



طراحی الگوی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

سعيد بيچرانلو ^۱ حامد خراسانی طرقي [*] وحيد ميرزايي ^۱	تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۳ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۵ اسفند ۱۴۰۴	شیوه استاندارد: بیچرانلو، سعید،، خراسانی طرقي، حامد،، و میرزایی، وحید. (۱۴۰۵). طراحی الگوی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۲)، ۲۸-۱.
---	--	--

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی بومی و جامع برای تبیین فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی و با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت کنندگان شامل خبرگان دانشگاهی حوزه‌های مدیریت دولتی و رفتار سازمانی و مدیران سازمان‌های دولتی استان خراسان شمالی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و سپس نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری پس از ۱۷ مصاحبه حاصل شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و از طریق فرایندهای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج و در قالب الگوی پارادایمی سازمان‌دهی شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد پدیده محوری جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی «کشف تدریجی قواعد نانوشته از طریق یادگیری غیررسمی» است که با ماهیت تدریجی فرایند، یادگیری مبتنی بر مشاهده و تجربه، ابهام و دوگانگی قواعد و تفاوت ادراکی میان مدیران و کارکنان مشخص می‌شود. ناکارآمدی آموزش رسمی، ناهماهنگی و بی‌ثباتی مدیریتی، فقدان ساختار راهنمایی، دوگانگی گفتار و عمل سازمانی و تمرکزگرایی، زمینه شکل‌گیری این پدیده را فراهم می‌کنند. همچنین، قومیت‌گرایی، غیربومی‌ستیزی، تنوع فرهنگی، فرهنگ مردسالارانه و دورافتادگی جغرافیایی، شرایط زمینه‌ای مؤثر را تشکیل می‌دهند. ویژگی‌های شخصیتی، بومی یا غیربومی بودن، ترس از اشتباه، تعارض ارزشی و نقش مدیر نیز به‌عنوان عوامل مداخله‌گر عمل می‌کنند. کارکنان برای سازگاری از راهبردهایی نظیر پرسشگری فعال، مشاهده، حمایت‌جویی، سکوت راهبردی و یادگیری فرهنگ و زبان محلی استفاده می‌کنند. موفقیت در این فرایند به استقلال عملیاتی و پذیرش اجتماعی و شکست آن به سرخوردگی، ترک خدمت و کاهش بهره‌وری منجر می‌شود. جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در خراسان شمالی بیش از آنکه متکی بر سازوکارهای رسمی سازمانی باشد، فرآیندی غیررسمی، تدریجی و وابسته به شبکه‌های ارتباطی و زمینه قومی - فرهنگی است؛

واژگان کلیدی: جامعه‌پذیری سازمانی؛ کارکنان بخش دولتی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ یادگیری غیررسمی؛ فرهنگ سازمانی؛ خراسان شمالی.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

پست الکترونیکی: Khorasani66@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

Designing an Organizational Socialization Model for Public-Sector Employees in North Khorasan Province Using Grounded Theory

Saeed Bicheranloo¹ Hamed Khorasani Toroghi^{1*} Vahid Mirzaei¹	Submit Date: 24 February 2026 Revise Date: 03 June 2026 Accept Date: 10 June 2026 Publish Date: 22 June 2026	How to cite: Bicheranloo, S., Khorasani Toroghi, H., & Mirzaei, V. (2026). Designing an Organizational Socialization Model for Public-Sector Employees in North Khorasan Province Using Grounded Theory. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i>, 4(2), 1-28.
---	---	---

Abstract

This study aimed to develop a comprehensive, context-sensitive model of organizational socialization among public-sector employees in North Khorasan Province by identifying its central phenomenon, causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences. This applied, exploratory study employed a qualitative grounded theory design. Participants comprised academic experts in public administration and organizational behavior as well as managers of public-sector organizations in North Khorasan Province. Participants were initially recruited through purposive sampling, followed by theoretical sampling in accordance with grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews, with sampling continuing until theoretical saturation was achieved after 17 interviews. Interview data were analyzed according to the Strauss and Corbin approach using MAXQDA. Through open and axial coding and constant comparison of emerging concepts, the principal categories were identified and subsequently integrated into a paradigmatic model of public-sector employee socialization. The analysis identified the central phenomenon as the “gradual discovery of unwritten rules through informal learning,” characterized by a gradual adaptation process, learning through observation and experience, ambiguity and duality of organizational rules, and perceptual differences between managers and employees. Ineffective formal training, inconsistent and unstable management, absence of structured guidance, discrepancies between organizational discourse and practice, and centralized decision-making emerged as major causal conditions. Ethnic and kinship orientations, unfavorable attitudes toward non-local employees, cultural diversity, patriarchal culture, and geographical remoteness constituted important contextual conditions. Personality characteristics, local or non-local status, fear of making mistakes, value conflicts, and managerial behavior functioned as intervening conditions. Employees responded through active questioning, observation, support seeking, strategic silence, and learning local language and culture. Successful socialization resulted in operational autonomy and social acceptance, whereas unsuccessful socialization was associated with frustration, turnover intentions or departure, and reduced organizational productivity. Organizational socialization in North Khorasan’s public sector is predominantly an informal, gradual, and culturally embedded process rather than a systematically managed organizational practice. Establishing formal socialization programs, structured mentoring, transparent organizational rules, and intercultural training could reduce reliance on trial-and-error learning and enhance employee adjustment, retention, integration, and organizational effectiveness.

Keywords: *Organizational Socialization; Public-Sector Employees; Grounded Theory; Informal Learning; Organizational Culture; North Khorasan.*

Authors’ Information:

Khorasani66@iau.ac.ir

1. Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

منابع انسانی از اساسی‌ترین سرمایه‌های هر سازمان به شمار می‌آید و نحوه ورود، سازگاری و تثبیت کارکنان جدید در محیط کار می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. ورود به سازمان صرفاً به معنای آغاز انجام مجموعه‌ای از وظایف رسمی نیست، بلکه فرد تازه‌وارد باید هم‌زمان ساختار قدرت، انتظارات شغلی، هنجارهای رفتاری، ارزش‌های سازمانی، شیوه‌های ارتباطی و قواعد آشکار و پنهان محیط کار را بیاموزد. این فرایند که در ادبیات مدیریت منابع انسانی با عنوان «جامعه‌پذیری سازمانی» شناخته می‌شود، سازوکاری است که از طریق آن فرد دانش، نگرش‌ها، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای ایفای نقش مؤثر در سازمان را کسب می‌کند و به تدریج از موقعیت یک فرد بیرونی به عضوی پذیرفته‌شده در نظام اجتماعی سازمان تبدیل می‌شود (Karimi, 2019). از این منظر، جامعه‌پذیری نه یک رویداد کوتاه‌مدت در نخستین روزهای استخدام، بلکه فرایندی پویا و مستمر است که در آن فرد و سازمان به صورت متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند و سازگاری نقش، هویت و روابط سازمانی شکل می‌گیرد (Makvandi & Jahantabinejad, 2018). شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد که کیفیت سازگاری تازه‌واردان در جریان جامعه‌پذیری با متغیرهایی نظیر وضوح نقش، خودکارآمدی، پذیرش اجتماعی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و قصد ترک خدمت ارتباط دارد (Bauer et al., 2007). در همین راستا، جامعه‌پذیری مؤثر می‌تواند رضایت و تعهد کارکنان را تقویت و احتمال ترک سازمان را کاهش دهد، در حالی که اختلال در این فرایند می‌تواند به بیگانگی و ناپایداری رابطه فرد و سازمان بینجامد (Yang, 2008).

جامعه‌پذیری سازمانی ماهیتی چندبعدی دارد و تنها به آموزش رسمی وظایف محدود نمی‌شود. کارکنان تازه‌وارد برای موفقیت باید نه تنها شیوه صحیح انجام وظایف، بلکه نحوه تعامل با همکاران، ساختارهای رسمی و غیررسمی قدرت، زبان و اصطلاحات رایج، ارزش‌های سازمانی و چشم‌انداز آینده خود در سازمان را نیز فراگیرند. در الگوهای چندبعدی جامعه‌پذیری، مؤلفه‌هایی همچون آموزش، درک نقش، حمایت همکاران و چشم‌انداز آینده از عناصر مهم سازگاری کارکنان معرفی شده‌اند (Hui Yee & Yao, 2018). افزون بر این، ویژگی‌های فردی می‌توانند تعیین کنند که کارکنان تا چه اندازه قادرند از فرصت‌های موجود برای یادگیری و برقراری ارتباط بهره ببرند؛ برای نمونه، توجه به نیازهای کارکنان خجالتی و تقویت تعاملات اجتماعی آنان می‌تواند مسیر موفقیت شغلی را از طریق بهبود جامعه‌پذیری تسهیل کند (Taormina, 2019). از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از یادگیری کارکنان جدید از طریق مشاهده رفتار اعضای قدیمی، تفسیر نشانه‌های محیطی، پرسشگری و شناخت تدریجی هنجارهای اجتماعی صورت می‌گیرد (Korte, 2009). بنابراین، اثربخشی جامعه‌پذیری در گرو توجه هم‌زمان به ابعاد شناختی، عاطفی، اجتماعی و رفتاری آن است و استفاده از آموزش رسمی، حمایت روانی، تعامل مؤثر و بازخورد مستمر می‌تواند تثبیت نقش شغلی و سازگاری کارکنان را تسهیل کند (Banaei, 2025).

اهمیت جامعه‌پذیری زمانی آشکارتر می‌شود که پیامدهای آن در سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. کارکنانی که شناخت روشنی از انتظارات شغلی و روابط کاری خود پیدا می‌کنند، معمولاً با ابهام نقش کمتری مواجه هستند و آسان‌تر می‌توانند منابع حمایتی مورد نیاز خود را در سازمان شناسایی کنند. جامعه‌پذیری همچنین از طریق شکل‌دهی اعتماد و تعلق سازمانی می‌تواند در حفظ استعدادها نقش داشته باشد (Pargoli et al., 2021). در سطح گروهی نیز میان جامعه‌پذیری و مؤلفه‌های اثربخشی کار تیمی، از جمله هم‌افزایی، اهداف مشترک و عملکرد، ارتباط وجود دارد و ادغام بهتر کارکنان در نظام اجتماعی سازمان می‌تواند ظرفیت همکاری را افزایش دهد (Delfani, 2022). همچنین، جامعه‌پذیری با شکل‌گیری هویت سازمانی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط پیدا می‌کند؛ زیرا کارکنانی که خود را بخشی از سازمان می‌دانند، آمادگی بیشتری برای رفتارهای فراتر از الزامات رسمی شغل نشان می‌دهند (Ge et al., 2010). در مطالعات داخلی نیز نقش جامعه‌پذیری در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی، از جمله رفتارهای شهروندی زیست‌محور، با میانجی‌گری سازوکارهایی نظیر اشتراک دانش و وضوح نقش مورد توجه قرار گرفته است (Biranvand et al., 2025). افزون بر این، جامعه‌پذیری و همانندسازی سازمانی می‌تواند در پیوند میان باورهای کارآمدی هیجانی کارکنان و قصد ترک سازمان نقش داشته باشند (Cepale et al., 2021). شواهد جدیدتر نیز نشان می‌دهد تاکتیک‌های جامعه‌پذیری می‌تواند با ابعاد اشتغال‌پذیری و تعهد سازمانی کارکنان تازه‌وارد مرتبط باشند (Yusri & Mokhtar, 2025).

