



## شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی؛ ارائه الگو با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

علی شریعت‌نژاد<sup>۱</sup> | فرناز مهدی‌خانی<sup>۲</sup> | سیده مریم موسوی‌زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

در فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی، از جمله مهم‌ترین فعالیت‌ها و اقدامات متخصصان منابع انسانی، جامعه‌پذیری، هم‌راستاسازی با فرهنگ‌سازمانی و آشناسازی کارکنان تازه‌وارد با سازمان است. فرایندی که مجموعه فعالیت‌های جامعه‌پذیری، هم‌راستاسازی با فرهنگ‌سازمانی و آشناسازی کارکنان تازه‌وارد با سازمان را انجام می‌دهد، در دنیای امروز مدیریت تحت عنوان برنامه همسوسازی منابع انسانی شناخته می‌شود؛ لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و ارائه الگوی آن انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر نوع داده ترکیبی، از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که تعداد ۲۰ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن به ترتیب با روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و پایایی باز آزمون تأیید شد. در این پژوهش داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و نرم-افزار Maxqda و نتایج کمی با روش ISM تحلیل شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر برنامه همسوسازی منابع انسانی در چهار محور زمینه‌های پیاده‌سازی برنامه همسوسازی، عوامل همبسته و مداخله جوی برنامه همسوسازی به همراه ابعاد و پیامدهای آن است. نتایج پژوهش نشانگر آن است که پیاده‌سازی برنامه همسوسازی، انطباق بهتر شغل و سازمان، افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل، تسهیل پذیرش سازمانی و هم‌چنین کاهش هزینه‌های کارمند یابی و استخدام را به دنبال خواهد داشت.

**کلیدواژه‌ها:** همسوسازی، همسوسازی منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی، جامعه‌پذیری، سازمان‌های دولتی

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.4.6.0

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. shariat.al@lu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

توجه به منابع انسانی و توسعه آن که ارزشمندترین سرمایه سازمانی به شمار می‌آید و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی است، مؤید این واقعیت است که منابع انسانی به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه سازمان است (طیبی رهنی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۲). در واقع نیروی انسانی متخصص و کارآمد که امروزه به‌عنوان سرمایه انسانی شناسایی می‌شود، عنصری گران‌بهاست و از جمله عوامل اصلی برای حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود، به همین دلیل باید همواره مورد توجه قرار گیرد (فرهی، ۱۳۹۶). در صورتی که کارکنان سازمان به میزان کافی آموزش دیده باشند و از احساس تعهد سازمانی سطح بالا برخوردار باشند، وقوع هرگونه نوسانات محیطی، حداقل تأثیر را بر سازمان خواهد داشت. بنابراین در یک دیدگاه کلی می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت بهینه منابع انسانی و توجه به کلیه جوانب آن می‌تواند بسیاری از ریسک‌ها را کنترل کند و محیطی منعطف به وجود آورد (امیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۰۸). سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی و برقراری سیستم آموزشی، به توسعه آن‌ها پرداخته و موجب افزایش سطح دانش، مهارت و توانایی نیروی انسانی و در نتیجه افزایش مزیت رقابتی سازمان شوند (رفعتی‌آلاشتی و سید نقوی، ۱۴۰۰). در این راستا یکی از راهبردهای مؤثری که مدیران سازمان‌ها می‌توانند در جهت مدیریت بهینه و حفظ کارآمد منابع انسانی اتخاذ کنند، همسوسازی است. هر ساله میلیون‌ها نفر با یک سازمان جدید کار خود را آغاز می‌کنند. یک هدف اساسی برای سازمان‌ها این است که کارمندان جدید خود را به سرعت و چابک اداره کنند، تا بتوانند هرچه بیشتر در موفقیت سازمانی نقش داشته باشند. برای کارکنان تازه‌وارد، سازمان جدید پر از ابهام و شگفتی است. آن‌ها باید ابهام‌های موجود در خصوص شخصیت و نحوه ارتباط با کارکنان جدید، وظایف خود و همکاران، روابط قدرت در سازمان و غیره را برطرف کنند تا بتوانند عملکرد اثربخش داشته باشند (عارف و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۱۲). همسوسازی سیستمی است که به کارکنان جدید کمک می‌کند تا دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی را که برای موفقیت در محیط کاری جدید نیاز دارند بیاموزند و به جامعه‌پذیری سازمانی در دوره اولیه پیوستن آن‌ها به سازمان کمک کند و آن‌ها را قادر می‌سازد

هنجارها و فرهنگ سازمانی را بهتر درک کنند (یاداو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۶). همه کارکنان باید اصول خاصی از سازمان خود را درک کنند؛ اینکه سازمان چه کاری می‌خواهد انجام دهد، چرا این کار را انجام می‌دهد و چگونه کارمند به صورت خاص در این تلاش‌ها مشارکت می‌کند. همسوسازی این پیام‌ها را منتقل می‌کند و چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کارمند جدید نشان می‌دهد که کجا با سازمان و اهداف آن تناسب دارند (والاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۷۱). یکی از اهداف این راهبرد، استمرار ارزش‌های اصلی و دادن یک چارچوب به کارکنان برای پاسخ به محیط کارشان و هماهنگی با کارکنان دیگر است. کارکنانی که فرایند همسوسازی را با موفقیت سپری می‌کنند، با انتظارات سازمان مطابقت یافته و با قبول هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان با آن هم‌نوا و همسو می‌شوند و در نتیجه تناسب منطقی بین شغل و شاغل ایجاد می‌شود که خود از پیش‌نیازهای رضایت شغلی و وفاداری سازمانی است. تجربه همسوسازی خوب به هر دو طرف بسیار کمک می‌کند. برای کارمندان جدید، این اطمینان را ایجاد می‌کند که آن‌ها در محل کار جدید خود به‌خوبی مستقر هستند و می‌توانند با همکاران خود و سازمان پیوند برقرار کنند. برای مدیران، فرایند همسوسازی به کاهش زمان بهره‌وری کارکنان، افزایش حفظ و نگهداشت، افزایش رضایت کارکنان و کمک به کارکنان برای درک بهتر قوانین ناگفته محل کار با به‌دست‌آوردن تجربه عملی از تعامل در محل کار با همتایان خود قبل از شروع کار کمک می‌کند؛ بنابراین، یک همسوسازی موفق می‌تواند تضمین کند که رابطه کارمند و کارفرما شخصی‌تر می‌شود و هر دو می‌توانند نقاط قوت خود را به نمایش بگذارند و یک رابطه هم‌زیستی برقرار کنند (یاداو و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۰). با توجه به اهمیت این موضوع برای سازمان‌های امروزی، سؤال اصلی پژوهش آن است که عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ مدیران و رهبران سازمانی برای اداره سازمان خود به کارکنان متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیازمندند. عدم تخصص کافی، عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان و عدم دقت وجود کارکنان متعهد و همسو با راهبرد و فرهنگ سازمان از معضلات بزرگ سازمان‌های دولتی است. ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این معضلات به شمار می‌روند که با تأثیر نامطلوب خود

