)[Internet]. Tehran: Management training; 2003 [cited 2005 March 21]. Available From: <http://amozeshmand.blogfa.com/post-108.aspx>.
- 7- Etebarian A, Shams o'dini P. Determining the effect of organizational factors on employee socialization and the effectiveness of socialization process at Kazeroon University. Sch Adm Sci Econ. 2008;20(2):19-42. [Persian]
- 8- Kazemi M, Hamrahi M. Pathology of in-service training courses based on the CIPP model (case study of Fars province). Manag Res. 2009;2(4):113-30. [Persian]
- 9- Mohammadi Aria AR, Fath Abadi J, Yazdan Kaka'ie AR, Nozari M. A comprehensive university education assessment of Islamic Azad University of Gorgan Branch

تحقیق از طریق نظرسنجی با پرسش‌نامه انجام شده بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای ارائه می‌شود:

در بُعد ساختاری: ۱) آغاز شخصی یک شغل جدید، القاکننده شوک و غافلگیرکننده است. لذا در بدو ورود کارکنان به سازمان، برنامه‌ریزی باید بر اجرای مطلوب آیین گذر یعنی آشناسازی کارکنان با جنبه‌های مختلف سازمان از جمله؛ درک گسترده اهداف، وظایف، فرآیندهای سازمان، پیشینه سازمان، روابط بین‌فردی روزمره، انجام‌دادن درخواست‌ها و نیز مهارت‌های خدمت‌رسانی به مشتریان (به‌ویژه مشتریانی بنیاد شهید و امور ایثارگران به دلیل خاص‌بودن آنها) متمرکز شود. مدیران باید برای کارمندان جدید فرصت‌هایی را از طریق ملاقات با دیگر کارمندان جدید علاوه بر کارمندان قسمت‌های مختلف سازمان، به‌وسیله رخدادهای جمعی (که به کارمندان جدید اجازه می‌دهد که با دیگران ملاقات کنند و شبکه را گسترش دهند) و از طریق مربیانی که برای توسعه روابط با مدیران و دیگر کارمندان رده‌بالای سازمان به کارمندان جدید کمک می‌کنند، ایجاد نمایند. ۲) باید بر آموزش‌های بدو استخدام از بعد کمی و کیفی نظارت لازم اعمال شده و ساختار و جایگاه آموزش در سازمان از سوی مدیران، یک عامل کلیدی در اجتماعی‌سازی کارکنان تلقی شود. برنامه آشنایی فعلی که در کلاس‌های درسی انجام می‌گیرد و به تازه‌استخدام‌شدگان اطلاعات اضافی تحمیل می‌کند را می‌توان به برنامه آموزشی الکترونیک خودراهبر تغییر داد تا تازه‌استخدام‌ها اطلاعات اساسی که به آن نیاز دارند را از طریق آموزش الکترونیک بیاموزند. ۳) پتانسیل کارکنان می‌بایست توسط اطلاعات کاری واقع‌بینانه بالفعل شود. این اطلاعات می‌بایست هر چه سریع‌تر در فرآیند استخدام و گزینش فراهم شود. اینها معمولاً در قالب جزوه، ویدیو یا به‌وسیله کارگزين سازمان در جریان یک مصاحبه ارائه می‌شود، چرا که واضح است دست‌نیافتن به انتظارات ناشی از فرآیند استخدام و گزینش، با نارضایتی و انصراف مرتبط است. انتظارات کارمندان از شغل و سازمان ممکن است به‌وسیله تعامل با مدیران، همکاران و کارگزينان، تا اندازه‌ای از طریق روش‌های خاص پیام‌رسانی یک شغل باشد. با انجام این برنامه‌ها کارمند احساس خواهد کرد که به‌عنوان عضو سازمان پذیرفته شده است. ۴) با نهادینه‌کردن گزینش و استخدام براساس قانون، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد اصولی و واقع‌بینانه و تقدیر از عملکرد بالا و غنی‌سازی فرآیند راهنمایی، می‌توان اجتماعی‌سازی کارکنان را تسریع نمود.

در بعد رفتاری: ۱) در فرآیند اجتماعی‌سازی از طریق آموزش، نیازسنجی آموزشی صورت گیرد. ۲) در جهت ایجاد امنیت شغلی کارکنان، اقدامات عملی از جمله تبدیل وضعیت استخدامی انجام شود. ۳) در جهت ایجاد رضایت شغلی کارکنان، اقدامات عملی از توجه به عوامل محیط کار (امکانات، فضای مناسب، سیستم مدیریت صحیح و غیره) تا توجه به عوامل انگیزشی (قدر و منزلت، چالشی‌بودن کار، غنی‌سازی شغل و غیره) انجام شود.