در مقابل، جامعه‌پذیری ناکافی یا ناموفق می‌تواند مجموعه‌ای از پیامدهای منفی را ایجاد کند. فردی که در ماه‌های نخست خدمت نمی‌تواند قواعد محیط، انتظارات مدیران و شیوه برقراری ارتباط با همکاران را درک کند، ممکن است با ابهام نقش، اضطراب، فشار روانی و احساس بی‌کفایتی مواجه شود. مطالعات طولی نشان داده‌اند که کیفیت جامعه‌پذیری برای پیشگیری از استرس، فشار روانی و فرسودگی در مراحل اولیه مسیر حرفه‌ای اهمیت دارد (Frögéli et al., 2022). در رویکرد رفتار سازمانی مثبت نیز جامعه‌پذیری به‌عنوان بستری برای ایجاد سازگاری و تجربه مثبت کارکنان در سازمان مطرح شده و کیفیت آن می‌تواند بر سلامت روان‌شناختی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد (Saks & Gruman, 2011). مرورها و فراتحلیل‌های جدید حوزه جامعه‌پذیری نیز نشان می‌دهند که پذیرش اجتماعی، وضوح نقش، تسلط بر وظیفه و تناسب ادراک شده از مهم‌ترین شاخص‌های سازگاری نزدیک هستند که در ادامه با پیامدهای دورتر شغلی و سازمانی پیوند می‌یابند (Bauer et al., 2025). از همین رو، جامعه‌پذیری ساختاریافته و برنامه‌ریزی شده به‌عنوان یکی از ابزارهای راهبردی مدیریت منابع انسانی برای حفظ کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از خروج زود هنگام آنان مورد توجه قرار گرفته است (Dickson & Isaiah, 2024).

با وجود اهمیت ساختارهای رسمی، جامعه‌پذیری را نمی‌توان فرایندی کاملاً یک‌سویه دانست که طی آن سازمان، کارکنان تازه‌وارد را صرفاً مطابق قالب‌های از پیش تعیین شده خود شکل دهد. رویکردهای جدیدتر بر نقش فعال فرد، بیان هویت اصیل، تعامل با اعضای سازمان و ایجاد تناسب میان ویژگی‌های شخصی و الزامات محیط تأکید دارند. فراهم کردن امکان ابراز ویژگی‌ها و نقاط قوت واقعی تازه‌واردان می‌تواند نسبت به رویکردهایی

که صرفاً بر تطبیق اجباری فرد با الگوهای موجود تأکید دارند، پیامدهای مطلوب‌تری برای سازگاری ایجاد کند (Cable et al., 2013). در این میان، سرپرستان مستقیم یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعات، بازخورد و حمایت اجتماعی برای کارکنان جدید هستند و نوع رفتار آنان می‌تواند مسیر سازگاری تازه‌واردان را تسهیل یا دشوار کند (Lee, 2023). رفتارهای جامعه‌پذیرکننده سرپرستان با پیامدهای جامعه‌پذیری، تعهد سازمانی و نتایج کاری کارکنان جدید ارتباط دارد و این امر اهمیت نقش مدیران خط اول در موفقیت فرایند ادغام کارکنان را برجسته می‌کند (Lee & Jacobs, 2024). این مسئله در بخش دولتی اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا ساختارهای بوروکراتیک، قواعد اداری و ویژگی‌های خاص روابط سازمانی ممکن است دامنه کنش کارکنان جدید را محدود کند و نقش سرپرست در تخصیص وظایف، راهنمایی و انتقال دانش ضمنی را افزایش دهد (Hein, 2023).

از سوی دیگر، ویژگی‌های شخصی و ظرفیت انطباق تازه‌واردان نیز در تعیین کیفیت جامعه‌پذیری نقش دارند. دیدگاه‌های جدید، سازگاری را فرایندی چندوجهی می‌دانند و نشان می‌دهند توانایی فرد برای مواجهه با الزامات یادگیری، عدم قطعیت، وظایف جدید و فرهنگ سازمانی می‌تواند بر پیامدهای نزدیک و دور جامعه‌پذیری اثر بگذارد (Permzadian & Vipanchi, 2026). حتی اقداماتی مانند چرخش شغلی که با هدف گسترش تجربه و یادگیری طراحی می‌شوند، ممکن است مسیر یادگیری و سازگاری تازه‌واردان را به شکل پیچیده‌ای تغییر دهند و ضمن ایجاد فرصت برای تسلط بیشتر بر وظایف، چالش‌هایی برای یکپارچگی اجتماعی آنان ایجاد کنند (Wu et al., 2026). در مشاغلی که سطح استرس بالا و مسئولیت حرفه‌ای چشمگیر است نیز متغیرهایی مانند استرس شغلی، تاب‌آوری و عملکرد با کیفیت جامعه‌پذیری ارتباط پیدا می‌کنند؛ موضوعی که در مطالعات کارکنان تازه‌وارد حوزه پرستاری مورد تأکید قرار گرفته است (Park & Song, 2025). علاوه بر این، تفاوت در منابع اجتماعی و روان‌شناختی کارکنان می‌تواند فرصت‌های آنان را برای سازگاری نامتقارن سازد و مداخلات هدفمند برای کاهش شکاف سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی می‌تواند ادغام اجتماعی و مشارکت شغلی تازه‌واردان را تسهیل کند (Lim & Pitesa, 2025).

تحولات فناورانه و تغییر شکل محیط کار نیز ضرورت بازاندیشی در الگوهای سنتی جامعه‌پذیری را افزایش داده است. گسترش کار ترکیبی و از راه دور، استفاده از فناوری‌های دیجیتال در جذب و آموزش و افزایش تنوع نسلی موجب شده است که سازمان‌ها با چالش‌های تازه‌ای در انتقال فرهنگ و ایجاد پیوندهای اجتماعی مواجه شوند. مطالعات مربوط به تحول دیجیتال و تفاوت‌های بین‌نسلی نشان می‌دهند که نظام‌های استخدام، گزینش و جامعه‌پذیری ناگزیر باید خود را با محیط‌های کاری متحول و انتظارات متفاوت نسل‌ها سازگار کنند (Ivanova, 2025). مقایسه تجربه جامعه‌پذیری حضوری و آنلاین نیز نشان داده است که هرچند محیط‌های مجازی می‌توانند انتقال اطلاعات و وظیفه‌ای را تسهیل کنند، محدودیت تعاملات غیررسمی و تجربه مستقیم فرهنگ سازمانی می‌تواند یکپارچگی عمیق‌تر کارکنان را دشوار سازد (Ladan, 2025). هم‌زمان، تحول

محیط‌های کاری ضرورت بازنگری در ابزارهای سنجش جامعه‌پذیری و روابط دوستانه در محل کار را نیز افزایش داده است؛ زیرا ابزارهای اندازه‌گیری باید بتوانند ابعاد جدید تعاملات و سازگاری کارکنان را در سازمان‌های معاصر منعکس کنند (Igah et al., 2026).

جامعه‌پذیری در سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت ساختاری و مأموریتی این سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. کارکنان بخش عمومی نه تنها باید با وظایف و مقررات سازمانی سازگار شوند، بلکه لازم است نقش خود را در چارچوب خدمت عمومی، مسئولیت اجتماعی و انتظارات شهروندان درک کنند. انگیزش خدمت عمومی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و غیرسازمانی قرار دارد و کیفیت محیط سازمانی می‌تواند در تقویت یا تضعیف انگیزه کارکنان برای ارائه خدمت اثربخش نقش داشته باشد (Bahramzadeh et al., 2020). در ایران نیز کوشش برای توسعه الگوی جامعه‌پذیری در نظام بانکی نشان داده است که جامعه‌پذیری باید به صورت فرایندی مستمر دیده شود و حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و انتقال روشن ارزش‌ها، هنجارها و نقش‌های مورد انتظار در آن اهمیت اساسی دارد (Seyed Javadin et al., 2020). در نظام سلامت نیز عواملی نظیر افزایش آگاهی کارکنان، برنامه‌ریزی سازمانی، جذب و نگهداشت افراد مستعد، ارزیابی عملکرد، هم‌راستایی ارزش‌های فردی و سازمانی و تعهد سازمانی به عنوان عناصر مؤثر بر جامعه‌پذیری شناسایی شده‌اند (Farajzadeh et al., 2024). افزون بر این، ارتباط جامعه‌پذیری با کیفیت زندگی کاری و یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که این پدیده بخشی از شبکه گسترده‌تری از فرایندهای توسعه منابع انسانی است (Emrahi & Gharouneh, 2023).

جامعه‌پذیری همچنین نقش مهمی در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای و تعیین جایگاه فرد در گروه کاری دارد. کارکنان تازه‌وارد در جریان تعامل با مدیران و همکاران، بازخوردهایی درباره میزان پذیرش، شایستگی و تناسب خود با گروه دریافت می‌کنند و همین تجربیات در شکل‌گیری هویت شغلی و سازمانی آنان نقش دارد. بررسی فرایند هویت‌یابی تازه‌واردان نشان داده است که جامعه‌پذیری، تأیید اجتماعی ادراک شده و تناسب فرد - گروه می‌تواند در شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی نقش داشته باشند (Hassanzadeh & Nasehifar, 2025). از سوی دیگر، یادگیری اجتماعی و کسب دانش مرتبط با محیط سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و نشان‌دهنده آن است که جامعه‌پذیری با فرایندهای یادگیری و عملکرد حرفه‌ای پیوند نزدیکی دارد (Hasibuan et al., 2024). در حوزه سلامت نیز مطالعات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی پرستاران، اهمیت عوامل فردی و سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش رسمی را نشان می‌دهند و از این حیث، توجه به محیط اجتماعی سازمان برای درک رفتارهای کارکنان اهمیت دارد (Sun et al., 2025).

اهمیت اجتماعی جامعه‌پذیری صرفاً به عملکرد شغلی محدود نمی‌شود. ورود موفق فرد به شبکه روابط سازمانی می‌تواند مسئولیت‌پذیری، احساس تعلق و مشارکت او را در تحقق اهداف جمعی تقویت کند. در یک مطالعه داخلی، جامعه‌پذیری سازمانی با مسئولیت اجتماعی کارکنان مرتبط گزارش شده است که نشان می‌دهد نحوه ادغام افراد در محیط سازمان می‌تواند بر نگرش آنان نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی و سازمانی اثرگذار

باشد (Haghighatian et al., 2013). همچنین، ارتباط روش‌های جامعه‌پذیری با هویت سازمانی بیانگر آن است که چگونگی تجربه ورود و یادگیری کارکنان می‌تواند در میزان همانندسازی آنان با سازمان نقش داشته باشد (Navabi, 2011). در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند جامعه‌پذیری نقطه تلاقی مجموعه‌ای از متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی است و نمی‌توان آن را صرفاً به آموزش بدو استخدام یا ارائه اطلاعات اداری تقلیل داد.

بررسی ادبیات همچنین نشان می‌دهد که یکی از نقاط ضعف رایج در بسیاری از سازمان‌ها، فاصله میان برنامه‌های رسمی و تجربه واقعی کارکنان تازه‌وارد است. سازمان ممکن است در قالب جلسات توجیهی، دستورالعمل‌ها یا دوره‌های آموزشی اطلاعاتی را منتقل کند، اما بخش عمده‌ای از آنچه کارکنان برای ایفای مؤثر نقش خود نیاز دارند، در قالب قواعد نانوشته، مناسبات غیررسمی، شیوه‌های حل مسئله و الگوهای رفتاری روزمره انتقال می‌یابد. از این رو، جامعه‌پذیری موفق مستلزم ترکیب سازوکارهای رسمی و غیررسمی است. هنگامی که ساختارهای رسمی ضعیف یا مبهم باشند، تازه‌واردان ناچار می‌شوند برای درک محیط بر مشاهده، آزمون و خطا، پرسش از همکاران و ایجاد روابط شخصی تکیه کنند. چنین وضعیتی می‌تواند زمان سازگاری را افزایش دهد و موجب شود کیفیت جامعه‌پذیری بیش از حد به ویژگی‌های فردی یا دسترسی کارکنان به شبکه‌های حمایتی وابسته شود. همین امر ضرورت مطالعه جامعه‌پذیری در بسترهای مشخص سازمانی و فرهنگی را آشکار می‌سازد؛ زیرا فرایندهایی که در یک سازمان یا منطقه اثربخش هستند، الزاماً در محیطی با ساختار اجتماعی و فرهنگی متفاوت نتایج مشابهی نخواهند داشت.