1. Yadav & et al  
2. Wallace

کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها را با مخاطره مواجه می‌سازد. ممکن است یک سازمان افراد باصلاحیت را استخدام کرده و به کار گمارده باشد، اما به دلیل پذیرش ناکافی در مراحل اولیه استخدامی، آنان را به راحتی از دست بدهد، چراکه همسوسازی مناسب کارکنان، به دل‌بستگی و تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان منجر می‌شود و در پی آن بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد. از سوی دیگر همسوسازی و جامعه‌پذیری نامناسب کارکنان، به جابه‌جایی‌های زیاد فرد در سطح سازمان و یا خروج فرد از سازمان به صورت استعفا و یا اخراج منجر می‌گردد. چنانچه فرایند جامعه‌پذیری مطلوب نباشد پدیده از خودبیگانگی، عدم رضایت، کاهش اثربخشی و جابه‌جایی زیاد در سازمان رخ می‌دهد. از طرفی باید از عادات و رسوم نادرستی که در فرهنگ سازمان و فرهنگ فردی اعضا رخنه می‌کند، جلوگیری کرد تا این فضای نادرست که به‌عنوان تهدیدی جدی برای رشد مطرح است، در رفتار عملی کارکنان جلوه‌گر نشود. براین اساس برای حل این مسئله، همسوسازی افراد تازه‌وارد در سازمان یک برنامه کارآمد و مناسب است؛ لذا آنچه که به‌عنوان مسئله پژوهش مطرح است، نبود یا کم‌توجهی به برنامه‌های همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. برای سازمان‌های دولتی، یک فرایند همسوسازی فقط یک ایده خوب نیست، بلکه نیاز اساسی برای رشد و پایداری سازمان است. برای حصول اطمینان از موفقیت سازمان و کیفیت خدماتی که به جامعه خود ارائه می‌کند، یک برنامه همسوسازی ضروری است. اگر مدیران سازمانی بدانند که با اتخاذ راهبرد همسوسازی منابع انسانی در سازمان، می‌توانند موجبات رشد، پیشرفت و تعالی کارکنان و سازمان را فراهم کنند بدون شک اهتمام بیشتری به این موضوع از خود نشان خواهند داد. علاوه بر مسئله مطروحه، آنچه ضرورت انجام پژوهش را دوچندان می‌سازد این است که باوجوداینکه در پژوهش‌های خارجی صورت گرفته در باب همسوسازی منابع انسانی مدل‌ها و الگوهای گوناگونی ارائه شده به علت اینکه مفهوم همسوسازی منابع انسانی با فرهنگ سازمان و در سازمان‌های دولتی کشور ما با بسترهای پژوهشی که پژوهشگران خارجی در آن به تحقیق پرداخته‌اند تفاوت چشمگیری دارد، لذا پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن تشریح عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی به ارائه الگویی برای آن در سازمان‌های دولتی بپردازد.

## مبانی نظری

### فلسفه برنامه همسوسازی منابع انسانی

به گفته انجمن مدیریت منابع انسانی، "همسوسازی فرایند تطبیق یک کارمند جدید با یک سازمان و فرهنگ آن و همچنین در اختیار قرار دادن ابزارها و اطلاعات موردنیاز به او برای تبدیل شدن به یک عضو سازنده سازمان است." همسوسازی، تنها معرفی یک استخدام جدید به سازمان نیست و همچنین یک جهت‌گیری استخدام جدید نیست، بلکه یک فرایند سازمان‌دهی شده است که به خوبی از چند روز یا چند هفته اول استخدام نیروی جدید گسترش می‌یابد. هدف از فرایند همسوسازی، ایجاد یک رابطه بلندمدت بین استخدام شونده جدید و مدیر در طول مدت استخدام کارمند است. هدف یک سازمان این است که نیروهای جدید استخدام شوند تا وظایف خود را سریع و روان انجام دهند و به سازمان در راستای نیل به اهداف کمک کنند. همسوسازی جدیدترین اصطلاح برای توسعه عمیق‌تر جامعه‌پذیری سازمانی است (بل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳). جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی کلیدی در همسان‌سازی است زیرا به شرکت‌ها کمک می‌کند استعدادهای با عملکرد برتر را حفظ کنند و آن‌هایی را که برای سازمان مناسب نیستند حذف کنند. به‌طور معمول، افراد جدید یا با فرهنگ و ارزش‌های سازمان هماهنگ می‌شوند یا آن را ترک می‌کنند. همسوسازی این روند را سرعت می‌بخشد و به حذف آن دسته از افرادی که در سازمان نامناسب هستند کمک می‌کند (استین و کریستینسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). جامعه‌پذیری کارکنان جدید را در سطوح متفاوتی درگیر کرده و به افزایش نرخ رضایت شغلی آنان کمک می‌کند. همسوسازی که به‌عنوان یک جامعه‌پذیری سازمانی شناخته می‌شود، فرایندی است که فرد نگرش‌ها، رفتارها و دانش لازم را برای اینکه یک عضو ویژه در سازمان باشد به دست می‌آورد (نال‌بند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳۴). بنابراین در سازگاری افراد تازه‌وارد و آثار پاینده این سازگاری اولیه در کمیت و کیفیت کار افراد در آینده، یادگیری دانش و مهارت‌های موردنیاز محیط کاری خود، هم‌چنین فرهنگ آن، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و ایجاد احساس امنیت شغلی و کاری و به تبع آن، رشد و پیشرفت کارکنان که از متغیرهای مهم سازمانی‌اند، تأثیرگذار است. در فرآیند همسوسازی

1. Bell
2. Stein & Christiansen
3. Nalband & et al

چهار جنبه اصلی شامل انطباق، شفاف‌سازی، فرهنگ و ارتباط وجود دارد (بائر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰). انطباق یک سطح اساسی است که شامل آموزش کارمند جدید در مورد قوانین و مقررات، مبنای قانونی و سیاست‌های سازمان است. علاوه بر این، هم‌چنین با توجه به نیازهای یک کار خاص، به اسناد کار، هویت‌ها، حساب‌ها و ایستگاه‌های کاری به کارمند اطلاع می‌دهد. سازمان‌هایی که قادر به انجام انطباق مؤثر هستند، قادر خواهند بود تا کارمند خود را راحت‌تر آموزش دهند که این امر مستقیماً عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد و آن‌ها را به مهارت‌های موردنیاز در سمت خود مجهز می‌کند و یاد می‌گیرند که از تجهیزات و منابع سازمان به‌خوبی استفاده کنند و خسارت و ضایعات کمتری داشته باشند و لذا زمینه برتری عملکرد سازمانی و رشد کارکنان را فراهم آورند. شفاف‌سازی مربوط به جزئیات و زمینه یک شغل فردی است، از جمله درک الزامات کار، استاندارد اتمام کار و نحوه توضیح کارها در داخل و خارج. هرچه کارمندان جدید شغل خود را بهتر درک کنند، خود را با محیط اجتماعی که باید در آن زیست کنند، تطبیق می‌دهند و در نتیجه سریع‌تر مولد می‌شوند. وجود شفافیت امکان مشارکت بیشتر را برای کارمندان فراهم می‌سازد که نقش سازمانی خود را بهتر درک کرده و به تبع تمرکز بیشتری بر وظایف خود نموده و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند. فرهنگ به آموزش در مورد فرهنگ سازمان اشاره دارد. درست مانند فردی که الگوی شخصیتی و انتظارات متفاوتی دارد، یک سازمان نیز همین‌گونه است. هرچه کارمند فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌های شرکت را بیشتر درک کرده و تفسیر کند، فرصتی بهتر برای آن‌ها برای موفقیت طولانی‌مدت فراهم خواهد شد. ارتباط به رابطه بین فردی، پشتیبانی مکانیسم و شبکه اطلاعاتی که باید در زمان ورود به یک سازمان جدید توسط کارمند جدید ساخته شود، اشاره دارد. انتقال از یک متقاضی شغل به یک کارمند در یک سازمان یک فرآیند به‌اندازه کافی دشوار است، اما با یک فرآیند همسوسازی مؤثر، آسان‌تر است که کارمند جدیدی که با شغل جدید، همکاران جدید و اهداف و چشم‌انداز سازمان آشنا شده و راحت‌تر خود را با آن تطبیق دهد. (لگوناتس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تجربه همسوسازی، صحنه‌ای را برای انتظارات افراد جدید در مورد نحوه رفتار با سایر کارمندان و موفقیت در نقش جدید تعیین می‌کند. ویژگی‌ها، نکات برجسته و ماهیت تجربه همسوسازی به‌عنوان سیگنال برای کارمند جدید

