

الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی^۱

رامین خلیقی^۲، نسرين جزینی^۳ و علی محتشمی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۴

چکیده

زمینه و هدف: کارکنان جدید، ارزش‌ها و منش‌های بیرون سازمان را به داخل سازمان می‌آورند و در مقابل، سازمان‌ها تلاش می‌کنند آن‌ها را با ارزش‌ها و منش‌های درونی آشنا و سازگار کنند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران است.

روش: پژوهش حاضر به صورت پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) انجام شد. در بخش اول پژوهش به منظور طراحی الگوی جامع روانه‌سازی کارکنان، از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. در بخش دوم پژوهش، با استفاده از نظرات خبرگان و ارزیابی ضریب نسبی و شاخص روایی محتوا، تبیین الگوی روانه‌سازی کارکنان میسر شد. به منظور ارائه ترکیب مطلوبی از ابعاد که بتواند روانه‌سازی کارکنان را در ستاد فرماندهی انتظامی، ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، امور مالیاتی و آموزش و پرورش استان فارس، بهینه کند، از روش سیستم خبره فازی استفاده شد. در گام بعدی به منظور کاربردی کردن الگو و ارزیابی مؤلفه‌های روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی، ۲۹۴ پرسشنامه بین کارکنان چهار سازمان یادشده که به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده بودند، توزیع و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: انجام این پژوهش، ضمن طراحی الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی، به ارائه ترکیب مطلوب ابعاد الگو به گونه‌ای که بتوان روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی را بهینه کرد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که خبرگان پژوهش، ۶ بعد، ۱۴ مولفه و ۷۷ شاخص برای پیاده‌سازی موفق روانه‌سازی کارکنان در ساختارهای یادشده را تشخیص دادند.

نتایج: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی از روش فراترکیب (الگوی پژوهش) در جامعه هدف تأیید شد و نتایج آزمون نشان‌دهنده آن است که شرایط شغلی، بسترسازی و شرایط سازمانی و آثار و نتایج، تأثیر معنی‌داری بر روانه‌سازی کارکنان داشتند.

کلیدواژه‌ها: شرایط شغلی، بسترسازی، شرایط سازمانی، روانه‌سازی، سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی

□ **استناد:** خلیقی، رامین؛ جزینی، نسرين؛ محتشمی، علی. (۱۳۹۹). الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی. *فصلنامه*

پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۵(۴)، صص ۶۱۹-۶۴۲.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های دولتی (انتظامی و غیرانتظامی) ایران» در

دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.

۲. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: khalighi34@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: nasrin_jazani@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: mohtashami07@gmail.com

مقدمه

مفهوم «روانه‌سازی»^۱ به معنی سازوکار آموزش «دانش، مهارت و رفتار مورد نیاز سازمان به کارکنان جدید برای پرورش عضوی اثربخش برای سازمان است» (بائور و اردوگان^۲، ۲۰۱۱، ص ۵۵). نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران برای نیل به اهداف و انجام وظایف محوله با ارائه خدمت به مردم نقش بسیار مهمی در حفظ امنیت و آرامش جامعه برعهده دارد و رهبران و مدیران این سازمان نقش حساسی در تربیت و تقویت نیروی انسانی کارآمد داشته تا بتوانند در شرایط حساس و ویژه از عهده مسئولیت‌های خود در قبال جامعه برآیند (خوش‌نواز، معمارزاده طهران، الوانی و حمیدی، ۱۳۹۹، ص ۱۹۱). محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد (جزنی، ۱۳۹۴، ص ۱۴۸). کارکنان جدید، در سازمان‌ها با واقعیت‌های درونی سازمان آشنا می‌شوند. آیا همه سازمان‌ها باید از یک شیوه برای آگاهی بخشی به کارکنان تازه‌وارد خود در زمینه رفتار و مهارت مدنظر استفاده کنند؟ امروزه سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که سازگار با ارزش‌ها و اهداف و دارای انگیزه قوی، متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشند (رنجبریان، ۱۳۹۶، ص ۳). آلموند^۳ سازمان‌ها را به سازمان‌های استخراجی^۴، توزیعی^۵، نمادین^۶ و انتظامی^۷ تقسیم می‌کند و مبنای این تقسیم‌بندی، برون‌دادهای آنها یعنی انواع اقداماتی که دولت به منظور دستیابی به اهدافش اتخاذ می‌کند، است. سازمان‌های استخراجی سازمان‌هایی هستند که منابع را از محیط خودشان می‌گیرند و سازمان‌های توزیعی کالا و خدمات و فرصت‌ها را در میان افراد و گروه‌های موجود در جامعه تقسیم می‌کنند. سازمان تنظیمی سازمانی است که بر رفتار افراد و گروه‌های موجود در جامعه کنترل دارد و سازمان نمادین سازمانی است که هدف آن تقویت دیگر جنبه‌های عملکرد نظام است (آلموند، ۱۳۸۱، ص ۲۲۹). آنچه در این پژوهش مدنظر است، میزان اهمیت هر کدام از این عوامل در روانه‌سازی کارکنان با توجه انواع سازمان‌ها بود.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی، وظیفه سنگین برقراری نظم و امنیت اجتماعی در کشور را عهده‌دار است و فرماندهان و مدیران ارشد به عنوان برنامه‌ریزان و