این مسئله در سازمان‌های دولتی استان خراسان شمالی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. ساختارهای اداری، پراکندگی و تنوع فرهنگی، روابط اجتماعی نزدیک در برخی محیط‌های محلی، تفاوت میان کارکنان بومی و غیربومی، شیوه‌های مدیریت و شبکه‌های رسمی و غیررسمی می‌توانند تجربه ورود کارکنان جدید را تحت تأثیر قرار دهند. بر اساس مسئله پژوهش حاضر، جامعه‌پذیری در این محیط تنها تابع آموزش‌های سازمانی نیست، بلکه کارکنان ممکن است برای شناخت قواعد واقعی کار، نحوه ارتباط با مدیران و همکاران و مرزهای رفتار پذیرفته‌شده، به فرایندهای یادگیری تدریجی و غیررسمی وابسته شوند. در چنین بستری، مطالعه صرف متغیرهای منفرد یا استفاده از مدل‌های ازپیش‌تعیین‌شده ممکن است نتواند پیچیدگی تعامل میان شرایط سازمانی، ویژگی‌های فرهنگی، تفاوت‌های فردی، کنش‌های تازه‌واردان و پیامدهای حاصل از جامعه‌پذیری را به‌طور کامل توضیح دهد. بنابراین، استفاده از رویکردی اکتشافی که امکان استخراج مفاهیم از تجربه واقعی کارکنان و مدیران را فراهم سازد، می‌تواند شناخت دقیق‌تری از سازوکار جامعه‌پذیری در این محیط فراهم کند.

با وجود گسترش مطالعات داخلی و خارجی درباره پیامدها، تاکتیک‌ها و عوامل مؤثر بر جامعه‌پذیری سازمانی، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها بر روابط میان متغیرهای ازپیش‌تعریف‌شده، پیامدهای فردی یا سازمانی، یا محیط‌های حرفه‌ای خاص متمرکز بوده‌اند و پژوهش‌های کمتری به بازسازی جامع فرایند جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی با توجه هم‌زمان به شرایط علی، زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای

کارکنان و سازمان و پیامدهای موفقیت یا شکست این فرایند در یک بستر منطقه‌ای پرداخته‌اند. از این‌رو، مطالعه جامعه‌پذیری در استان خراسان شمالی می‌تواند ضمن آشکار کردن سازوکارهای رسمی و غیررسمی ورود به سازمان، تفاوت‌های ناشی از ویژگی‌های بومی، روابط اجتماعی، سبک‌های مدیریتی و کنشگری کارکنان جدید را روشن ساخته و مبنایی برای طراحی سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی متناسب با شرایط واقعی سازمان‌های دولتی فراهم آورد.

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد بود.

روش‌شناسی

در این پژوهش، هدف پژوهشگر طراحی الگوی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد است. بدین منظور، پژوهشگر ابتدا به صورت کیفی و با مشارکت کنندگان محدود به بررسی موضوع پرداخته و برای شناخت عمیق‌تر آن، ادبیات و پیشینه مرتبط را مطالعه کرده است؛ سپس از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. جامعه آماری شامل دو گروه مجزا از خبرگان است که آگاهی و دانش کافی در زمینه جامعه‌پذیری کارکنان دارند: گروه اول، خبرگان دانشگاهی شامل اساتید و متخصصان رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی که در دانشگاه‌های استان مشغول به کار می‌باشند و دارای سابقه تحقیق یا تدریس در موضوعات مرتبط هستند. گروه دوم، خبرگان سازمانی شامل مدیرانی بودند که حداقل ۵ سال کار مدیریتی کردند و حداقل در سه نهاد یا دستگاه اجرایی در استان خراسان شمالی مدیر بودند و به طور مستقیم با پدیده جامعه‌پذیری درگیر بوده و شناخت عمیقی از عوامل، پیامدها و راهکارهای مرتبط با این پدیده در سازمان مذکور دارند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش هدفمند (قضاوتی) آغاز و سپس بر اساس منطق نمونه‌گیری نظری (تئوریک) که در رویکرد اشتراوس و کوربین تصریح شده است، تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. بدین منظور مدیران، متخصصان و خبرگان فعال در این حوزه در استان خراسان شمالی مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. فرآیند مصاحبه‌ها به صورت متوالی انجام شد و پس از هر مصاحبه، داده‌ها بلافاصله تجزیه و تحلیل می‌شدند. این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که مصاحبه‌های جدید هیچ مفهوم یا مقوله جدیدی را آشکار نداشتند و داده‌ها صرفاً در حال تکرار یافته‌های قبلی بودند که نشان‌دهنده رسیدن به اشباع نظری بود. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن، جمع‌آوری داده‌های جدید منجر به کشف ویژگی یا مفهوم جدیدی در رابطه با موضوع پژوهش نمی‌شود و پژوهشگر به درک عمیق و جامعی از پدیده مورد مطالعه دست می‌یابد. در نهایت، پس از انجام ۱۷ مصاحبه، اشباع نظری حاصل و فرآیند جمع‌آوری داده‌های کیفی پایان یافت. پس از پایان مصاحبه‌ها، یادداشت‌های ضبط‌شده توسط پژوهشگر بازنگری و محتوای مصاحبه‌ها بازنویسی شد و در نهایت با نرم‌افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تفسیر داده‌ها با روش اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) انجام شده است.

یافته‌ها

در قسمت یافته‌ها ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان و سپس یافته‌های کیفی پژوهش ارائه می‌شود در جدول شماره ۱ اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه کنندگان نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری تحقیق

ردیف	دسته خبرگی	تخصص/گرایش	سن (سال)	سابقه فعالیت (سال)	سطح تحصیلات
۱	سازمانی	مدیریت دولتی	۴۹	۱۲	کارشناسی ارشد
۲	سازمانی	مدیریت بازرگانی	۵۴	۱۱	کارشناسی ارشد
۳	سازمانی	مدیریت دولتی	۴۷	۱۵	کارشناسی ارشد
۴	سازمانی	مدیریت فناوری اطلاعات	۴۳	۱۲	کارشناسی ارشد
۵	سازمانی	مدیریت دولتی	۵۵	۲۵	کارشناسی ارشد
۶	سازمانی	مدیریت مالی	۵۱	۱۹	کارشناسی ارشد
۷	سازمانی	مدیریت کارآفرینی	۴۹	۱۶	کارشناسی ارشد
۸	سازمانی	مدیریت منابع انسانی	۴۶	۱۳	کارشناسی ارشد
۹	سازمانی	مدیریت تکنولوژی	۳۸	۱۰	کارشناسی ارشد
۱۰	سازمانی	مدیریت دولتی	۴۶	۱۱	دکتری
۱۱	سازمانی	مدیریت بازرگانی	۴۰	۱۲	کارشناسی ارشد
۱۲	سازمانی	مدیریت صنعتی	۳۶	۸	کارشناسی ارشد
۱۳	سازمانی	مدیریت دولتی	۴۳	۱۴	کارشناسی ارشد
۱۴	دانشگاهی	مدیریت منابع انسانی	۴۱	۱۴	دکتری
۱۵	دانشگاهی	مدیریت دولتی	۴۴	۲۰	دکتری
۱۶	دانشگاهی	مدیریت بازرگانی	۵۱	۲۲	دکتری
۱۷	دانشگاهی	مدیریت دولتی	۴۸	۲۴	دکتری

به‌منظور درک محتوای کلی، تمامی داده‌های نوشته‌شده مربوط به مصاحبه‌ها مرور و سپس متن هر مصاحبه به‌طور مجزا

از یکدیگر تایپ و با اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) در قالب نرم‌افزار MAXQDA پیاده‌سازی شدند. اولین مرحله از تجزیه و تحلیل به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت بر این اساس بعد از انجام هر مصاحبه محقق با بررسی چند باره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و نمود در مجموع ۱۷ مصاحبه صورت گرفت و مفاهیم اولیه استخراج گردید و سپس سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر دسته‌بندی‌های کلی تری ایجاد گردد و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا در این دسته‌های کلی تر جاگذاری شوند ما حاصل این فرایند شناسایی ۲۶۹ کد باز و ۵۵ کد محوری و ۶ مقوله پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها و پیامدها بود که در ادامه فرآیند تحلیل نظریه بنیاد ارائه شده است.

گام اول: روش اشتراوس و کوربین: مروری بر تمام داده‌ها

در نخستین گام، به منظور درک محتوا و شناسایی مفهوم کلی داده‌ها، تمامی داده‌های متنی گردآوری شده از مصاحبه‌ها مرور شد. متن هر مصاحبه به طور مجزا تایپ شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA برای تحلیل داده‌ها پیاده‌سازی شد. این گام به محقق کمک کرد تا با توجه به ماهیت داده‌ها، بینش کلی درباره محتوای اطلاعات به دست آورد.

گام دوم: روش اشتراوس و کوربین: استخراج جملات مهم

استخراج جملات مهم از متن مصاحبه‌ها در این مرحله صورت می‌گیرد که برای این منظور اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص گردید. در مجموع ۲۶۹ مفاهیم اولیه (کد باز) شناسایی شد. نمونه‌ای از این فرآیند در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از برجسته‌سازی و کدگذاری باز

شماره مصاحبه	مفاهیم اولیه	کد باز
۱	آدم توی همان اداره از دیدن بقیه یاد می‌گیرد	یادگیری از طریق مشاهده
۲	هیچ کس مسئولیت راهنمایی تازه‌وارد را به عهده نمی‌گیرد	فقدان مسئول راهنما
۳	تازه‌وارد نمی‌فهمد کی باید قانونی عمل کند و کی رفاقتی	سردرگمی در دوگانگی
۳	بعضی همکارها ظاهرشان خوب است اما پشت سر حرف می‌زنند	ریاکاری در روابط
۴	اگر اول بعضی حرف‌ها را می‌زدم، برچسب می‌خوردم	ترس از برچسب خوردن
۵	خیلی از همکارها با من سرد بودند	سردی استقبال از غریبومی
۶	اگر یک نفر او را معرفی کند، در را باز می‌کند	نقش واسطه در پذیرش
۶	اگر آدم صبوری نباشد، خیلی زود خسته می‌شود	صبوری = شرط بقا
۷	سه ماه اول فقط اشتباه کردم	اشتباهات مداوم در سه ماه اول
۸	هیچ آموزش رسمی ندیدم	فقدان آموزش رسمی
۹	ما یک جلسه توجیهی و یک جزوه می‌دهیم اما کافی نیست	ناکافی بودن اقدامات رسمی
۱۰	من از روز اول محکم ایستادم، اجازه ندادم کسی شوخی بی‌جا کند	راهبرد: ایستادگی از روز اول
۱۱	برای یک غریبومی، خراسان شمالی یعنی سردی	ادراک سردی استان توسط غریبومی
۱۲	بعضی از تازه‌واردها که از شهرهای دیگر می‌آیند، یک سال طول می‌کشد	طولانی شدن فرآیند برای غریبومی
۱۳	ترس از اشتباه باعث می‌شود هیچ کاری نکنند	فلج شدن بر اثر ترس از اشتباه
۱۳	در این استان، هیچ چیز به اندازه آبرو مهم نیست	ارزش محوری آبرو
۱۴	ترس از اشتباه باعث می‌شود خیلی سوال پرسد	سوال پرسیدن ناشی از ترس
۱۵	ناتوانی در ایجاد پل بین ارزش‌های شخصی و سازمانی	تعارض ارزشی
۱۶	موفق‌ها از کسی که قدرت دارد حامی می‌گیرند، نه از هرکسی	حامی‌گیری هوشمندانه
۱۷	تغییر مداوم مدیران، جامعه‌پذیری را مختل می‌کند	اختلال ناشی از بی‌ثباتی مدیریت
۱۷	تازه‌وارد نمی‌فهمد چرا کاری که منطقی است را نمی‌تواند انجام دهد	سردرگمی ناشی از تمرکزگرایی

گام سوم: ایجاد مقوله‌ها (مقایسه مستمر کدها برای یافتن مفاهیم مشترک)

در این مرحله، به ایجاد معانی صورت‌بندی شده پرداخته شد. برای این کار ابتدا واحدهای برجسته شده از طریق گروه‌بندی کدهای مشابه تا معانی مشترک به دست آمد که این معانی در چند مصاحبه دیگر نیز آمده بود و فراوانی این معانی در سایر محاسبه شده که در جدول آورده شده است این فشرده‌سازی‌ها به محققان کمک کرد تا بینش بهتری نسبت به جامعه‌پذیری سازمانی پیدا کنند.