1. Bauer  
2. Lagunas

در مورد آنچه برای سازمان در اولویت قرار دارد، چه چیزی ارزش دارد و چگونه افراد جدید در گروه‌ها، مأموریت‌ها و برنامه‌های خود قرار می‌گیرند، عمل می‌کند (آدلر و کاسترو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۳). تجربیات کارکنان از همسوسازی هم‌چنین می‌تواند آمادگی و توانایی آن‌ها را در آینده هنگام پیوستن به سازمان‌های جدید شکل دهد (رودگر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۴۴). سازمان‌ها برای بهینه‌سازی، بهبود و اصلاح فرایندهای همسوسازی خود به‌مرورزمان به‌عنوان انتظارات در استخدام‌های جدید، گروه‌های خود و سازمان به‌طور کلی باید به‌طور مداوم تجربیات همسوسازی در استخدام خود را بررسی و ارزیابی کنند (کارابلکار و بتاچاریا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۵). هنگامی که کارمند جدید به هر سازمانی می‌پیوندد، تغییر بزرگی برای او ایجاد می‌شود. فرآیند همسوسازی، این تجربه را هم برای کارمند و هم سازمان هموار می‌کند تا انتقال موفقیت‌آمیزی به سازمان جدید برای تبدیل شدن به یک عضو هماهنگ شده داشته باشد. همسوسازی فرآیندی است که از طریق آن استخدام‌کنندگان جدید به‌سرعت و به‌راحتی با تمام جنبه‌های شغل خودسازگار می‌شوند و دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای عملکرد مؤثر در یک سازمان را می‌آموزند. به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد همسوسازی چندین فرآیند منابع انسانی را به هم متصل می‌کند، به این صورت که با ورودی‌های فرآیند استخدام و انتخاب شروع می‌شود، سپس از آموزش، مربیگری و راهنمایی برای ایجاد دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز استفاده می‌کند (کارابلکار و بتاچاریا، ۲۰۱۷: ۷). صرف‌نظر از اندازه، هر سازمانی نیروهای جدید خواهد داشت و همسوسازی در آن یک ضرورت است. علاوه بر استخدام‌های جدید، اعزام کارکنان خارجی یا جذب یک سازمان نیاز به همسوسازی دارند. یک فرآیند همسوسازی که با دقت طراحی شده می‌تواند یک کارمند جدید را متعهد کند و در نتیجه بهره‌وری بالاتری داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت همسوسازی از اهمیت استراتژیک برای سازمان‌ها برخوردار است.

### تعریف همسوسازی منابع انسانی

همسوسازی نشان‌دهنده یک انتقال معنادار برای کارکنان است که طی آن، آن‌ها وارد محیط‌های کاری جدید می‌شوند، عضوی از سازمان شده و مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده

1. Adler & Castro
2. Rodeghero & et al
3. Karambelkar & Bhattacharya



می‌گیرند (آدلر و کاسترو، ۲۰۱۹: ۱۱۶). همسوسازی افراد جدید را با شیوه‌ها، فرآیندها، خط‌مشی‌ها و ارزش‌های تیمی و سازمانی آشنا می‌کند تا از سازگاری و تجربیات مثبت اولیه استخدام‌های جدید حمایت کند (کالدول و پیترز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳۱). همسوسازی هم‌چنین دارای همپوشانی قابل توجهی با اللقاء است، که می‌تواند به‌عنوان "هر ترتیبی که برای آشنایی کارمند جدید با سازمان، قوانین ایمنی، شرایط عمومی استخدام و کار بخشی که در آن استخدام شده است" تعریف شود (اسکیتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). به‌بیان‌دیگر همسوسازی منابع انسانی فرآیندی است که از طریق آن افراد تازه‌وارد دانش اجتماعی و وظایف لازم را به‌منظور رفع عدم قطعیت نقش و تبدیل شدن به افراد درون‌سازمانی می‌آموزند (کوثا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۹۱). کالینز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) همسوسازی را به‌عنوان "القا و جذب یک کارمند جدید در یک شرکت یا سازمان" تعریف می‌کند. رولاگ<sup>۵</sup> و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) فرآیند همسوسازی را این‌گونه معرفی می‌کنند که چگونه مدیران و سازمان‌ها به‌سرعت افراد جدید را به کارمندان مولد تبدیل می‌کنند و این فرآیند را «همسوسازی چابک» می‌نامند. استیمپسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) در ابتدا بیان می‌کند که فرآیند همسوسازی عبارت است از «اكتساب، تطبیق، جذب و تسریع اعضای تیم جدید که برای اشاره به کارهای اجرایی مربوط به راه‌اندازی یک کارمند در یک شغل یا نقش جدید استفاده می‌شود. استیمپسون سپس فراتر می‌رود و بیان می‌کند که "این اصطلاح گسترده‌تر است و به‌عنوان کل فرآیند در مورد استخدام و کمک به کارمند جدید برای رسیدن به بهره‌وری کامل در سریع‌ترین زمان ممکن تعریف می‌شود." همسوسازی به‌عنوان "آسان‌سازی یک کارمند جدید در یک شرکت به‌طوری که کارمند جدید در اسرع وقت به بهره‌وری کامل برسد" تعریف می‌شود (ون و وارک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۵۶). به‌بیان‌دیگر همسوسازی فرآیند معرفی یک کارمند جدید به شغل جدیدش است که از طریق آن فرد با نقش خاص خود در سازمان، سازگار می‌شود. آشنایی آن کارمند با اهداف، ارزش‌ها، قوانین و خط‌مشی‌ها و فرآیندهای سازمان؛ و اجتماعی کردن کارکنان به یک فرهنگ سازمانی (واتکینز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). وانوس و ریچرز توضیح دادند که فرآیند جهت‌گیری کارمند جدید در حالی اتفاق

1. Caldwell & Peters
2. Skeats
3. Kowtha
4. Collins
5. Rollag & et al
6. Stimpson
7. Van Vark
8. Watkins



می‌افتد که کارکنان تحت فشار شدیدی هستند. سازمان‌ها معمولاً با فرآیند همسوسازی مشکل دارند، زیرا تمرکز آن‌ها بیشتر بر سازمان و نتایج آن است، تا بر نیازهای کارکنان ورودی (بائتر، ۲۰۱۰: ۱۸). آسودو و یانسی به این نتیجه رسیدند که اکثر سازمان‌ها کار متوسطی را در همسوسازی و جذب کارکنان جدید انجام می‌دهند و تعداد کمی از سازمان‌ها از دامنه یا پتانسیل کامل آن استفاده می‌کنند. در بسیاری از موارد، همسوسازی ناکارآمد است زیرا مدیریت منابع انسانی به عنوان یک منبع سازمانی استراتژیک نسبتاً بی‌اهمیت در نظر گرفته می‌شود و هزینه‌های تخصیص یافته برای برنامه‌ها و فعالیت‌های آن با بررسی دقیق تنظیم‌کنندگان بودجه و تصمیم‌گیرندگان مدیریت مواجه می‌شود (کالدول و کالدول، ۲۰۱۶: ۴۹). بنابراین سازمان‌ها باید اهتمام ویژه‌ای به این موضوع داشته باشند تا بتوانند از مزایای آن در سازمان خود بهره‌مند شوند. همسوسازی مدیریت مراحل اولیه ارتباط بین یک سازمان و یک کارمند جدید است و به عنوان یکی از ابزارهای ابتدایی و حیاتی حاکمیت سازمانی محسوب می‌شود. اگر در گذشته اهمیت چندانی به آن داده نمی‌شد، در حال حاضر نیازمند سازمان‌های آینده‌نگر است. همسوسازی مؤثر نشان‌دهنده موفقیت کلیدی یک سازمان است، بنابراین برای اطمینان از رشد سازمانی و مدیریت استعدادها سازمان‌ها باید پیوند بین یک فرآیند همسوسازی به‌خوبی طراحی شده و حفظ کارکنان را درک کرده و موفقیت سازمانشان را تضمین کنند (بادشاه و بولوت، ۲۰۲۰: ۳۲۱).

### اثرات همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

برنامه‌های همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با مفاهیمی نظیر جامعه‌پذیری، فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان مرتبط است. برنامه‌های همسوسازی برای کمک به رهبران ارشد طراحی شده‌اند تا به سرعت درکی از محیط سازمان در کارکنان ایجاد کرده، آن‌ها را در جریان فرهنگ و سیاست‌های سازمان قرار دهند و به آن‌ها کمک کنند تا شبکه‌ای از روابط انتقادی ایجاد کنند و آن‌ها را با پویایی‌های عملیاتی گروه‌های کاری خود آشنا کنند (کمپانلا، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر همسوسازی منابع انسانی فرایندی مهم در سازمان است که نقش مهمی در انتقال فرهنگ سازمانی به افراد شاغل دارد و فرهنگ سازمانی را تثبیت کرده و توسعه می‌بخشد (اسپکتور، ۲۰۰۶: ۳). همسوسازی منابع انسانی با جامعه‌پذیری ارتباط تنگاتنگی داشته و از این طریق