1. Onboarding

3. Almond

5. Distributive organizations

7. Regulation organizations

2. Bauer & Erdogan

4. External organizations

6. Symbolic organizations

سیاست‌گذاران، نقش اساسی در تحقق هدف راهبردی یادشده دارند. از آنجایی که در سال‌های اخیر موضوع امنیت، بهبود قابل توجهی داشته است که می‌تواند به دلیل بهره‌گیری فرماندهان ارشد از سرمایه انسانی و آموزش روانه‌سازی آنان باشد، به‌طور یقین می‌توان گفت فرماندهان و مدیران ارشد نیروی انتظامی با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی خود به بهبود عملکرد سازمانی و نگهداشت منابع انسانی کمک کرده‌اند (سپهوند، آزادی و آئینی، ۱۳۹۹، ص ۲۵۸). اهمیت کیفیت در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه خدمات انتظامی بسیار زیاد است و اجرای نظام مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی و روانه‌سازی کارکنان در انجام خدمات انتظامی از ضروریات به‌شمار می‌رود؛ اما به‌طور الزامی بهره‌گیری از الگوهای موجود مدیریت کیفیت در ساختار پیچیده نیروی انتظامی تصمیم مناسب و بهینه‌ای نیست، بلکه لازم است نظام مدیریت کیفیت، تعالی و سازمانی روانه‌سازی کارکنان از ویژگی‌هایی برخوردار باشد (مجیدی، خروش و دوستی، ۱۳۹۴، ۱۲۶). پس از استخدام و انتخاب مؤثر کارکنان یکی از مهم‌ترین راه‌هایی که سازمان می‌تواند به‌صورت اثربخش، سیستم‌های مدیریت استعداد خود را بهبود بخشد از طریق به کارگیری راهبرد روانه‌سازی کارکنان است. روانه‌سازی، فرایند کمک به سازگاری کارکنان جدید با جنبه‌های اجتماعی و عملکردی مشاغل جدیدشان به‌صورت سریع و هموار است. روانه‌سازی باید همیشه یک اولویت برای بخش منابع انسانی باشد (رولچ، پیریس و کورس، ۲۰۱۲، ص ۳۵-۴۵).

با توجه به مطالب بالا هدف از پژوهش حاضر طراحی الگویی برای کارکنان در انواع مختلف سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی (استخراجی، توزیعی، نمادین و انتظامی) برای توجیه و روانه‌سازی آنها و جامعه‌پذیری سازمانی مطلوب‌تر است، به‌طوری‌که در این الگو بر جنبه‌های بومی و رشته‌ای توجه ویژه‌ای شده است و عوامل مؤثر روانه‌سازی شامل شفافیت نقش، یکپارچگی فرهنگی، خودباوری، دانش فرهنگی و ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی و ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های دولتی ایران مدنظر بودند. بنابراین پرسش‌های پژوهش به این صورت تدوین شد که: ۱- الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران چگونه است؟؛ ۲- عوامل مؤثر در روانه‌سازی کارکنان سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران کدام‌اند؟ و ۳- چه ترکیبی از عوامل اشاره شده، روانه‌سازی کارکنان را در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران بهینه می‌کند؟