پدیده محوری، مقوله مرکزی است که سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی می‌شوند. بر اساس داده‌ها، پدیده محوری این پژوهش عبارت است از: «کشف تدریجی قواعد نانوشته از طریق یادگیری غیررسمی»

جدول ۳. مقوله‌های عوامل پدیده محوری

کد	مفهوم	نمونه کدهای اولیه
PH۱	فراآیند زمانی تدریجی (۶ ماه تا ۲ سال)	"حدود شش ماه طول می‌کشد تا بدون پرسش بدانند هر کاری پیش چه کسی برود"
PH۲	یادگیری غیررسمی (مشاهده و شکست)	"آدم توی همان اداره از دیدن بقیه یاد می‌گیرد"
PH۳	ابهام و دوگانگی قواعد	"نمی‌دانند واقعاً باید از چه کسی دستور بگیرد"
PH۴	تفاوت ادراکی مدیر و کارمند	"از نگاه مدیر، الگو با چیزی که کارمند فکر می‌کند فرق دارد"

شرایط علی، عواملی هستند که باعث پیدایش و شکل‌گیری پدیده محوری می‌شوند.

جدول ۴. مقوله‌های شرایط علی

کد محوری	مفهوم	فراوانی
C۱	بی‌اثری آموزش رسمی	۱۷ بار
C۲	ناهماهنگی سبک مدیریت	۱۲ بار
C۳	بی‌ثباتی مدیریت	۸ بار
C۴	فقدان ساختار راهنمایی	۹ بار
C۵	دوگانگی گفتار و عمل سازمانی	۷ بار
C۶	سردرگمی ناشی از بی‌ساختاری	۱۰ بار
C۷	تغییرات پنهان قوانین	۶ بار
C۸	تمرکزگرایی تصمیم‌گیری	۵ بار

شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های خاص استان خراسان شمالی است که بر فراآیند تأثیر می‌گذارد.

جدول ۵. مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

کد محوری	مفهوم	فراوانی
CX۱	قومیت‌گرایی و فامیل‌سالاری	۱۲ بار
CX۲	غیربومی‌ستیزی	۱۰ بار

CX۳	مزیت بومی بودن	۸ بار
CX۴	تنوع قومی و فرهنگی استان	۶ بار
CX۵	فرهنگ مردسالارانه	۵ بار
CX۶	ضرورت یادگیری زبان محلی	۵ بار
CX۷	کوچکی استان = شفافیت اطلاعات	۵ بار
CX۸	دورافتادگی جغرافیایی	۴ بار
CX۹	شوکت فرهنگی برای غیربومی‌ها	۴ بار

شرایط مداخله‌گر، عواملی هستند که فرآیند را تسهیل یا بازداري می‌کنند.

جدول ۶. مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

کد محوری	مفهوم	نوع	فراوانی
IN۱	ویژگی‌های شخصیتی (خجالتی، اجتماعی، پُرو)	تسهیل‌گر/بازدارنده	۱۴ بار
IN۲	صبوری، فروتنی، تکبر	تسهیل‌گر/بازدارنده	۱۰ بار
IN۳	وضعیت تأهل (متاهل/مجرد)	تسهیل‌گر/بازدارنده	۴ بار
IN۴	بومی/غیربومی بودن	تسهیل‌گر/بازدارنده	۸ بار
IN۵	موانع ساختاری (ابهام قدرت، خرابکاری اطلاعاتی)	بازدارنده	۱۰ بار
IN۶	ترس و استرس روانی (ترس از اشتباه)	بازدارنده	۸ بار
IN۷	تعارض ارزشی شخصی و سازمانی	بازدارنده	۴ بار
IN۸	نقش مدیر (مدیر خوب/بد)	تسهیل‌گر/بازدارنده	۶ بار

جدول ۷. مقوله‌های راهبردها و کنش‌ها

کد محوری	مفهوم	فراوانی
S۱	پرسشگری فعال	۸ بار
S۲	دوستیابی با دربان‌ها (منشی، راننده، نگهبان)	۶ بار
S۳	درخواست راهنمای غیررسمی	۵ بار
S۴	کمک گرفتن از همکاران هم‌رتبه	۷ بار

راهبردها، اقدامات کارکنان جدید و سازمان برای مدیریت فرآیند جامعه‌پذیری است.

جدول ۸. مقوله‌های راهبردهای فردی

کد محوری	مفهوم	فراوانی
S۵	تماشای طولانی و گوش دادن فعال	۱۰ بار
S۶	سکوت راهبردی	۴ بار
S۷	یادگیری زبان و فرهنگ محلی	۵ بار
S۸	نشان دادن قصد ماندن (ازدواج، خرید خانه)	۴ بار

S۹	نشان دادن جدیت (حضور بیشتر، دقت)	۵ بار
S۱۰	پرهیز از غیبت	۴ بار
S۱۱	یادداشت برداری	۲ بار

جدول ۹. مقوله های اقدامات سازمانی

کد محوری	مفهوم	نوع	فراوانی
S۱۲	جلسه معارفه حداقلی	ضعیف	۵ بار
S۱۳	فقدان ساختار و برنامه راهنما	منفی	۶ بار
S۱۴	سبک مدیریت خشک و متناقض	منفی	۴ بار
S۱۵	جلسه خصوصی مدیر با تازه وارد	مثبت (نادر)	۴ بار
S۱۶	تأیید رسمی مدیر از تازه وارد	مثبت (نادر)	۳ بار
S۱۷	همراه کردن در مأموریت	مثبت (نادر)	۳ بار

پیامدها، نتایج موفقیت یا شکست در فرآیند جامعه پذیری هستند.

جدول ۱۰. مقوله های پیامدهای مثبت (موفقیت)

کد محوری	مفهوم	فراوانی
P۱	استقلال عملیاتی (بدون نیاز به پرسش)	۸ بار
P۲	پذیرش اجتماعی (دعوت به جمع های غیررسمی)	۷ بار
P۳	همسانی زبانی و فرهنگی	۶ بار
P۴	تبدیل شدن به راهنمای تازه واردان	۴ بار

جدول ۱۱. مقوله های پیامدهای منفی (شکست)

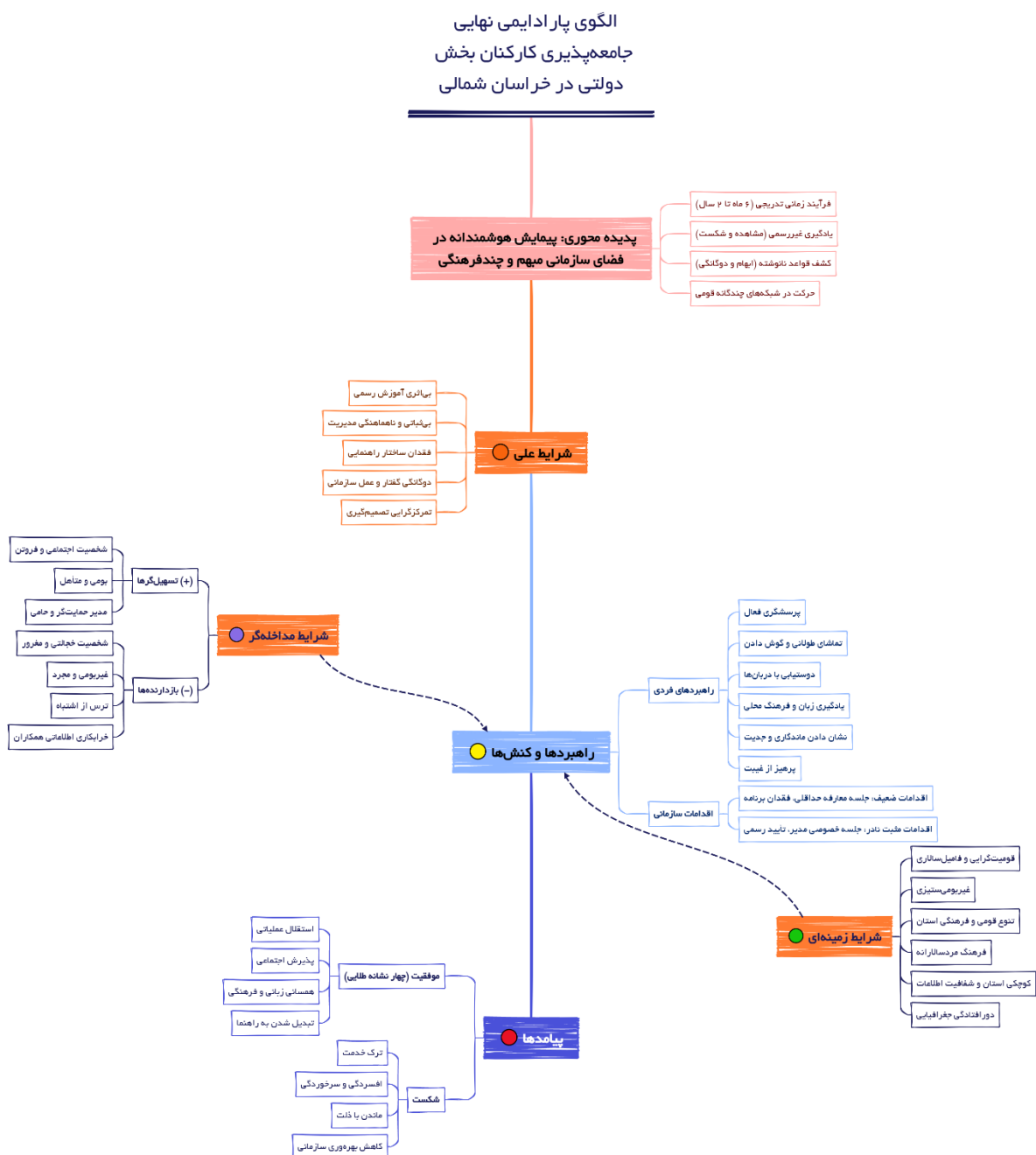
کد محوری	مفهوم	سطح	فراوانی
N۱	افسردگی، سرخوردگی، احساس تعلق ناقص	فردی	۸ بار
N۲	ترک خدمت، تمایل به انتقال	فردی	۸ بار
N۳	ماندن با ذلت، عملکرد حداقلی	فردی+سازمانی	۵ بار
N۴	کاهش بهره وری، هزینه جایگزینی	سازمانی	۵ بار
N۵	انتقال فرهنگ منفی، سرایت نارضایتی	سازمانی	۳ بار