1. Badshah & Bulut
2. Campanella
3. Spector

نواقص و کاستی‌های فرایندهای سازمانی را جبران می‌کند و به ماندن افراد در سازمان و کیفیت زندگی سازمانی کمک شایانی می‌نماید. عدم توجه به جامعه‌پذیری سازمانی بر افراد شاغل تأثیر منفی می‌گذارد. افراد شاغلی که به‌خوبی جامعه‌پذیر نشده‌اند، سطح بالایی از انتظارات برآورده نشده دارند و این معضل به‌نوبه خود با نگرش‌ها، رفتارهای منفی، کاهش کیفیت زندگی کاری، استرس شغلی و ابهام نقش ارتباط دارد (جنر و ساس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) و همسوسازی منابع انسانی با جامعه‌پذیری مطلوب کارکنان از این مشکلات جلوگیری نموده و زمینه افزایش عملکرد و بهره‌وری را در آن‌ها ایجاد می‌نماید. از دیگر مفاهیم مرتبط با همسوسازی منابع انسانی می‌توان به آموزش آن‌ها اشاره کرد. همسوسازی منابع انسانی یکی از فرایندهایی است که از طریق آن اطلاعات ضروری به کارکنان آموزش داده می‌شود تا انتقال موفقیت‌آمیزی به سازمان جدید برای تبدیل شدن به یک عضو هماهنگ شده داشته باشند (اوزدمیر و ارگوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). کارکنان، دانش، مهارت‌ها و رفتارهای ضروری برای انطباق با شغل، نقش یا فرهنگ جدید حاکم در محل اشتغال جدید را از طریق این فرایند خواهند آموخت، به این صورت حالت‌ها و رفتارهای تازه‌واردها شکل گرفته و این شکل‌گیری در راستای مسیری مطلوب قرار می‌گیرد (آگیلرا و دنکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

### مدل‌های همسوسازی منابع انسانی

در باب همسوسازی منابع انسانی مدل‌های معدودی در خارج از کشور توسط پژوهشگران ارائه شده که در ادامه به بخشی از آن‌ها پرداخته خواهد شد و نیز وجه تمایز آن‌ها با پژوهش حاضر تشریح می‌شود. گرایبیل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود عنوان کردند با توجه به هزینه بالای جذب کارکنان جدید، نیاز به بهره‌وری و مشارکت کامل آنان در کوتاه‌ترین زمان سازمان‌ها نیازمند روش‌هایی هستند که همسوسازی منابع انسانی را به بهترین شکل پیاده‌سازی کنند؛ بنابراین پژوهشگران در این تحقیق الگویی برای بهترین شیوه‌های همسوسازی منابع انسانی ارائه نمودند. طبق این مدل جامعه‌پذیری، امنیت کارکنان، تعامل و ارتباطات مؤثر و مربیگری و مرشدی از جمله بهترین شیوه‌های همسوسازی کارکنان جدید هستند. کارامبلکار و باتاچاریا (۲۰۱۷) در پژوهش خود مدلی شامل مراحل مدیریت تغییر و فعالیت‌های مرتبط با تغییر در طی همسوسازی منابع

1. Genner & suss
2. Ozdemir & ergum
3. Aguilera & Dencker
4. Graybill & et al

انسانی را ارائه نمودند. ابعاد این مدل شامل آگاهی از کار و سازمان و اهمیت نقش کارکنان جدید، بهبود و حفظ انگیزش و کاهش اضطراب در کارکنان برای رویارویی با ترس از ناشناخته‌ها و همچنین ایجاد توانایی برای به‌عهده گرفتن نقش و مسئولیت‌های شغلی است. بکر و بیش<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی چارچوب جدیدی از همسوسازی منابع انسانی را از دیدگاه تئوری یادگیری ارائه کردند. آن‌ها در این الگو نشان دادند نظریه یادگیری، بینش جدیدی را ارائه می‌کند که از طریق آن می‌توان از زاویه‌ای متفاوت همسوسازی منابع انسانی را بررسی کرد و نیز اینکه چگونه می‌توان از مفهوم خاص یادگیری در این زمینه استفاده کرد. اسمیت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود یک مدل مبادله اجتماعی جدید را نشان دادند که روابط مبادله اجتماعی - عاطفی می‌تواند به سرعت در پاسخ به "رویدادهای وابستگی" توسعه یابد. آن‌ها همسوسازی منابع انسانی را به‌عنوان یک رویداد وابستگی مثبت در نظر گرفته که می‌تواند به سرعت و پایداری تبادللات اجتماعی - عاطفی کارکنان را در قالب مشارکت کاری، عملکرد وظیفه‌ای مطلوب و وفاداری به سازمان را هدایت کند. با توجه به آنچه بیان شد می‌توان جنبه نوآوری و وجه تمایز پژوهش حاضر را با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته و مدل‌های ارائه شده در این دانست که این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی مبادرت به ارائه الگویی برای آن با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نموده که در پژوهش‌های گذشته مورد بررسی قرار نگرفته است.

## پیشینه پژوهش

اسکات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) طی پژوهشی با عنوان "همسوسازی هنگام کووید-۱۹"، با روشی داستان گونه و بر اساس یک تجربه دنیای واقعی، نشان دادند که چگونه بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ می‌توانند از طریق آسیب رساندن به سلامت جسمی و عاطفی کارکنان، کاهش بهره‌وری و اختلال در عملیات، تأثیرات مخرب زیادی بر محل کار داشته باشند. آنان به این نتیجه رسیدند که بدون طراحی و اجرای مناسب، روند همسوسازی می‌تواند استرس‌زا باشد و بر تجربه کارمندان، نتایج عملکرد آن‌ها و نیز در نهایت بر سازمان تأثیر منفی بگذارد. جسک و اولسون<sup>۴</sup>

1. Becker & Bish
2. smith & et al
3. Scott & et al
4. Jeske & Olson

(۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان " همسوسازی کارکنان جدید: شناخت فرصت‌های یادگیری متقابل"؛ همسوسازی کارکنان را به دو بخش تقسیم کردند. در بخش اول به برقراری ارتباط با مأموریت کلی سازمان، ارزش‌ها، ارزش‌های فرهنگی و اولویت‌ها اختصاص یافت تا اطمینان حاصل شود که همه اطلاعات یکسانی در مورد این جنبه‌های کلیدی دارند. در بخش دوم بر پیام‌های فردی، ویژگی‌های نقش، معرفی تیم و تعاملات نظارتی حول مدیریت انتظارات، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه متمرکز شدند. نتایج این پژوهش نشان داد مرحله همسوسازی استخدام‌های جدید نشان‌دهنده یک فرصت منحصر به فرد برای یادگیری متقابل بین استخدام‌کنندگان جدید و سازمان بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان است. هم‌چنین دریافتند استخدام‌های جدید امروزی انتظار تجربه‌هایی از همسوسازی را دارند که به میزان بسیار بیشتری از انعطاف‌پذیری، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی اجازه می‌دهد. به‌طور مشابه، بسیاری از افراد تازه استخدام‌شده انتظار دارند همسوسازی، استخدام، یادگیری و توسعه برای ایجاد فرصت‌های یادگیری و شغلی جدید به هم مرتبط باشند. بنابراین، این انتظارات مستلزم تغییراتی در نحوه پیاده‌سازی، ارزیابی و اتصال به سایر روش‌های منابع انسانی است که سازمان‌ها با ایجاد این تغییرات در فرآیندهای خود باید به این انتظارات پاسخ دهند. یاداو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان " افزایش مشارکت کارکنان در استخدام‌های جدید در زمان کووید: تحلیلی از فرآیند همسوسازی"، دریافتند فرآیند همسوسازی مؤثر یک توانمند ساز حیاتی در فرآیند اجتماعی شدن کارکنان در یک سازمان است و نیز تضمین می‌کند که ارزش‌ها، اصول، سنت‌ها و روش‌های انجام کارها بر نحوه عملکرد اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد و سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند که در این فرآیند آموخته می‌شوند. " همسوسازی: ابزار استراتژیک حاکمیت شرکتی برای رشد سازمانی" عنوان پژوهشی است که بادشاه و بولوت (۲۰۲۰) انجام دادند. آن‌ها در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که کارمندان جدیدی که در یک برنامه همسوسازی با ساختار مناسب در آنجا شرکت کرده‌اند، احتمال بیشتری دارد که تا ۳ سال در یک سازمان بمانند و سازمان‌هایی که فرآیند همسوسازی را اعمال می‌کنند، بهره‌وری و حفظ استخدام بیشتری را تجربه می‌کنند. کالدول و پیترز (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان "چکیده قراردادهای روان‌شناختی و دیدگاه‌های اخلاقی" انجام دادند. این مقاله یک مقاله مفهومی است که یک