پیشینه: جبارزاده، شاه‌محمدزاده، سروری و حسینی (۱۳۹۸) در پژوهشی باعنوان «ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی» که جامعه آماری آن فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی بود، به این نتیجه رسیدند که ۱۵ عامل شامل (صبر و شکیبایی در آموزش، اخلاق مدار بودن فرماندهان آموزشی، ارتقا قدرت تصمیم و ثبات در تصمیم‌گیری، ارتقاء مهارت روان‌شناسی در فرماندهان، فراهم کردن زمینه ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به فرماندهان آموزشی برای بهبود آموزش، ارتقاء شغل فرماندهان براساس شایسته‌سالاری، وجود برنامه‌های آموزشی تخصصی، در دسترس قرار دادن منابع مالی و بودجه کافی، وجود زیرساخت‌های مناسب فناورانه، هم‌راستا بودن محتوای شغل با تخصص افراد، وجود نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، ایجاد فضای همدلی و انجام کار گروهی، ارتقا تعهد فرماندهان به انجام وظایف و افزایش اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری) به‌عنوان عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی شناسایی شد. براساس یافته‌های این پژوهش در این بین عوامل در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی داشت. قلی‌پور و شعبانی (۱۳۹۴) در پژوهشی باعنوان «رابطه بین شفافیت نقش و رضایت شغلی کتابداران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان» که نمونه آن ۱۰۵ نفر از کتابداران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بودند، به این نتایج رسیدند که وضوح و شفافیت نقش، منجر به رضایت و دلگرمی کارکنان و درنهایت تغییر بینش و نگرش فرد نسبت به وظایف و شغل خود می‌شود. لعل‌آهنگر، سجادی و اکبری کامرانی (۱۳۹۴) در پژوهشی باعنوان «یکپارچگی اجتماعی و کیفیت زندگی مرتبط با سلامت سالمندان مراجعه‌کننده به مراکز درمانی شهرستان سبزوار» که جامعه آماری آن شامل ۱۳۵ سالمند مراجعه‌کننده به دو مرکز اصلی درمانی شهرستان سبزوار (واسعی- امداد) بود به این نتایج رسیدند که یکپارچگی اجتماعی و کیفیت زندگی سالمندان با هم رابطه معناداری دارد؛ بدین صورت که یکپارچگی اجتماعی موجب افزایش کیفیت زندگی آنان می‌شود. پورسلطانی زرنیدی، عسگری و شمسی (۱۳۹۳) در پژوهشی باعنوان «رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و آرزوهای شغلی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان فارس» که جامعه آماری آن ۸۱ نفر از کارکنان بودند به این نتایج رسیدند که متغیر جامعه‌پذیری تأثیر چشم‌گیری بر آرزوهای شغلی کارمندان دارد و می‌تواند به‌عنوان یک متغیر پیش‌بین برای آرزوهای شغلی در نظر

گرفته شود. میر و بارتلز^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر روانه‌سازی بر تعهد سازمانی، حمایت سازمانی و رضایت شغلی» که جامعه آماری آن شامل ۲۴۵ نفر از کارکنان یک شرکت تولیدی بود، به این نتایج رسیدند که افرادی که در این برنامه به بهترین نحو شرکت داده شدند، بیشترین مقدار درک از تعهد سازمانی، حمایت سازمانی و رضایت شغلی را کسب کردند. کارهونن^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «اجرای برنامه روانه‌سازی کارکنان برای شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات» که جامعه آماری آن ۴۳۵ نفر از کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بود. براساس مقایسه‌های انجام شده بین نتایج نظری و عملی، یک برنامه روانه‌سازی پیشنهادی کرد. این برنامه مشتمل بر اجزای اصلی روانه‌سازی بوده که در سطح جهانی نیز قابل استفاده بود. از ویژگی‌های این مدل می‌توان به سازگار و هماهنگ بودن با نیازهای کشورها، نقش‌ها و افراد مختلف اشاره کرد. بوتز^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی برنامه روانه‌سازی: تفاوت‌های بین افراد مدنظر با درک شده» که جامعه آماری آن ۸۳ شرکت تولیدی در کانادا بود، به این نتیجه رسید که برنامه‌های روانه‌سازی را می‌توان براساس توالی، یکپارچگی و گرایش محوری تدوین کرد. همچنین، برای هر دو مقوله یکپارچگی و گرایش محوری، ادراک مفهومی وجود دارد. پایک^۴ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌های روانه‌سازی برای کارکنان جدید و هماهنگی فرد با سازمان با تکیه بر نقش تاکتیک‌های اجتماعی» که جامعه آماری آن شامل شرکت‌های بازرگانی بود، به این نتیجه رسید که تمام شش رویکرد روابط به اجتماعی شدن سازمانی، ارتباط مثبتی با هماهنگی کارکنان در سازمان دارند. استین و کریستیانسسن^۵ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «موفقیت در روانه‌سازی یک راهبرد برای باز کردن قفل ارزش مخفی در سازمان شما» که جامعه آماری آن شرکت‌های تجاری بود، به این نتیجه رسید که نیروی کمک‌کننده روانه‌سازی به چهار عامل توانایی، محل، ارتباط و انگیزه در بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند و این چهار عامل به چهار طریق مختلف شامل آماده‌سازی، گرایش‌گری، یکپارچگی و برتری‌یافتگی ظاهر می‌شوند.