جدول ۱۲. خلاصه مقوله های محوری پژوهش

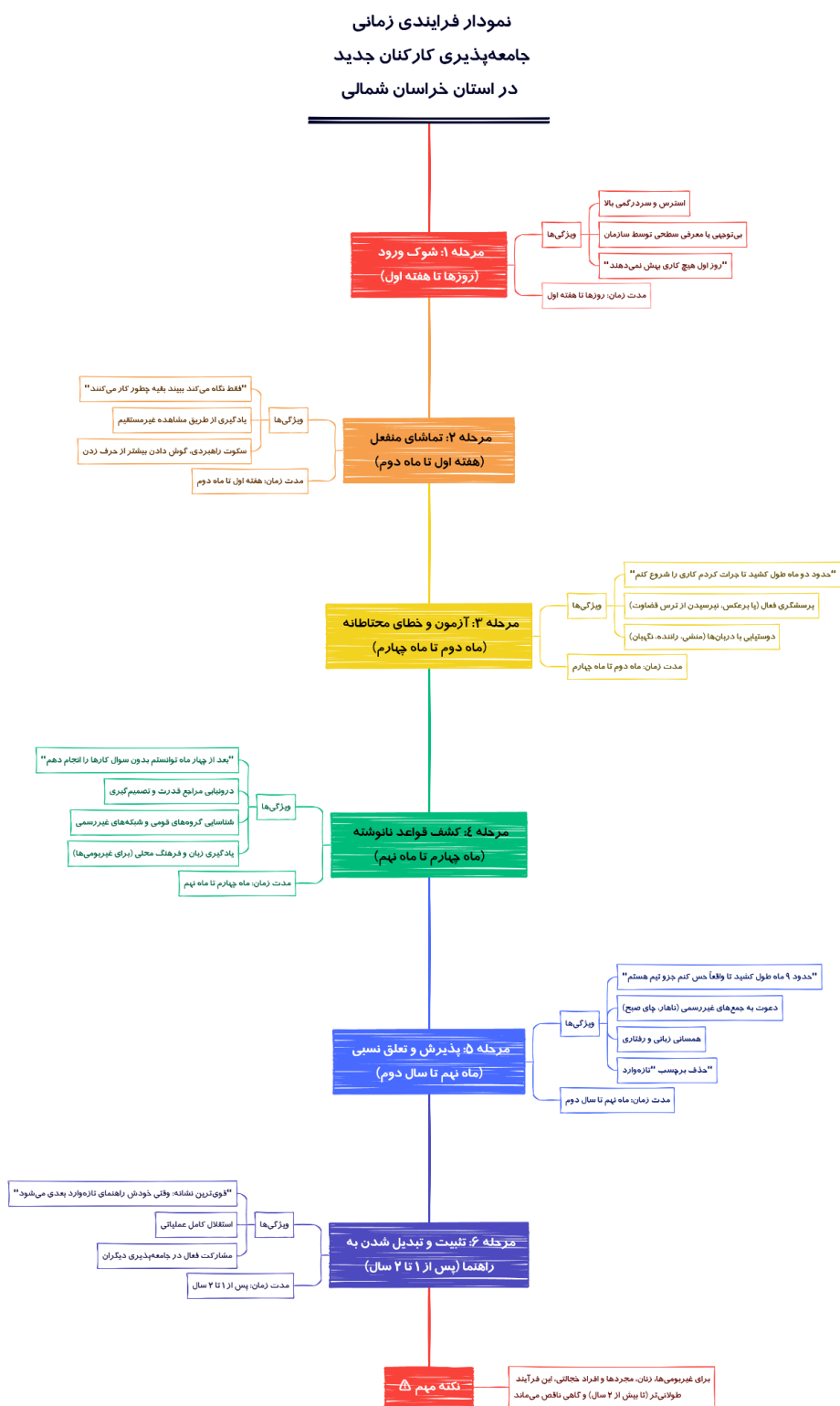
نوع مقوله	تعداد کدهای محوری	عنوان کلی
پدیده محوری	۴ مفهوم	کشف تدریجی قواعد نانوشته از طریق یادگیری غیررسمی

شرایط علی	۸ مفهوم	بی‌اثری آموزش، ناهماهنگی، بی‌ثباتی، فقدان ساختار
شرایط زمینه‌ای	۹ مفهوم	قومیت گرایی، غیربومی ستیزی، تنوع فرهنگی، مردسالاری
شرایط مداخله‌گر	۸ مفهوم	ویژگی‌های شخصیتی، بومی/غیربومی، ترس، نقش مدیر
راهبردها	۱۷ مفهوم	پرسشگری، تماشا، حامی‌یابی، سکوت، یادگیری زبان
پیامدها	۹ مفهوم	استقلال، پذیرش، ترک خدمت، افسردگی، کاهش بهره‌وری

بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، الگوی پارادایمی این پژوهش به صورت زیر ترسیم می‌شود:



شکل ۱. الگوی پارادایمی نهایی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در خراسان شمالی



شکل ۲. نمودار فرایندی زمانی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در خراسان شمالی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جامعه‌پذیری کارکنان بخش دولتی در استان خراسان شمالی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به استخراج ۲۶۹ کد باز، ۵۵ کد محوری و شش مقوله اصلی شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها منجر شد. پدیده محوری پژوهش «کشف تدریجی قواعد نانوشته از طریق یادگیری غیررسمی» بود که در قالب چهار مؤلفه فرایند زمانی تدریجی، یادگیری غیررسمی از طریق مشاهده و تجربه، ابهام و دوگانگی قواعد و تفاوت ادراکی میان مدیر و کارمند نمود یافت. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، جامعه‌پذیری بیش از آنکه محصول یک برنامه رسمی و از پیش طراحی شده باشد، نتیجه فرایندی تدریجی است که طی آن کارکنان جدید از طریق تجربه روزمره، مشاهده رفتار دیگران، پرسشگری و گاه آزمون و خطا به شناخت منطق واقعی سازمان دست می‌یابند. این برداشت با تعریف جامعه‌پذیری به‌عنوان فرایند یادگیری نقش‌ها، هنجارها و شیوه‌های تعامل سازمانی هماهنگ است (Karimi, 2019) و همچنین با دیدگاهی که جامعه‌پذیری را فرایندی مستمر برای درونی‌سازی ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات سازمان می‌داند همسویی دارد (Makvandi & Jahantabinejad, 2018).

برجسته بودن یادگیری غیررسمی در یافته‌های این پژوهش را می‌توان با نتایج Korte توضیح داد؛ وی نشان داد تازه‌واردان بخش مهمی از هنجارهای اجتماعی سازمان را از طریق تعاملات روزانه، مشاهده همکاران و تفسیر رفتار اعضای باسابقه می‌آموزند (Korte, 2009). به همین ترتیب، یافته‌های فراتحلیل Bauer و همکاران نشان می‌دهد سازگاری تازه‌واردان حول مجموعه‌ای از پیامدهای نزدیک، از جمله وضوح نقش، پذیرش اجتماعی و تسلط بر وظیفه شکل می‌گیرد و دستیابی به این وضعیت مستلزم دسترسی فرد به اطلاعات و تعاملات سازمانی است (Bauer et al., 2007). مرور و فراتحلیل جدیدتر Bauer و همکاران نیز اهمیت پذیرش اجتماعی، وضوح نقش، تسلط بر وظایف و تناسب ادراک شده را در فرایند جامعه‌پذیری تأیید می‌کند (Bauer et al., 2025). بنابراین، وقتی ساختارهای رسمی قادر به انتقال مؤثر این اطلاعات نیستند، کارکنان ناگزیر به شبکه‌های غیررسمی و یادگیری تجربی متکی می‌شوند. یافته حاضر همچنین با مطالعه Banaei هم‌راستا است که نقش آموزش، حمایت روانی، بازخورد و تعامل مؤثر را در تثبیت نقش شغلی کارکنان برجسته می‌کند (Banaei, 2025).

دسته دوم یافته‌ها به شرایط علی شکل‌گیری پدیده محوری مربوط بود. بی‌اثری آموزش رسمی، ناهماهنگی سبک مدیریت، بی‌ثباتی مدیریتی، فقدان ساختار راهنمایی، دوگانگی میان گفتار و عمل سازمانی، سردرگمی ناشی از بی‌ساختاری، تغییرات پنهان قواعد و تمرکزگرایی تصمیم‌گیری از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف جامعه‌پذیری رسمی، کارکنان را با ابهام مواجه کرده و آنان را به سمت کشف غیررسمی قواعد سوق می‌دهد. این نتیجه با پژوهش Dickson و Isaiah مطابقت دارد که جامعه‌پذیری و ورود ساختاریافته کارکنان را ابزاری راهبردی برای بهبود ماندگاری و سازگاری معرفی کرده‌اند (Dickson & Isaiah, 2024). همچنین Seyed Javadin و همکاران

نشان داده‌اند که جامعه‌پذیری در سازمان‌های ایرانی باید به صورت فرایندی مستمر و با حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی مناسب و انتقال شفاف هنجارها و نقش‌های مورد انتظار طراحی شود (Seyed Javadin et al., 2020). از این منظر، فقدان ساختار راهنمایی و ضعف آموزش رسمی در سازمان‌های مورد مطالعه می‌تواند مانع شکل‌گیری وضوح نقش و تعلق سازمانی شود.

نقش مدیران و سرپرستان نیز در یافته‌های پژوهش بسیار برجسته بود. تفاوت ادراکی میان مدیر و کارمند، ناهماهنگی سبک مدیریت و بی‌ثباتی مدیریتی از یک سو و نقش مدیر به عنوان عامل تسهیل‌گر یا بازدارنده از سوی دیگر، نشان می‌دهد که تجربه جامعه‌پذیری کارکنان به شدت تحت تأثیر رفتار مدیر مستقیم قرار دارد. این نتیجه با مرور Lee همسو است که سرپرستان را یکی از مهم‌ترین منابع هدایت، اطلاعات، حمایت و بازخورد برای تازه‌واردان معرفی می‌کند (Lee, 2023). Jacobs و (Lee, 2023) نیز نشان دادند رفتارهای جامعه‌پذیرکننده سرپرستان با پیامدهای جامعه‌پذیری تازه‌واردان، تعهد سازمانی و نتایج کاری آنان ارتباط دارد (Lee & Jacobs, 2024). در بخش دولتی نیز یافته‌های Hein بر اهمیت نقش سرپرستان در تخصیص وظایف، ارائه راهنمایی و کمک به سازگاری استخدام‌شدگان جدید تأکید دارد (Hein, 2023). در نتیجه، یافته حاضر حاکی از آن است که نبود یک الگوی رفتاری منسجم در میان مدیران می‌تواند تجربه جامعه‌پذیری را از یک فرایند سازمانی استاندارد به تجربه‌ای فردمحور و وابسته به شانس دسترسی به یک مدیر حمایتگر تبدیل کند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر چشمگیر شرایط زمینه‌ای خاص استان خراسان شمالی بود. قومیت‌گرایی و فامیل‌سالاری، غیربومی‌ستیزی، مزیت بومی بودن، تنوع قومی و فرهنگی، فرهنگ مردسالارانه، ضرورت یادگیری زبان محلی، کوچکی استان و گردش سریع اطلاعات، دورافتادگی جغرافیایی و شوک فرهنگی برای افراد غیربومی از جمله عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که جامعه‌پذیری کارکنان را نمی‌توان مستقل از بافت اجتماعی و فرهنگی بررسی کرد. تجربه ورود کارکنان جدید نه تنها از قواعد رسمی سازمان، بلکه از هنجارهای محلی، سرمایه اجتماعی و میزان دسترسی آنان به شبکه‌های ارتباطی تأثیر می‌پذیرد. یافته Hassanzadeh و Nasehifar درباره نقش تأیید اجتماعی و تناسب فرد - گروه در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای تازه‌واردان، از این برداشت حمایت می‌کند (Hassanzadeh & Nasehifar, 2025). علاوه بر آن، Lim و Pitesa نشان داده‌اند تفاوت در سرمایه اجتماعی، فرهنگی و روان‌شناختی می‌تواند تجربه سازگاری تازه‌واردان را نابرابر سازد و مداخلات مناسب می‌تواند یکپارچگی اجتماعی آنان را بهبود بخشد (Lim & Pitesa, 2025).