مشکل را بر اساس یافته‌های موجود در ادبیات مدیریت شناسایی کرده، ماهیت قراردادهای روان‌شناختی و وظایف اخلاقی را توضیح می‌دهد و مراحل اقدام را برای بهبود فرآیند پذیرش کارمند جدید شناسایی می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد که سوء مدیریت فرآیند همسوسازی منابع انسانی، اثربخشی سازمان را تضعیف می‌کند، اعتماد را کاهش می‌دهد و قرارداد روان‌شناختی کارکنان جدید درباره وظایف سازمان در قبال آن‌ها را نقض می‌کند. کالدول و کالدول (۲۰۱۶) طی پژوهشی با عنوان "ده خطای همسوسازی منابع انسانی - نقض مدیریت منابع انسانی - روابط کارمند" این مقاله ادبیات مدیریت منابع انسانی را در مورد استخدام کارکنان جدید ترکیب می‌کند و این ادبیات را در شناسایی وظایف اخلاقی، اشتباهات اغلب انجام‌شده و راه‌حل‌ها ادغام می‌کند. نتایج این پژوهش ده خطای کلاسیک همسوسازی را شناسایی کرده و راه‌حل‌هایی را برای این خطاها پیشنهاد کرده است که با اصلاح این خطاها، سازمان‌ها می‌توانند انتقال کارکنان جدید خود را بهبود بخشند، در آن‌ها اعتماد و تعهد ایجاد کنند، استرس آنان را کاهش دهند و در نهایت موجبات بهره‌وری کارکنان جدید را فراهم آورند. با توجه به مطالب پیش گفته و با عنایت به عدم وجود مدل بومی برای برنامه همسوسازی منابع انسانی، پژوهش حاضر با توجه به شرایط و فضای مدیریتی و سازمانی بستر انجام پژوهش که سازمان‌های دولتی است، سعی در ارائه الگویی داشته که با شرایط و فضای اداری کشور مطابقت و همخوانی بیشتری داشته باشد و عناصر مدل بر اساس ویژگی‌های سازمان‌های دولتی احصاء و ارائه شده باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته از نوع متوالی - اکتشافی است که به‌صورت کیفی و کمی انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، همسوسازی منابع انسانی است، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه-

گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه است. به این صورت که پرسش‌نامه‌ای به صورت ماتریس [۱۶×۱۶] به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد و از آن‌ها خواسته شد که بر اساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و نرم‌افزار Maxqda و در بخش کمی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و نرم‌افزار Matlab استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	مدیران	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۹	کارشناسی	۵	ارشد	۷
زن	۴	۱۱-۱۵	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	منابع انسانی	۱۳
		بیشتر از ۱۵	۳	دکتر	۵		

### یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های موردنظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی بودند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش

کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda شناسایی شدند. بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از خبرگان به‌عنوان نمونه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

<p>بسترهای لازم برای شکل‌گیری برنامه همسوسازی منابع انسانی در سازمان شما کدام‌اند؟</p> <p>قطعاً برای اینکه بتوانیم برنامه همسوسازی رو برای سازمان پیاده‌سازی کنیم، اولین کاری که باید انجام بدیم این هست که منابع انسانی واجد شرایط رو شناسایی و استخدام کنیم. در واقع این انتخاب و استخدام باید در راستای استراتژی‌های سازمان انجام بشه، یعنی افرادی انتخاب بشن که هدفشون تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان است که به آن کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی می‌گن. علاوه بر اینکه باید فرایند کارمندیابی استراتژیک باشه، باید شرایط محل کار رو هم برای کارکنان توضیح داد؛ یعنی علاوه بر اینکه باید کارکنان واجدالشرایط رو شناسایی کرد، باید شرایط محل کار رو هم به اونا توضیح داد تا در صورت تمایل شغل رو انتخاب کنن و بعد از اون برنامه همسوسازی صورت بگیره.</p>	
کدهای استخراجی	کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی، آشنایی کارکنان با شرایط محل کار
<p>از نظر شغلی و فردی، چه عواملی در شکل‌گیری برنامه همسوسازی منابع انسانی دخالت دارند؟</p> <p>این که کارکنان بتونن دانش و مهارت‌شون رو با بقیه به اشتراک بذارن یا اینکه اونا احتکار نکنن. اینکه کارکنان اعتمادبه‌نفس و روابط اجتماعی قوی داشته باشن و بتونن با همکاران و مدیران خودشون ارتباط برقرار کنن. همه اینا باعث میشه یه برنامه همسوسازی موفق داشته باشیم. در واقع میتونیم بگیم که پیاده‌سازی برنامه‌های متورینگ و کوچینگ در شکل‌گیری برنامه همسوسازی منابع انسانی دخالت داره.</p>	
کدهای استخراجی	پیاده‌سازی برنامه‌های متورینگ و کوچینگ
<p>به نظر شما، ابعاد اصلی پیاده‌سازی برنامه همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های شما کدام‌اند؟</p> <p>علاوه بر عوامل فردی که گفتیم یه سری عوامل سازمانی هم هستن که توی شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی، دخالت دارن مثل کاهش تشریفات بروکراتیک. یعنی بجای اینکه سلسله‌مراتب سازمانی طولانی و خسته‌کننده وجود داشته باشه، قوانین و دستورالعمل‌های مشخصی وجود داره که همسوسازی توی اون چهارچوب اتفاق می‌وفته.</p>	
کدهای استخراجی	کاهش تشریفات بروکراتیک، وجود قوانین و دستورالعمل‌ها
<p>پیامدهای فردی و شغلی پیاده‌سازی همسوسازی منابع انسانی کدام‌اند؟</p> <p>به نظرم همسوسازی منابع انسانی اولین و مهم‌ترین پیامدی که داره اینه که باعث میشه کارکنان به‌راحتی با شغل خودشون انطباق پیدا کنن. وقتی کارکنان با شغلشون انطباق پیدا میکنن، این انطباق باعث میشه هر تغییری که توی شغلشون ایجاد میشه رو بپذیرن و در راستای اون تغییر کنن. یعنی اینکه کارکنان نسبت به تغییرات درونی و بیرونی معطف میشن. وقتی کارکنان با شغلشون انطباق پیدا کنن، باعث میشه کارشونو به نحو احسن انجام بدن</p>	



که این کار در نهایت باعث افزایش بهره‌وری خودشون و سازمانشون میشه.	
کدهای استخراجی	انطباق کارکنان با شغل، انعطاف‌پذیری نسبت به تغییرات درونی و بیرونی، افزایش بهره‌وری

پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۳) که نشان‌دهنده عوامل نهایی مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی می‌باشند، تشکیل شد.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی

مقولات	مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	کدها
بسترهای شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی	تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی	کارمندیابی داخلی کارمندیابی خارجی حفظ کارکنان توانمند موجود	جست‌وجو و یافتن متقاضیان توانمند، جذب متقاضیان توانمند، حذف نیروهای غیرمتخصص، ارائه شرح وظایف شغل، تعیین شرایط و استانداردها
	آشنایی کارکنان با شرایط محل کار	جهت‌گیری کارکنان هماهنگ‌سازی کارکنان با فعالیت‌های شرکت انجام وظایف با بهره‌وری بالا	ارائه اطلاعات و معرفی فرایندهای سازمان به کارکنان، توزیع متریا و تجهیزات سازمانی موردنیاز به کارمندان، بازبینی سیاست‌های امنیتی، سلامتی و... آشنایی کارکنان با محیط کار، آموزش کارکنان
	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار	تناسب بین شغل و کارمند فرهنگ کاری مناسب بازخورد مناسب	پرداخت دستمزد متناسب با عملکرد، برقراری سیستم پاداش، فرهنگ کاری مثبت، ایجاد نوآوری در کار، برقراری امکانات آموزشی
	ایجاد هم‌آوایی بهتر میان سازمان و کارکنان	همسویی اهداف فردی و سازمانی همسویی عملکرد تشکیلات و ساختار اداری کارآمد و متناسب بودن آن با	نظارت و کنترل و مدیریت مؤثر و کارآمد، شفافیت و نظام پرداخت انگیزشی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، عدم پیچیدگی قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اداری، عدم تبعیض در استخدام، انتصاب و ارتقای