در پژوهش‌های گذشته نیاز به یک مدل جامع درباره روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. بنابراین با توجه به مطالب گفته شده و خلأهای موجود در این حوزه از جمله کمی

1. Meyer & Bartels

2. Karhunen

3. Buter

4. Pike

5. Stein & Christiansen

بودن پژوهش‌های انجام‌شده، این پژوهش در پی آن است تا مدل بومی برای روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ارائه دهد. به عبارت دیگر در این پژوهش تلاش شد مولفه‌ها و شاخص‌های روانه‌سازی کارکنان برای آشناسازی کارکنان تازه استخدام سازمان‌ها به‌عنوان سازوکار آموزشی اثربخش و به‌صورت یک الگوی بومی ارائه شود.

مبانی نظری: در آمریکا هر سال میلیون‌ها نفر در یک سازمان جدید شروع به کار می‌کنند (اداره آمار کارگری^۱، ۲۰۱۲). هدف اصلی سازمان‌ها این است که کارکنان جدید کار خود را سریع و صحیح انجام دهند تا بتوانند به موفقیت سازمان‌ها کمک کنند. کارکنان جدید باید جنبه‌های اجتماعی و کار مرتبط شغلی خود و همچنین جنبه‌های اجتماعی و سازمانی مرتبط با سازمان جدید خود را یاد بگیرند. برای تسهیل موفقیت آنها باید یک سیستم برای کمک به سازمان‌دهی فرآیند، تبادل اطلاعات و تنظیم استخدام‌های جدید استفاده شود. این فرآیند در ادبیات دانشگاهی برای چندین دهه باعنوان اصطلاح جامعه‌پذیری سازمانی مطالعه شده است (بائور و اردوغان، ۲۰۱۱، ص ۶۳). در پژوهش‌های گذشته، واژه اجتماعی شدن سازمانی یا جامعه‌پذیری سازمانی به‌جای واژه روانه‌سازی استفاده می‌شد. امروزه هر سازمان از نوع خاص فرایند روانه‌سازی بهره‌مند است که در آن افراد تازه استخدام‌شده نسبت به فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتار آموزش داده می‌شوند. ساختار فرایند روانه‌سازی از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است اما هدف کلی بدین صورت است: هرچه افراد تازه استخدام‌شده احساس خوب بیشتری نسبت به خوشامدگویی و آمادگی برای انجام وظایف شغلی خود داشته باشند، می‌توانند سریع‌تر نقش خود را برای انجام مأموریت‌های سازمانی به‌طور موفق اجرا کنند (هارمون^۲، ۲۰۱۸). اصطلاح روانه‌سازی، در بین مدیران منابع انسانی از ۱۹۹۰ رایج شد، پژوهش‌ها نشان می‌دهد الزام آموزش و روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌ها، در همان ساعت‌ها، روزها و هفته‌های اولیه روانه‌سازی، بسیار مهم و دارای اهمیت بالا است (بائور^۳، ۲۰۱۳، ص ۶). بائور (۲۰۱۷) از نظریه پردازان روانه‌سازی معتقد است: اجرای برنامه روانه‌سازی می‌تواند میزان بهره‌وری را تا ۶۰ درصد و رضایت کلی مشتری را تا ۵۳ درصد افزایش دهد. همچنین صاحب‌نظر دیگر در این حوزه، فینگان^۴ (۲۰۰۹) است. او خاطرنشان می‌سازد که سازمان‌ها باید ۹۰ روز اول این برنامه را