ضرورت یادگیری زبان و فرهنگ محلی در یافته‌های حاضر نیز از همین منظر قابل تفسیر است. در محیطی که بخشی از تعاملات حرفه‌ای و غیررسمی در بستر فرهنگی محلی شکل می‌گیرد، آشنایی با زبان و هنجارهای اجتماعی می‌تواند دسترسی به شبکه‌های ارتباطی و پذیرش اجتماعی را تسهیل کند. چنین نتیجه‌ای با رویکردهای معاصر جامعه‌پذیری که بر سازگاری فرهنگی در کنار یادگیری وظیفه‌ای تأکید دارند هماهنگ است. Vipanchi و Permzadian سازگاری تازه‌واردان را چندبعدی می‌دانند و نشان می‌دهند که سازگاری در حوزه‌های یادگیری، عدم قطعیت و

فرهنگ می‌تواند مسیرهای متفاوتی برای دستیابی به پیامدهای مطلوب جامعه‌پذیری ایجاد کند (Permzadian & Vipanchi, 2026). همچنین تحول محیط‌های کاری و افزایش تنوع فرهنگی و نسلی، ضرورت طراحی نظام‌های انعطاف‌پذیرتر جامعه‌پذیری را افزایش داده است (Ivanova, 2025). یافته Ladan نیز نشان می‌دهد که کیفیت تعاملات اجتماعی و امکان تجربه مستقیم فرهنگ سازمانی برای ایجاد ادغام عمیق‌تر کارکنان اهمیت دارد (Ladan, 2025).

در بخش شرایط مداخله‌گر، ویژگی‌های شخصیتی، صبوری و فروتنی، وضعیت تأهل، بومی یا غیربومی بودن، موانع ساختاری، ترس از اشتباه، تعارض ارزشی و نقش مدیر به‌عنوان متغیرهای تسهیل‌کننده یا بازدارنده شناسایی شدند. این یافته ماهیت تعاملی جامعه‌پذیری را تأیید می‌کند؛ به عبارت دیگر، کارکنان در برابر شرایط سازمانی کاملاً منفعل نیستند و ویژگی‌های فردی آنان بر نحوه تفسیر و پاسخ به محیط اثر می‌گذارد. پژوهش Taormina نشان داده است که تفاوت‌های شخصیتی، از جمله خجالتی بودن، می‌تواند مسیر جامعه‌پذیری و موفقیت شغلی را تحت تأثیر قرار دهد (Taormina, 2019). همچنین Song و Park بر نقش استرس شغلی، تاب‌آوری و عملکرد حرفه‌ای در جامعه‌پذیری کارکنان جدید تأکید کرده‌اند (Frögéli, 2025). Frögéli و همکاران نیز نشان داده‌اند که جامعه‌پذیری مؤثر می‌تواند از استرس، فشار روانی و فرسودگی زود هنگام جلوگیری کند (Frögéli et al., 2022). بنابراین، ترس از اشتباه در یافته حاضر را می‌توان عاملی دانست که با محدود کردن پرسشگری، تجربه‌اندوزی و مشارکت فعال، سرعت سازگاری کارکنان را کاهش می‌دهد.

یافته‌های مربوط به راهبردها نشان داد کارکنان جدید در مواجهه با کاستی‌های ساختاری، به مجموعه‌ای از کنش‌های فعال و گاه پنهان متوسل می‌شوند. پرسشگری فعال، برقراری ارتباط با افراد دارای نقش‌های کلیدی غیررسمی، درخواست راهنمایی، کمک گرفتن از همکاران هم‌رتبه، مشاهده طولانی، گوش دادن فعال، سکوت راهبردی، یادگیری زبان و فرهنگ محلی، نشان دادن قصد ماندگاری، نشان دادن جدیت و پرهیز از غیبت از جمله راهبردهای شناسایی شده بودند؛ در مقابل، اقدامات سازمانی مثبت مانند جلسه خصوصی مدیر با تازه‌وارد، تأیید رسمی او و همراه کردن وی در مأموریت‌ها نسبتاً نادر گزارش شد. این یافته بیانگر آن است که مسئولیت جامعه‌پذیری تا حد زیادی از سازمان به فرد منتقل شده است. مطالعات پیشین نیز رفتار فعال تازه‌واردان را یکی از عناصر مهم سازگاری معرفی کرده‌اند (Wu, 2025). Wu و همکاران نیز نشان داده‌اند که مسیر یادگیری تازه‌واردان پویا است و تغییر تجربه کاری می‌تواند یادگیری وظیفه‌ای و یکپارچگی اجتماعی را به شیوه‌های متفاوتی تحت تأثیر قرار دهد (Wu et al., 2026).

پرسشگری، مشاهده و استفاده از شبکه همکاران را می‌توان تلاش کارکنان برای دستیابی به وضوح نقش و کاهش عدم قطعیت دانست. این برداشت با یافته‌های Cable و همکاران همسو است که نشان می‌دهد جامعه‌پذیری اثربخش زمانی تقویت می‌شود که تازه‌وارد بتواند به‌صورت فعال در فرایند ادغام مشارکت کند و هویت و ظرفیت‌های خود را در سازمان به کار گیرد (Cable et al., 2013). همچنین Yusri و Mokhtar رابطه

تاکتیک‌های جامعه‌پذیری با تعهد سازمانی و برخی ابعاد اشتغال‌پذیری را گزارش کرده‌اند (Yusri & Mokhtar, 2025). از سوی دیگر، وجود ارتباط میان جامعه‌پذیری، یادگیری سازمانی و توانمندسازی شناختی نیز نشان می‌دهد که یادگیری و تعامل فعال می‌تواند نقش مهمی در تبدیل فرد تازه‌وارد به عضو مؤثر سازمان داشته باشد (Emrahi & Gharouneh, 2023). در پژوهش Farajzadeh و همکاران نیز افزایش آگاهی کارکنان، برنامه‌ریزی، توسعه مهارت‌های فردی و هم‌راستایی ارزش‌های فردی و سازمانی از عوامل مهم جامعه‌پذیری معرفی شده‌اند (Farajzadeh et al., 2024).

یافته‌های پژوهش نشان داد موفقیت در جامعه‌پذیری با استقلال عملیاتی، پذیرش اجتماعی، همسانی زبانی و فرهنگی و تبدیل شدن فرد به راهنمای کارکنان جدید همراه است، در حالی که شکست در این فرایند به افسردگی و سرخوردگی، احساس تعلق ناقص، تمایل به انتقال یا ترک خدمت، عملکرد حداقلی، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های جایگزینی و انتقال فرهنگ منفی منجر می‌شود. این یافته با شواهد گسترده‌ای در ادبیات جامعه‌پذیری همخوان است. Yang رابطه جامعه‌پذیری تازه‌واردان را با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت نشان داده است (Yang, 2008). Pargoli و همکاران نیز بر ارتباط جامعه‌پذیری با حفظ استعدادها و نقش اعتماد سازمانی در این ارتباط تأکید کرده‌اند (Pargoli et al., 2021). همچنین Cepale و همکاران نقش جامعه‌پذیری و همانندسازی سازمانی را در کاهش قصد ترک سازمان برجسته کرده‌اند (Cepale et al., 2021).

پیامدهای مثبت جامعه‌پذیری تنها به ماندگاری فرد محدود نیست. یافته‌های Delfani نشان می‌دهد جامعه‌پذیری با اثربخشی مؤلفه‌های کار تیمی ارتباط دارد (Delfani, 2022) و Ge و همکاران نیز ارتباط جامعه‌پذیری با همانندسازی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را گزارش کرده‌اند (Ge et al., 2010). در مطالعات داخلی نیز جامعه‌پذیری با مسئولیت اجتماعی کارکنان ارتباط داشته است (Haghighatian et al., 2013) و Biranvand و همکاران نقش آن را در رفتارهای شهروندی زیست‌محور از طریق اشتراک دانش و وضوح نقش نشان داده‌اند (Biranvand et al., 2025). یافته‌های مربوط به رفتارهای شهروندی در محیط‌های حرفه‌ای نیز اهمیت عوامل اجتماعی و سازمانی را در تقویت مشارکت‌های فراتر از نقش رسمی تأیید می‌کند (Sun et al., 2025). علاوه بر این، ارتباط جامعه‌پذیری با هویت سازمانی در پژوهش Navabi (Navabi, 2011) و نقش آن در تقویت انگیزش و جهت‌گیری‌های مرتبط با خدمت عمومی (Bahramzadeh et al., 2020) نشان می‌دهد که یک فرایند جامعه‌پذیری موفق می‌تواند آثار فراتر از یادگیری وظایف روزانه داشته باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر الگویی را ترسیم می‌کند که در آن ضعف سازوکارهای رسمی، ابهام در قواعد، بی‌ثباتی و ناهمگونی مدیریتی، و شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص منطقه موجب می‌شود کارکنان تازه‌وارد برای سازگاری به یادگیری غیررسمی و راهبردهای فردی متکی شوند. موفقیت این تلاش‌ها به ویژگی‌های شخصی، حمایت مدیران و همکاران و میزان دسترسی فرد به شبکه‌های اجتماعی بستگی دارد و در نهایت