جدول ۳. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی

مقولات	مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	کدها
		اهداف و وظایف	افراد
عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی	پیاپی سازی برنامه‌های متورینگ و کوچینگ	اشتراک دانش اشتراک مهارت به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی و حرفه‌ای افراد	انتقال دانش از فرد با تجربه به فرد کم تجربه، تلاش برای توسعه کارکنان، تلاش برای توسعه رهبران و استعداد‌های خود، تعامل دانش و مهارت بین افراد، برقراری سیستم آموزشی کارکنان
	رفع ابهامات نقش	کاهش حس عدم اطمینان درباره ضرورت‌های نقش خاص کاهش فشار روانی شغلی کاهش عدم قطعیت	افزایش عملکرد، افزایش خشنودی شغلی، کاهش تنش کاری، افزایش اعتماد به نفس، برقراری رفتارهای پویا
	کاهش تعارضات شغلی	کاهش تعارضات درون گروهی کاهش تعارضات بین گروهی کاهش تعارضات میان افراد	بهبود عملکرد، ارتقای سطح سلامتی سازمان، بروز افکار نو و خلاق در سازمان، توافق و سازگاری کارکنان با یکدیگر، افزایش رضایت شغلی
	کاهش تشریفات بروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی	تخصصی شدن کارها استخدام کارکنان بر اساس شایستگی برقراری نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان	تقسیم کار، وجود سلسله مراتب سازمانی تعریف شده، تهیه قوانین و مقررات، تهیه دستورالعمل‌ها، انحصاری نبودن مقامات و پست‌های رسمی
ابعاد همسوسازی منابع انسانی	همسویی با فرهنگ سازمانی	همسویی با ارزش‌های سازمان	داشتن هویت‌های مشترک، داشتن ارزش‌های مشترک، داشتن اعتقادات

جدول ۳. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی

مقولات	مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	کدها
		تعامل میان اعضای سازمان کنترل اقدامات اعضای سازمان	مشترک، مدیریت منابع انسانی کارآمد
	همسویی با استراتژی سازمانی	هماهنگی خارجی با محیط کسب و کار هماهنگی درونی با منابع و زیرساخت‌ها جهت‌گیری در راستای مسیر استراتژیک سازمان	رابطه مثبت فعالیت‌های منابع انسانی با عملکرد شرکت، همسویی بین منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت، تحقق استراتژی‌های سازمان، مسئولیت‌پذیری
	همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی	آشناسازی کارکنان با مأموریت سازمان آشناسازی کارکنان با اهداف سازمان آشناسازی کارکنان با ارزش‌های مطلوب سازمان	آشناسازی کارکنان با وظایف شغلی، آشنایی با رویه‌های سازمانی، آشنایی با خط‌مشی‌های سازمانی، سازگاری ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای فردی ارزش‌ها هنجارها و رفتارهای مطلوب سازمانی، تطابق کارکنان با انتظارات سازمان
	همسویی با نقش سازمانی	تناسب تخصص و عملکرد همسویی بین ارزش‌های فردی و سازمانی همسویی اهداف فردی و سازمانی	شفاف‌سازی اولویت‌ها و مسئولیت‌ها، تعهد کاری بالا، تناسب میان شغل و کارمند، سازش میان اهداف فردی و سازمانی، سازگاری بین ارزش‌های فردی و سازمانی
پیامدهای همسوسازی	انطباق جدید با شغل و سازمان	پاسخ به تغییرات درونی پاسخ به تغییرات	انعطاف نسبت به تغییرات درونی، انعطاف نسبت به تغییرات بیرونی، تفکر سیستمی، تناسب فرد و سازمان، تناسب فرد و شغل

جدول ۳. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی

مقولات	مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	کدها
		بیرونی تطبیق فرد با شرایط محل کار	
	افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل	بهبود کارایی فعالیت‌های سازمان افزایش میزان تولید یا خدمات نسبت به ورودی بهبود وضعیت موجود	تبدیل وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، انجام بهتر وظایف، بهبود عملکرد، بهبود روابط بین افراد، مشخص بودن نقش‌های شغل
	تسهیل پذیرش سازمانی	ادغام کارمند جدید با سازمان ادغام کارمند جدید بافرهنگ سازمان تبدیل فرد به یک عضو مؤثر در سازمان	خوگیری با سمت و شغل جدید، سازماندهی فضای کاری، سازگاری افراد با روند فعالیت شرکت، همسوسازی انتظارات از کارمند
	کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام	کاهش هزینه شناسایی منابع انسانی کاهش هزینه جذب منابع انسانی حفظ کارکنان شایسته	اختصاص دادن زمان کافی برای آموزش کارمند، تعریف واضح و روشن از نقش شغلی کارمند، حفظ بهتر کارکنان، جذب آسان‌تر نیروهای بانگیزه و بااستعداد، ایجاد حس تعهد در کارمندان

## تحلیل مدل‌سازی

### ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> (SSIM)

پس از شناسایی مؤلفه‌ها، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. با توجه به اینکه ۱۶ مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی شناسایی شدند، لذا یک ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی می‌باشند. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را بر اساس روش ISM، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول شماره ۴. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	i منجر به j می‌شود	X	تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	j منجر به i می‌شود	O	عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۵) تشکیل شد.

جدول شماره ۵. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
همسویی با فرهنگ‌سازمانی	O	V	X	V	X	X	X	X	V	A	X	V	A	A	X		
همسویی با استراتژی سازمانی	V	V	X	V	A	A	A	A	A	A	A	V	X	O			
تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی	X	X	A	V	A	A	A	A	V	O	A	A	O				

1. Structural self-interaction matrix

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول شماره ۵. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	V	A	V	X	X	X	X	O	A	V	V					آشنایی کارکنان با شرایط محل کار
O	V	A	O	A	A	A	A	V	A	A						همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی
V	V	X	V	A	A	A	A	V	A							ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار
V	O	V	V	V	V	V	V	V								ایجاد هم‌آوایی بهتر میان سازمان و کارکنان
A	O	A	V	A	A	A	A									انطباق دقیق با شغل و سازمان
O	V	X	V	X	X	X										پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ
O	V	X	V	X	X											همسویی با نقش سازمانی
O	V	X	V	X												رفع ابهامات نقش
V	V	X	V													کاهش تعارضات شغلی
V	A	A														افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و

جدول شماره ۵. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
																استرس اولیه شغل
V	V															کاهش تشریفات بروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی
O																تسهیل پذیرش سازمانی
																کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام

### به‌دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

پس از تشکیل ماتریس SSIM، در مرحله بعد نوبت به به‌دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه می‌شود. به‌منظور این کار، می‌بایست نمادهای پر شده در ماتریس SSIM با استفاده از قاعده ISM که به شرح زیر است، صفر و یک شوند:

اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.

اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.

اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.

اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

1. Reach ability matrix



جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	همسویی با فرهنگ سازمانی
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	همسویی با استراتژی سازمانی
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	همسوسازی و آشنایی کارکنان با شرایط محل کار
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	ایجاد هم‌آوایی بهتر میان سازمان و کارکنان
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	انطباق دقیق با شغل و سازمان
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	پیاده‌سازی برنامه‌های متورینگ و کوچینگ
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	همسویی با نقش سازمانی
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	رفع ابهامات نقش
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کاهش تعارضات

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
																شغلی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کاهش تشریفات بروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	تسهیل پذیرش سازمانی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام

### سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار می‌بایست ماتریس اصلاح شود و همچنین روابطی که فراموش شده‌اند، جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس دستیابی سازگاری شده

قدرت نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	همسویی با فرهنگ سازمانی
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	همسویی با استراتژی سازمانی

جدول ۷. ماتریس دستیابی سازگاری شده

قدرت نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	آشنایی کارکنان با شرایط محل کار
۸	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهبتر نیروی کار
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	ایجاد هم‌آوایی بهبتر میان سازمان و کارکنان
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	انطباق دقیق با شغل و سازمان
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ

جدول ۷. ماتریس دستیابی سازگاری شده

قدرت نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	همسویی با نقش سازمانی
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	رفع ابهامات نقش
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کاهش تعارضات شغلی
۴	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کاهش تشریفات بروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی
۵	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	تسهیل پذیرش سازمانی
۷	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام
	۱۶	۱۵	۱۲	۱۵	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	۱۶	۱	۹	۱۲	۱۰	۱۴	۱۴	۱۵	میزان وابستگی

### تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌بایست مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی، عبارت‌اند از مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی، عبارت‌اند از مجموع درایه‌های سطری هر متغیر. پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر تعیین می‌گردد. سپس به منظور سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه خواهد یافت. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	(۱,۲,۴,۵,۸,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶)	(۱,۲,۴,۵,۸,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶)	انطباق دقیق با شغل و سازمان
اول	(۳,۸,۱۲,۱۶)	(۳,۸,۱۲,۱۶)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۶)	افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه

جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
شغل				
تسهیل پذیرش سازمانی	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶)	(۱,۳,۸,۱۵,۱۶)	(۱,۳,۸,۱۵,۱۶)	اول
کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶)	(۱,۲,۳,۸,۱۳,۱۵,۱۶)	(۱,۲,۳,۸,۱۳,۱۵,۱۶)	اول
همسویی با فرهنگ سازمانی	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	دوم
همسویی با استراتژی سازمانی	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	دوم
همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی	(۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۵)	(۱,۲,۳,۵)	دوم
همسویی با نقش سازمانی	(۱,۲,۳,۴,۶,۷,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	(۱,۲,۳,۴,۶,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴)	دوم
پیااده‌سازی برنامه‌های متورینگ و کوچینگ	(۳,۴,۶,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	سوم
رفع ابهامات نقش	(۳,۴,۶,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	سوم
کاهش تعارضات شغلی	(۳,۴,۶,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	سوم

جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

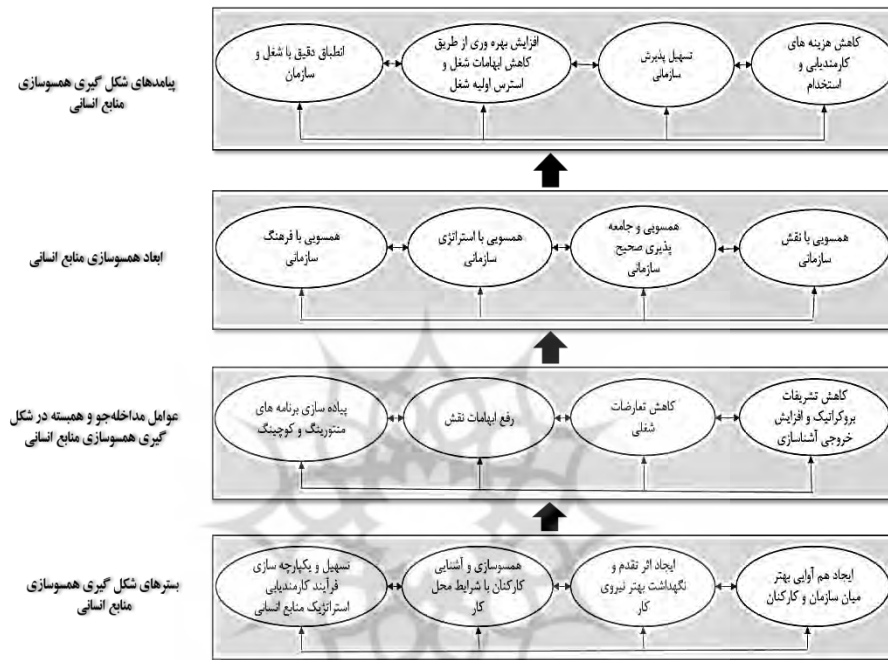
سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
سوم	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	(۳,۴,۶,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۴)	کاهش تشریفات بروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی
چهارم	(۳,۶)	(۳,۶)	(۳,۴,۶)	تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی
چهارم	(۴,۶)	(۳,۴,۶)	(۴,۶)	آشنایی کارکنان با شرایط محل کار
چهارم	(۳,۴,۶)	(۳,۴,۶)	(۳,۴,۶)	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهرتر نیروی کار
چهارم	(۷)	(۷)	(۷)	ایجاد هم‌آوایی بهرتر میان سازمان و کارکنان

### ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایست با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. به این صورت که متغیرها به ترتیب



قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مؤلفه‌های مرتبط با همسوسازی منابع انسانی در چهار سطح تنظیم شده‌اند.



شکل شماره (۱). مدل نهایی پژوهش

## تجزیه و تحلیل MICMAC

متغیرها در این تجزیه و تحلیل بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارت‌اند از متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارت‌اند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارت‌اند از متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت دسته آخر متغیرهای مستقل هستند که دارای

قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. تجزیه و تحلیل Micmac در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



متصل								مستقل								قدرت نفوذ	
																	۱۶
	۱	۲		۱	۹												۱۵
				۴	۱۲	۴	۶										۱۴
		۳			۱۰												۱۳
					۱۱									۷			۱۲
																	۱۱
																	۱۰
۸																	۹
				۵													۸
۱																	۷
۶																	۶
	۱																۵
	۵																۴
	۱																۳
	۳																۲
																۱	
																۰	
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
وابسته								خودمختار									
میزان وابستگی																	

نمودار شماره ۱. تحلیل Micmac

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است، به طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های همسوسازی منابع انسانی شناسایی و در بخش کمی الگوی راهبرد همسوسازی منابع انسانی ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که تسهیل و یکپارچه‌سازی فرایند کارمندیابی استراتژیک منابع انسانی، آشنایی کارکنان با شرایط محل کار، ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار و ایجاد هم‌آوایی بهتر میان سازمان و کارکنان، بسترهای شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی را فراهم می‌کنند. همچنین نتایج این بخش حاکی از آن است که عوامل مداخله‌جو و همبسته شامل پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، رفع ابهامات نقش، کاهش تعارضات شغلی و کاهش تشریفات بوروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی هستند. به علاوه یافته‌ها نشان داد که همسویی با فرهنگ سازمانی، همسویی با استراتژی سازمانی، همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی و همسویی با نقش سازمانی از جمله ابعاد همسوسازی منابع انسانی محسوب می‌شوند. در نهایت یافته‌های بخش کیفی نشان داد که انطباق جدید با شغل و سازمان، افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل، تسهیل‌پذیرش سازمانی و همچنین کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام از جمله پیامدهایی هستند که در نتیجه شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی بروز می‌کنند. همچنین نتایج بخش کمی نشانگر الگوی راهبرد همسوسازی منابع انسانی در چهار سطح است. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح بسترهای شکل‌گیری، عوامل مداخله‌جو و همبسته، ابعاد همسوسازی منابع انسانی و پیامدهای شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی، تدوین شده است. در خصوص الگوی تدوین شده باید عنوان کرد که برای همسوسازی منابع انسانی باید بسترهای لازم فراهم باشد. زمانی که بسترهای شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته مانند پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، رفع ابهامات نقش، کاهش تعارضات شغلی و کاهش تشریفات بوروکراتیک و افزایش خروجی آشناسازی می‌توانند شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی را تقویت نمایند. شکل‌گیری همسوسازی منابع انسانی که با توجه به آنچه گفته شد از طریق

همسویی با فرهنگ سازمانی، همسویی با استراتژی سازمانی، همسویی و جامعه‌پذیری صحیح سازمانی و همسویی با نقش سازمانی نشان داده می‌شود، پیامدهایی از جمله انطباق جدید با شغل و سازمان، افزایش بهره‌وری از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل، تسهیل‌پذیرش سازمانی و همچنین کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام را به دنبال خواهد داشت. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با بادشاه و بولوت (۲۰۲۰) همخوانی و مطابقت دارد. وجه اشتراک پژوهش‌ها در اشاره به افزایش بهره‌وری به‌عنوان پیامد همسوسازی منابع انسانی است. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش در خصوص حفظ کارکنان موجود و کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام با گفته‌های بل (۲۰۲۱) و ریکوچی و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد. در خصوص جنبه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که مبادرت به تشریح همسوسازی منابع انسانی و طراحی مدلی برای آن نموده باشد در داخل کشور یافت نشد و این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی خواهد داشت. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که ازجمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعاتی در این مورد در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. همچنین باتوجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت. باتوجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه برنامه همسوسازی منابع انسانی می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

نتایج پژوهش نشانگر آن است که کارکنان جدیدالورود به سبب قرارگیری در شرایط جدید، استرس شغلی زیادی را در روزهای آغازین تجربه می‌کنند. استرسی که به علت قرارگرفتن کارکنان جدید در موقعیت‌های جدید به آن‌ها منتقل می‌شود، می‌تواند به میزان قابل توجهی به بهره‌وری پایین این کارکنان منتج شود، لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود با استفاده از برنامه همسوسازی مبتنی بر آشنایی کارکنان با شرایط محل کار و ارائه اطلاعات کافی در راستای معرفی

فرایندهای سازمانی به کارکنان و آموزش ضمن خدمت کارکنان با محوریت آشنایی با سازمان و وظایف آن‌ها، کاهش استرس شغلی اولیه را به‌طور جدی مدنظر قرار دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش که برنامه‌های متورینگ و کوچینگ را از ضروریات برنامه همسوسازی منابع انسانی می‌داند، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از برنامه‌های انتقال دانش از فرد با تجربه به فرد تازه‌وارد، تلاش برای بهبود اثربخشی فردی این کارکنان و تلاش برای شناخت و توسعه استعدادهای آن‌ها، از کوچینگ و متورینگ به‌عنوان دو قابلیت مهم همسوسازی منابع انسانی استفاده شود.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها، ارزش‌ها و اعتقاداتی می‌شوند که در سازمان رایج است، لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق راهبرد همسوسازی کارکنان جدید را با فرهنگ سازمان آشنا سازند. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی، ضمن نهادینه ساختن فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز مشترکی از اهداف سازمان در میان کارکنان شکل دهند.