در بعد زمینه‌ای: ۱) سیستم تشویق و تنبیه بر مبنای ارزیابی عملکرد تنظیم شود. ۲) کارکنان در مشاغلی که با استعداد و علاقه آنها متناسب باشد، به‌کارگمارده شوند. ۳) یک نظام جامع آموزشی تدوین شود و اثربخشی آموزش‌ها از طریق پژوهش پیگیری شود. ۴) به کارکنان اطمینان داده شود که فرصت ارتقای آنها براساس تلاش و موفقیت وجود دارد و در عمل نیز انجام گیرد. ۵) مشتری‌مداری سرلوحه کار کارکنان بوده و تعداد شکایات به حداقل برسد که این کار از طریق طراحی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

- 20- Do'aei H, Farzane Hasanzade ZH. The role of moderating working years in the relationship between psychological capital and socialization of individuals. *Perspect Public Adm J*. 2012;9(1):55-72. [Persian]
- 21- Morrison EW. Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Acad Manag J*. 2002;45(6):1149-60.
- 22- Bauer TN, Morrison EW, Callister RR. Organizational socialization: A review and directions for future research. In: Ferris GR, editor. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 16. Greenwich CT: JAI Press; 1998. pp. 149-214.
- 23- Chen G, Klimoski RJ. The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Acad Manag J*. 2003;46(5):591-607.
- 24- Saks AM, Ashforth BE. Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *J Vocat Behav*. 1997;51(2):234-79.
- 25- Jackson SE, Stone VK, Alvarez EB. Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In: Cummings LL, Staw BM, editors. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press; 1993. pp. 45-109.
- 26- Kirchmeyer, C. Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage. *J Organ Behav*. 1995;16(1): 67-83.
- 27- Ferel H. Adaptive public administration. Alvani SM, Memarzade Gh, translators. Tehran: Andishehaye Goharbaar Press; 2002. [Persian]
- 28- Sarrafizade A. Reviewing the issues of organizational behavior in the age of electronics. *Manag Stud*. 2004;11(43, 44):243-66. [Persian]
- 29- Chatman JA. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Adm Sci Q*. 1991;36(3):459- 84.
- 30- Cooper-Thomas H, Van Vianen A, Anderson N. Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *Eur J Work Organ Psychol*. 2004;13(1):52-78.
- 31- Colella A. Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *J Occup Rehabil*. 1994;4(2):87-106.
- based on the CIPP model from the viewpoint of educational staff in the academic year of 2006-2007. *J Res Dev Nurs Midwifery*. 2011;8(2):58-68. [Persian]
- 10- Azar A. Analyzing the quality of training courses in the service of managers and providing a suitable training model [Project]. Tehran: Education; 1995. [Persian]
- 11- Aminpour B. Review of the views of the ministry of education managers on the role of current human resources training in productivity at the Ministry of Education [Dissertation]. Tehran: University of Tehran; 1994. [Persian]
- 12- Hosseini S, Shami M, Khanifar H. Pathology of in-service training based on the OEM model (case study: education and education areas of qom province). *Org Culture Manag*. 2015;13(4):1201-21. [Persian]
- 13- Khattak Z, Abbasi M. Evaluation of the effectiveness of in-service teacher training courses of the call sub-committee of the ELTR project in Pakistan. *Procedia Soc Behav Sci*. 2010;2(2):4911-7.
- 14- Torabi A. Pathology of the human resources situation of the Iranian export development bank using the human resource excellence model and providing appropriate solutions for excellence [Dissertation]. Tehran: Allameh Tabatabaei University; 2011. [Persian]
- 15- Noroozi M. The relationship between organizational learning and empowerment of employees in social security organization of Tehran [Dissertation]. Tehran: Payame Noor University; 2010. [Persian]
- 16- Ghahremani M, Khorasai A, Hashemi M. Pathology In-service training of staff of experts of Shahid Beheshti University based on FPSS Model. *Bull Env Pharmacol Life Sci*. 2015;4(8):153-7.
- 17- Karamiani Gandombani L. Pathology of in-service training of the Education Department of Tehran based on the model of Eker and the presentation of appropriate strategies [Dissertation]. Tehran: Shahid Beheshti University; 2008. [Persian]
- 18- Joneidi M, Mohebbati F. Human resource pathology Tehran University of Medical Sciences with the aim of improvement and development. Sixth International Management Conference. Tehran; 2003. [Persian]
- 19- Karimi F. Socialization of staff and maintenance staff in the organization. *Jame va Kar*. 2010;106(1):71-4. [Persian]