می‌تواند به پذیرش و استقلال‌یاء، در سوی مقابل، به سرخوردگی و ترک سازمان منتهی شود. این تبیین با ادبیات جدید که جامعه‌پذیری را فرایندی چندسطحی، تعاملی و وابسته به ویژگی‌های فرد، سرپرست، گروه و محیط سازمانی می‌داند سازگار است (Bauer et al., 2025). در عین حال، یافته‌های مطالعه حاضر بر یک ویژگی مهم تأکید می‌کند: در بستر سازمان‌های دولتی خراسان شمالی، مؤلفه‌های محلی مانند بومی یا غیربومی بودن، زبان و فرهنگ محلی، شبکه‌های غیررسمی و تفاوت ادراکی مدیر و کارمند جایگاهی برجسته دارند. بنابراین، توسعه الگوی جامعه‌پذیری برای این سازمان‌ها نیازمند پرهیز از نسخه‌های عمومی و توجه هم‌زمان به ساختار رسمی سازمان و ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی محیط است. حتی توسعه ابزارهای سنجش جدید جامعه‌پذیری نیز باید بتواند این ابعاد نوظهور و زمینه‌ای را پوشش دهد (Igah et al., 2026). همچنین، با توجه به اینکه جامعه‌پذیری می‌تواند با دانش و عملکرد کارکنان ارتباط داشته باشد (Hasibuan et al., 2024)، طراحی یک نظام هدفمند جامعه‌پذیری می‌تواند به‌عنوان بخشی از سیاست توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی سبب می‌شود یافته‌ها بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، ناظر بر تبیین عمیق تجربه جامعه‌پذیری در بافت مورد مطالعه باشند. دوم، پژوهش در سازمان‌های دولتی استان خراسان شمالی انجام شد و ویژگی‌های فرهنگی، قومی، جغرافیایی و اداری این استان در شکل‌گیری یافته‌ها نقش داشته است؛ بنابراین، انتقال مستقیم الگوی حاصل به سایر استان‌ها یا بخش خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. سوم، داده‌ها مبتنی بر مصاحبه و ادراک مشارکت‌کنندگان بود و امکان تأثیر حافظه، برداشت شخصی، ملاحظات سازمانی یا خودسانسوری در بیان برخی تجربه‌های حساس وجود دارد. همچنین، به دلیل تمرکز پژوهش بر دیدگاه خبرگان و مدیران و تجربه‌های منعکس‌شده در مصاحبه‌ها، امکان مشاهده مستقیم فرایند جامعه‌پذیری کارکنان از نخستین روز استخدام تا دستیابی به سازگاری کامل فراهم نبود. در نهایت، ماهیت مقطعی گردآوری داده‌ها مانع از بررسی تحول زمانی برخی مقوله‌ها، از جمله تغییر میزان ابهام نقش، پذیرش اجتماعی و وابستگی به شبکه‌های غیررسمی در طول دوره خدمت شد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی استخراج‌شده در این مطالعه را با استفاده از طرح‌های کمی و آمیخته در نمونه‌های بزرگ‌تر آزمون و اعتبارسنجی کنند و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی نمایند. اجرای مطالعات مقایسه‌ای در سایر استان‌ها، به‌ویژه استان‌هایی با بافت فرهنگی و قومی متفاوت، می‌تواند مشخص سازد کدام مؤلفه‌های مدل ماهیتی عمومی و کدام یک ماهیتی بومی دارند. همچنین، مقایسه سازمان‌های دولتی با سازمان‌های خصوصی و عمومی غیردولتی می‌تواند نقش ساختار بوروکراتیک را روشن‌تر کند. انجام پژوهش‌های طولی از زمان ورود کارکنان تا یک یا دو سال پس از استخدام برای بررسی سیر واقعی جامعه‌پذیری، تغییر راهبردهای کارکنان و شکل‌گیری پیامدهای مثبت یا منفی توصیه می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهایی مانند سرمایه اجتماعی، امنیت روان‌شناختی، اعتماد به سرپرست، تناسب فرد - سازمان، تاب‌آوری، هویت حرفه‌ای و عدالت سازمانی را نیز بررسی کنند. طراحی و ارزیابی

مداخلات آزمایشی، مانند منتورینگ رسمی، آموزش بین فرهنگی یا برنامه‌های ورود ساختاریافته، نیز می‌تواند شواهد علی درباره اثربخشی راهکارهای پیشنهادی فراهم سازد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های دولتی استان خراسان شمالی فرایند جامعه‌پذیری کارکنان را از یک تجربه عمدتاً غیررسمی به یک برنامه سازمان‌یافته و قابل ارزیابی تبدیل کنند. برای هر کارمند تازه‌وارد می‌توان یک برنامه مرحله‌ای از پیش از ورود تا پایان سال نخست طراحی کرد و یک راهنما یا منتور مشخص برای انتقال دانش ضمنی، پاسخ به پرسش‌ها و معرفی شبکه‌های کاری در نظر گرفت. مدیران مستقیم باید در هفته‌های نخست جلسات منظم با کارکنان جدید برگزار کنند، انتظارات شغلی و حدود اختیار را به صورت شفاف توضیح دهند و بازخورد مستمر ارائه کنند. ایجاد یک سامانه یا راهنمای شفاف برای قوانین، رویه‌ها، ساختار تصمیم‌گیری و شرح وظایف می‌تواند ابهام و وابستگی به شنیده‌های غیررسمی را کاهش دهد. همچنین، برگزاری دوره‌های آشنایی با تنوع فرهنگی و زبان‌ها و هنارهای محلی برای کارکنان غیربومی و آموزش مدیران درباره مدیریت تنوع ضروری است. سازمان‌ها باید سازوکارهای تبعیض‌آمیز مبتنی بر روابط قومی، خویشاوندی یا بومی‌بودن را شناسایی و کنترل کنند و دسترسی برابر کارکنان جدید به اطلاعات و حمایت سازمانی را تضمین نمایند. ارزیابی جامعه‌پذیری نیز بهتر است تنها به برگزاری جلسه معارفه محدود نشود، بلکه شاخص‌هایی مانند وضوح نقش، پذیرش اجتماعی، استقلال کاری، تعلق سازمانی، قصد ماندگاری و تجربه کارکنان جدید در مقاطع سه، شش و دوازده‌ماهه پایش شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Organizational socialization is a fundamental human resource management process through which newcomers acquire the knowledge, skills, behavioral patterns, values, and social competencies required to function effectively within an organization. Entering a new workplace involves considerably more than learning formal job duties; newcomers must also understand organizational norms, communication patterns, informal expectations, power relations, role boundaries, and the unwritten rules governing everyday interactions. Accordingly, organizational socialization represents a dynamic process through which employees gradually move from an outsider position toward recognized organizational membership (Karimi, 2019). Successful socialization facilitates adjustment to organizational expectations, strengthens employees' sense of belonging, and supports the institutionalization of organizational norms and values (Makvandi & Jahantabinejad, 2018). Meta-analytic evidence has further demonstrated that newcomer adjustment is closely associated with role clarity, self-efficacy, social acceptance, job satisfaction, organizational commitment, performance, and turnover intentions (Bauer et al., 2007).

Contemporary perspectives emphasize that socialization is not confined to formal orientation programs. New employees frequently learn through observation, interaction with experienced colleagues, interpretation of social cues, information seeking, experimentation, and gradual discovery of workplace norms (Korte, 2009). Socialization therefore involves both formal organizational mechanisms and informal social learning. Its major dimensions include training, understanding of organizational roles, coworker support, and perceptions of future prospects within the organization (Hui Yee & Yao, 2018). Effective socialization can stabilize occupational roles, enhance motivation, promote adjustment, and reduce employee displacement or withdrawal (Banaei, 2025). Conversely, ineffective socialization can increase uncertainty, stress, strain, emotional exhaustion, and early-career burnout (Frögéli et al., 2022). Organizational socialization has also been associated with organizational identification, citizenship behavior, teamwork, responsibility, and employee retention (Delfani, 2022; Ge et al., 2010; Haghighatian et al., 2013; Pargoli et al., 2021).

Recent literature increasingly conceptualizes newcomer socialization as an interactive and multilevel phenomenon shaped by the newcomer, supervisors, coworkers, organizational practices, and contextual conditions. Supervisors constitute particularly influential socialization agents because they allocate tasks, provide feedback, clarify expectations, and facilitate newcomers' access to organizational information and social networks (Lee, 2023). Supervisor socialization behaviors have consequently been associated with newcomer adjustment, organizational commitment, and subsequent work outcomes (Lee & Jacobs, 2024). Evidence from the public sector similarly highlights the importance of supervisory guidance in shaping the experiences of newly recruited employees (Hein, 2023). At the same time, individual differences influence employees' ability to benefit from socialization opportunities. Personality characteristics, adaptability, resilience, and the capacity to cope with uncertainty may facilitate or constrain adjustment (Park & Song, 2025; Permzadian & Vipanchi, 2026; Taormina, 2019).

The growing complexity of organizational environments has also expanded the conceptual boundaries of socialization. Digital transformation, remote and hybrid work, generational diversity, and changing patterns of workplace communication have altered how employees access information and develop social relationships (Ivanova, 2025). Online environments may support task-related learning but provide fewer opportunities for spontaneous interpersonal interaction and cultural immersion than face-to-face settings (Ladan, 2025). These developments have created a need to reconsider both socialization practices and the instruments used to assess contemporary workplace socialization (Igah et al., 2026). Furthermore, recent evidence indicates that employee adjustment may unfold through distinct learning stages and that organizational arrangements such as job rotation can simultaneously facilitate task mastery while complicating social integration (Wu et al., 2026).

These issues are particularly important in public-sector organizations, where formal bureaucratic structures coexist with informal networks, administrative traditions, local cultural patterns, and institutional constraints. Iranian research has emphasized the importance of continuous organizational socialization, managerial support, organizational culture, and the transparent transmission of expected values and roles (Seyed Javadin et al., 2020). Studies in public and service organizations have additionally highlighted the relevance of organizational planning, employee development, value alignment, organizational learning, public-service motivation, and social validation in shaping effective adjustment (Bahramzadeh et al., 2020; Emrahi & Gharouneh, 2023; Farajzadeh et al., 2024; Hassanzadeh & Nasehifar, 2025). Nevertheless, socialization may assume distinctive forms in culturally diverse and geographically specific settings. North Khorasan Province is characterized by cultural and ethnic diversity, close local social networks, differences between local and non-local employees, and distinctive administrative conditions. These contextual characteristics make it necessary to move beyond predetermined variable-based models and examine how organizational socialization is actually experienced and constructed by employees and managers. Therefore, the present study aimed to develop a grounded theory model of organizational socialization among public-sector employees in North Khorasan Province.

Methods and Materials

This study was applied in purpose, exploratory in nature, and qualitative in approach, using grounded theory as its research design. The study population consisted of two groups of experts with sufficient knowledge and experience regarding employee socialization. The first group comprised academic experts, including university professors and specialists in public administration, human resource management, organizational behavior, and related management disciplines working in universities in North Khorasan Province and possessing relevant research or teaching experience. The second group consisted of organizational experts and managers who had at least five years of managerial experience and had served in managerial positions in at least three governmental organizations or executive agencies within the province. These participants had direct

experience with employee socialization and were familiar with its determinants, mechanisms, challenges, and consequences.

Sampling initially followed a purposive and judgmental approach and subsequently proceeded according to theoretical sampling principles. Semi-structured interviews were conducted sequentially, and each interview was analyzed before subsequent interviews were completed. Sampling continued until additional interviews no longer generated new concepts or categories. Theoretical saturation was achieved after 17 interviews.

All interviews were transcribed and repeatedly reviewed. Data analysis followed the Strauss and Corbin grounded theory approach. MAXQDA software was used to organize and analyze the qualitative data. Analysis involved identifying meaningful units, extracting initial concepts, comparing similarities and differences among codes, grouping related concepts, and developing progressively more abstract categories. Through open and axial coding and constant comparison, the conceptual relationships among the central phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies/actions, and consequences were identified and integrated into a paradigmatic model.

Findings

Analysis of the 17 interviews generated 269 open codes, 55 axial codes, and six principal categories. The central phenomenon was identified as **“the gradual discovery of unwritten rules through informal learning.”** This phenomenon consisted of four main dimensions: a gradual temporal process that could extend from approximately six months to two years, informal learning through observation and experience, ambiguity and duality in organizational rules, and perceptual differences between managers and employees.

Eight major causal conditions were identified: ineffectiveness of formal training, inconsistency in management styles, managerial instability, absence of a structured guidance system, inconsistency between organizational discourse and actual practice, confusion resulting from structural ambiguity, hidden changes in rules, and centralized decision-making. These conditions limited employees' access to reliable formal guidance and encouraged dependence on informal learning.

Nine contextual conditions reflected the distinctive sociocultural environment of North Khorasan Province. These included ethnic and kinship orientations, negative attitudes toward non-local employees, advantages associated with being local, ethnic and cultural diversity, patriarchal cultural patterns, the perceived need to learn local languages, the small size of the province and consequent transparency of information, geographical remoteness, and cultural shock among non-local employees.