نتایج پژوهش موید آن است که جامعه‌پذیری مطلوب سازمانی یکی از مهم‌ترین خروجی‌های برنامه همسوسازی منابع انسانی است. در جهت تحقق این موضوع پیشنهاد می‌شود که آشناسازی کارکنان با وظایف شغلی، آشنایی با رویه‌های سازمانی، آشنایی با خط‌مشی‌های سازمانی، سازگاری ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای فردی با ارزش‌ها هنجارها و رفتارهای مطلوب سازمانی، تطابق کارکنان با انتظارات سازمان در قالب برنامه‌های آموزشی بدو خدمت صورت گیرد.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که پیاده‌سازی مطلوب برنامه همسوسازی منابع انسانی موجب نگهداشت کارکنان مستعد می‌گردد. برای تحقق این امر پیشنهاد می‌شود که اختصاص دادن زمان کافی برای آموزش کارمند تازه‌وارد بر اساس نیازمندی‌های آموزشی و شغلی، تعریف واضح و روشن از نقش شغلی کارمند، برنامه‌های مدیریت استعداد آینده‌نگر و ایجاد حس تعهد در کارمندان به‌طور جدی مدنظر مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی باشد.

در خصوص پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد همسوسازی منابع انسانی اقدام کنند.

همچنین پیشنهاد می‌شود که ارتباط یا تأثیر این راهبرد را با مفاهیم مناسب مورد تحلیل و بررسی قرار دهند.

### کاربردهای عملی پژوهش

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش برای مدیران سازمان‌های دولتی، این پژوهش مشخص ساخته که مدیران در صورت اجرای برنامه همسوسازی منابع انسانی، سبب بروز پیامدهای مثبتی از قبیل انطباق بهتر شغل و سازمان، افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق کاهش ابهامات شغل و استرس اولیه شغل، تسهیل پذیرش سازمانی و همچنین کاهش هزینه‌های کارمندیابی و استخدام در سازمان می‌شوند. افرادی که در سازمان‌ها نتوانند با فرایندهای درون‌سازمانی انطباق پیدا کنند، احساس وفاداری به سازمان نشان نمی‌دهند و افراد چنان‌که باید و شاید کارشان را دوست ندارند و اعتقادی به اهداف و ارزش‌های سازمان ندارند. در نتیجه پیامدهای منفی از جمله، اختلال در عملکرد، تقاضا برای ترک شغل، غیبت در کار، پایین آمدن کارایی و در نهایت منجر به عدم کارآفرینی در سازمان خواهند شد؛ بنابراین سازمان‌های دولتی با به کارگیری همسوسازی به کارکنان فرصت می‌دهند تا به یادگیری ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای موردنیاز پردازند که به واسطه آن به آن‌ها اجازه داده می‌شود تا به‌عنوان عضوی از سازمان در کارها و امور مشارکت داشته باشند و بنابراین از پیامدهای عدم اتخاذ این برنامه در امان بمانند.

مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با حمایت استانداری لرستان است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- امیری، هوشنگ؛ احمدی، مسعود؛ حسینعلی، بهرام زاده. (۱۴۰۰). شناسایی، اولویت‌بندی و طراحی مدل ریسک مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شمال ایران. *فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*. ۱۵(۱). ۵۳۷-۵۰۵.
- رفعتی آلاشتی، کیمیا و سید نقوی میرعلی. (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۴(۳). ۱۱-۶۲.
- طیبی رهنی، علی؛ محمدی مقدم، یوسف؛ علی‌پور درویشی، زهرا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شریک راهبردی شدن منابع در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (به‌عنوان قطب پدافند غیرعامل کشور). *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*. ۵(۲۰). ۱۱۵-۱۴۰.
- عارف، هادی؛ سیدجوادین، سید رضا؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ محمد الیاسی، قنبر. (۱۳۹۸). معناسازی: تحلیل مفهومی و کاربست‌ها در مدیریت منابع انسانی. *مدیریت دولتی*. ۱۱(۳). ۵۰۹-۵۲۹.
- فرهی، علی؛ پورسعید، سید مسعود و شعبانی، محسن (۱۳۹۶). بکارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۹(۱). ۷۵-۱۰۰.
- Adler, A.B. and Castro, C.A. (2019), "Transitions: a theoretical model for occupational health and wellbeing", *Occupational Health Science*, Vol. 3 No. 2, pp. 105-123.
- Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2006). Institutions & organizational socialization. *Emerging Research Frontiers in international Business Studies*, 2
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding—the strategic tool of corporate governance for organizational growth. *European Journal of Social Sciences*. 59(3). 319-326.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation*. 6(2).1-54.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1), 1-8.
- Caldwell, B. G., and Caldwell C., (2016). "Ten Classic Onboarding Errors: Violations of the HRM – Employee Relationship." *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 47-55.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Campanella, Cristina. (2020). "Why ss Onboardng oo mporaant! " LinkedIn, November 11, 2014, accessed April 25.
- Collins, (2013). *Collins English Dictionary*.
- Genner, S., & Süß, D. (2017). Socialization as media effect. *The international encyclopedia of media effects*, 1, 15.



- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. **Library Management**, 34(3), 200-218.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. **Journal of Work-Applied Management**.
- Karambelkar, M. and Bhattacharya, S. (2017), "Onboarding is a change: applying change management model ADKAR to onboarding", **Human Resource Management International Digest**, 25 (7). 5-8.
- Kowtha, N.R. (2018), "Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization", **International Journal of Training and Development**, Vol. 22 No. 2, pp. 87-106.
- Lagunas.k. (2014). **High-Performance Onboarding as A Driver of Employee Engagement,** Brandon Hall Group, no. October.
- Nalband, K., Jadhav, P., & Salunke, G. (2017). Employee on boarding process automation. **J. Eng. Res. Appl**, 7(2), 32-36.
- Ozdemir, Y., & Ergum, S. (2015). The Relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The Mediating Role of Person-Environment fit, **Procedia Social & Behavioral Science**, 207 (2015).
- Riccucci, N. M., Naff, K. C., & Hamidullah, M. F. (2019). **Personnel management in government: Politics and process**. Routledge.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. and Ford, D. (2021), "Il eae urn your cameras on: remoe onboarding of oowware deveoqers during a pandem""; The Proceedings of the 2021 IEEE/ ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP), IEEE, pp. 41-50.
- Rollag, K., Parise, S., Cross, R., (2005). **MIT Sloan Management Review**. 46 (2). pg 35-41.
- Scott, C. P., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. **Organizational Dynamics**, 51(2), 100828.
- Skeats, J. (1991), **Successful Induction: How to Get the Most from Your Employees**, Kogan Page, London.
- Spector, P. E. (2006). **Industrial and organizational psychology research and practice**. Translation by Sh. Mohamadi. Tehran: **Arasbaran Publications**.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). **Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization**. New York: McGraw Hill/ Kaiser Associates, Inc.
- Stimpson, J., (2009). On boarding new staff. Young ambassadors, buddies, social networks, Wii games and iPodS: The tools to attract and integrate new staffers are changing. **Practical Accountant**. 42 (4) pg. 19-23.
- Van Vark, (2006). C. Up to Speed. **Human Resources**. Pg.56.
- Wallace, K. (2009). Creating an effective new employee orientation program. **Library Leadership and Management**, 23(4), 168-176.
- Watkins, M.D., (2016). **Summary of the First 90 Days**. Sarnia, ON, Canada: Instaread.
- Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process. **Jawaharlal Nehru University**, 1-14.