Eight intervening conditions either facilitated or hindered socialization. These included personality characteristics, patience and humility versus arrogance, marital status, local or non-local status, structural barriers such as ambiguity in power relations and information withholding, fear and psychological stress associated with making mistakes, conflicts between personal and organizational values, and the role of managers.

The identified strategies included active questioning, developing relationships with organizational gatekeepers, seeking informal mentors, obtaining support from peers, prolonged observation, active listening, strategic silence, learning local language and culture, demonstrating an intention to remain in the province or organization, displaying seriousness through attendance and precision, avoiding gossip, and taking notes. Organizational measures were comparatively weak and included minimal introductory meetings and an absence of systematic mentoring, although occasional positive practices such as private meetings with managers, formal managerial endorsement, and involving newcomers in missions or organizational activities were reported.

The consequences were divided into successful and unsuccessful socialization. Positive outcomes included operational independence, social acceptance, linguistic and cultural alignment, and eventually becoming a guide for newer employees. Negative outcomes included frustration, depressive feelings, incomplete belonging, turnover or transfer intentions, remaining in the organization while performing at a minimal level, reduced productivity, replacement costs, and transmission of negative organizational culture and dissatisfaction.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational socialization in the public-sector organizations studied is primarily an informal, gradual, and context-dependent process rather than a systematically organized organizational practice. The core mechanism is not merely formal instruction but the newcomer's progressive decoding of unwritten organizational rules. Employees learn how the organization actually functions by observing others, interpreting inconsistencies, asking questions, identifying reliable individuals, and gradually distinguishing formal regulations from practical norms.

The causal conditions demonstrate that informal learning becomes especially dominant when formal organizational mechanisms are ineffective. Weak orientation programs, managerial inconsistency, instability, centralized decisions, and the absence of structured mentoring create informational uncertainty. Under such circumstances, socialization responsibility shifts from the organization toward the newcomer. Employees who are more socially active, patient, observant, and capable of developing supportive relationships appear better positioned to navigate this environment, whereas employees who experience fear, value conflict, or social exclusion may encounter a prolonged or unsuccessful adjustment process.

The findings also reveal that organizational socialization cannot be adequately understood independently of local culture. Ethnicity, local status, language, interpersonal networks, and perceptions toward non-local employees directly influenced access to information and social acceptance. Thus, organizational socialization in North Khorasan is simultaneously an organizational and sociocultural process. Successful adjustment requires not only learning job-related duties but also understanding locally embedded patterns of communication, trust, acceptance, and informal interaction.

Another important finding concerns the asymmetry between employee agency and organizational intervention. Newcomers employed numerous proactive and adaptive strategies, whereas formal organizational initiatives were often limited, inconsistent, or dependent on individual managers. This suggests that many employees compensate for organizational deficiencies through personal effort and informal networking. Although such agency may eventually produce successful adjustment, excessive dependence on individual initiative can create unequal opportunities for newcomers and increase the likelihood of exclusion among those with weaker social resources.

Overall, the proposed grounded theory model demonstrates that public-sector employee socialization in North Khorasan emerges through the interaction of organizational deficiencies, sociocultural conditions, individual characteristics, managerial behavior, and newcomer strategies. Successful socialization culminates in operational autonomy, social integration, cultural adjustment, and the capacity to support subsequent newcomers, whereas unsuccessful socialization may result in withdrawal, low performance, turnover, and broader organizational costs. The model therefore highlights the need to transform socialization from an informal trial-and-error process into a structured yet culturally sensitive human resource management system that combines transparent rules, effective orientation, mentoring, managerial support, intercultural preparation, and continuous evaluation of newcomer adjustment.

References

- Bahramzadeh, M., Manzari Tavakoli, A., Salajegheh, S., Pourkiani, M., & Sheikhi, A. (2020). Public Service Motivation and Organizational and Non-Organizational Factors. *Management Studies (Development and Evolution)*, 29(97), 9-39. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.46096.3411>
- Banaei, M. R. (2025). The Importance of Employee Socialization in Organizations. *Scientific-Research Journal of Social Sciences, Kabul University*, 8(3), 277-296. <https://jss.edu.af/jss/article/view/333t>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2025). New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review, Meta-Analysis, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 51(1), 344-382. <https://doi.org/10.1177/01492063241277168>
- Biranvand, A., Mansouri, M., & Tabianian, H. (2025). Explaining the Formation of Environment-Oriented Organizational Citizenship Behaviors among Employees through Organizational Socialization with the Mediating Roles of Knowledge Sharing and Role Clarity: A Case Study of the General Department of Environmental Protection of Ilam Province. *Scientific Quarterly of Urban Ecology Research*, 16(4), 163-186. <https://doi.org/10.30473/GRUP.2026.76323.2962>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking Them In or Eliciting Their Best: Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-Expression. *Administrative Science Quarterly*, 58, 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Cepale, G., Alessandri, G., Borgogni, L., Perinelli, E., Avanzi, L., Livi, S., & Coscarelli, A. (2021). Emotional Efficacy Beliefs at Work and Turnover Intentions: The Mediational Role of Organizational Socialization and Identification. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 442-462. <https://doi.org/10.1177/1069072720983209>
- Delfani, F. (2022). *Examining the Relationship between Organizational Socialization and the Effectiveness of Team Components (Synergy, Goals, and Performance) in the Organization Payame Noor University, Tehran Province, West Tehran Center*].
- Dickson, A., & Isaiah, B. (2024). Structured Onboarding and Employee Retention: A Strategic Approach to Organizational Socialization. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55-72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.21345>
- Emrahi, A., & Gharounch, D. (2023). A Causal Model of the Relationship between Employees' Cognitive Empowerment, Quality of Work Life, and Organizational Socialization with the Mediating Role of Organizational Learning. *Talent Development Quarterly*, 1(1), 71-90. <https://rimag.ir/fa/Article/31600/FullText>

- Farajzadeh, P., Rahimi, G., Nejad Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2024). Identifying Factors Affecting Employee Organizational Socialization in the National Health System: Reorienting Health Service Delivery Systems and Developing Individual Skills. *Quarterly Journal of Health Education and Health Promotion*, 12(1), 19-31. <https://doi.org/10.22034/12.1.8>
- Frögéli, E., Ansell, S., Rudman, A., Inzunza, M., & Gustavsson, P. (2022). The Importance of Effective Organizational Socialization for Preventing Stress, Strain, and Early Career Burnout: An Intensive Longitudinal Study. *International journal of environmental research and public health*, 19, 7356-7367. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127356>
- Ge, J., Su, X., & Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Research of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179. <https://doi.org/10.1108/20408741011052573>
- Haghighatian, M., Hashemianfar, S. A., & Moradi, G. (2013). Examining the Effect of Organizational Socialization on Employees' Social Responsibility: A Study of Kermanshah Oil Company. *Applied Sociology*, 24(3), 71-96. <https://doi.org/10.1001/1.20085745.1392.24.3.5.9>
- Hasibuan, L., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2024). *The Influence of Socialization, Knowledge and Religious on Employee Performance* Proceedings of the International Conference of Islamic Economics and Business (ICONIES),
- Hassanzadeh, J. F., & Nasehifar, V. (2025). Modeling the Process of Occupational Identity Development among Newcomers in the Electricity Industry: The Role of Socialization, Social Validation, and Person-Group Fit. *Management Studies in Development and Evolution*. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87929.4687>
- Hein, A. (2023). *Essays on the Organizational Socialization of New Recruits in the Public Sector* University of Oxford].
- Hui Yee, P., & Yao, L. (2018). Organizational Socialization, Job Autonomy and Job Performance in Public Secondary Schools of Malaysia: Organizational Citizenship Behavior as Mediator.
- Igah, R., Alawiye, R., & Luse, A. (2026). *Evaluating Measures of Workplace Socialization and Friendship: A Scale Validation Study* MWAIS 2026 Proceedings, <https://aisel.aisnet.org/mwais2026/9>
- Ivanova, Y. (2025). The Impact of Digital Transformation and Intergenerational Differences on Recruitment, Selection, and Employee Socialization in the European Union and Southeast Asia. In *Strategic Responses to Global Uncertainty: Rethinking Markets, Governance and Innovation* (pp. 761-770). University of Economics – Varna.
- Karimi, R. (2019). *Human Resource Management*. Commercial Printing and Publishing Company.
- Korte, R. (2009). How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20016>
- Ladan, E. S. M. (2025). *Getting Up to Speed: The Influence of Online and In-Person Socialization on Facilitating Employee Integration among New Recruits* University of the Philippines Manila]. <http://dspace.cas.upm.edu.ph:8080/xmlui/handle/123456789/3198>
- Lee, A. S. (2023). Supervisors' Roles for Newcomer Adjustment: Review of Supervisors' Impact on Newcomer Organizational Socialization Outcomes. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0107>
- Lee, A. S., & Jacobs, R. L. (2024). Relationships among Supervisors' Socialization Behaviors, Newcomers' Socialization Outcomes, Organizational Commitment, and Work Outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 851-869. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2023-0025>
- Lim, G. J. H., & Pitesa, M. (2025). Bridging the Social Class Capital Gap: A Psychological Intervention in the Newcomer Adjustment Context. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001328>
- Makvandi, F., & Jahantabinejad, S. (2018). The Concept of Organizational Socialization and Methods of Its Institutionalization. *Sociology of Education*, 4(1), 171-177. <https://jedusocio.com/index.php/se/article/view/78>
- Navabi, A. (2011). *Analysis of the Relationship between Organizational Socialization Methods and Organizational Identity in Isfahan Municipality* University of Isfahan].
- Pargoli, F., Faghih Aram, B., & Moradi, S. (2021). The Relationship between Organizational Socialization and Talent Retention with the Mediating Role of Employee Organizational Trust. *A New Approach in Educational Management*, 12(3), 124-140. <https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.22871.4630>
- Park, K., & Song, Y. (2025). Factors Influencing Organizational Socialization in New Nurses: A Focus on Job Stress, Resilience, and Nursing Performance. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing*, 32(1), 118-127. <https://doi.org/10.7739/jkafn.2025.32.1.118>
- Permzadian, V., & Vipanchi, M. (2026). Examining the Effect of Newcomers' Adaptability on Proximal and Distal Outcomes of Organizational Socialization.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 14-26. <https://doi.org/10.1002/cjas.169>
- Seyed Javadin, S. R., Amin, F., Rastegar, A., & Raoofi, S. (2020). Development of an Organizational Socialization Model in the Iranian Banking System. *Transformation management journal*, 12, 1-22. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.85250>
- Sun, J. X., Liu, F. Y., & Hao, W. N. (2025). Organizational Citizenship Behavior of Clinical Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Medicine*, 104(11), e41755. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000041755>
- Taormina, R. J. (2019). *Helping Shy Employees with Career Success: The Impact of Organizational Socialization*. Elsevier. <https://doi.org/10.5964/psycy.v12i1.317>
- Wu, W., Liu, W., Wu, W., & Xia, Y. (2026). Off to a Hard Start: How Job Rotation Reshapes Newcomers' Learning and Adjustment Process. *Journal of Applied Psychology*, 111(2), 262-279. <https://doi.org/10.1037/apl0001312>

- Yang, J. T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443. <https://doi.org/10.1080/02642060801917430>
- Yusri, Y., & Mokhtar, D. (2025). The Effects of Socialization Tactics on Graduate Employability and Organizational Commitment among Malaysian Newcomer Employees. *Journal of Population and Social Studies (JPSS)*, 33, 684-704. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jpss/article/view/275230/185745>