1. Bureau of Labor Statistics
3. Bureau

2. Harmon
4. Finnegan

برای حصول اطمینان از موفقیت آن، طراحی و سازمان‌دهی کنند. وی بر این باور است که برای افزایش رضایت شغلی، محیط کار نقش مهمی را ایفا می‌کند و برخوردهای اولیه بیشترین سهم را در این بین دارند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد هزینه از دست دادن کارکنان در سال اول ۱/۵ تا ۳ برابر حقوق سالانه آن‌هاست و ۱۰۰ درصد کارکنان در ۶ ماهه اول تصمیم می‌گیرند در کار خود بمانند یا خیر؛ همچنین ۲۲ درصد از کارکنان در ۴۵ روز اول، شغل خود را رها می‌کنند (جزئی و میرجلیلی مهنا، ۱۳۹۳، ص ۱). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به‌طور هم‌زمان به‌عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند (برگر و برگر^۱، ۲۰۱۱، ص ۴). با ورود فرد به سازمان در وجود او حس کاوش نسبت به سازمان ایجاد خواهد شد. اگر این تلاطم و حس کاوش در جهت مثبت و مناسبی پیش برود، فرد در سازمان مانده و درگیر شغل می‌شود و در غیر این صورت به‌گونه‌ای منفعل عمل کرده و در نهایت ممکن است سازمان را ترک کند (فرهنگی و صمدی، ۱۳۸۹، ص ۱۰۷). یکی از مهم‌ترین راه‌ها برای بهبود اثربخشی و سودآوری سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری در بهترین منبع یعنی استفاده راهبردی از برنامه روانه‌سازی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که وقتی برنامه روانه‌سازی به‌درستی اجرا می‌شود، نتیجه حاصله، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کاهش شکست کاری، افزایش میزان عملکرد، اثربخشی کاری و کاهش استرس است. یکی از دلایلی که نشان می‌دهد روانه‌سازی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند آن است که سالانه ۲۵ درصد از افراد تغییر شغل می‌دهند و یا از شغل خود ناراضی هستند (هارمون، ۲۰۱۸، ص ۸۹).

برای سازمان‌ها، همراهی^۲ (عجین شدن) تازه‌واردها با اعضای گروه و معیارهای عملکرد سازمانی، به‌عنوان اولین دلیل بسیار مهم است. جامعه‌پذیری سازمانی در سرعت و کیفیت بخشی به این ویژگی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و این دومین دلیل برای اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی است. نیاز تازه‌واردها به دانستن نحوه عمل در سازمان، ارزش‌ها، هنجارها، شبکه‌های منابع و سیاست‌های سازمان (بائور و اردوگان، ۲۰۱۱، ص ۶۱)، سومین دلیل بر اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی است. دلیل چهارم، تأثیر سریع عوامل سازمانی بر افراد و همچنین تأثیر ماندگار و درازمدت بر آنها است. تازه‌واردها در چند ماه اول،

خود را با شرایط سازمان تطبیق می‌دهند (چن و کیموسکی^۱، ۲۰۰۳، ص ۱۸). دلیل پنجم برای اهمیت جامعه پذیری سازمانی، به افزایش تناوب تغییرات در سازمان‌ها مربوط می‌شود؛ تغییرات متناوبی که از سطح فرد تا سطح سازمان را دربر می‌گیرد (استیرز، مودی و شاپیرو^۲، ۲۰۰۴).

روش

به منظور پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، سه بخش ساختاربندی شد: در بخش اول الگوی روانه‌سازی کارکنان با روش فراترکیب کشف و ارائه شد (مرحله اکتشاف الگو). فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. برای انتخاب نمونه مقالاتی معتبر و مرتبط با اهداف پژوهش، فرایند بازبینی انجام می‌گیرد که پژوهشگران پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا، کیفیت روش‌شناسی پژوهش را در نظر می‌گیرند. نتیجه غربال‌گری و بازبینی، انتخاب ۵۲ نمونه معتبر از بین ۱۲۳ مقاله بود. در این پژوهش برای انجام فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۷) استفاده شد که این مراحل شامل: تنظیم پرسش، بررسی متون به صورت نظام‌مند، جستجو و انتخاب مقالات مناسب، استخراج اطلاعات مقالات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته است (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰، ص ۷). در بخش دوم، آزمون الگو در چهار سازمان انتظامی و غیرانتظامی (ستاد فرماندهی نیروی انتظامی، ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، امور مالیاتی و آموزش و پرورش استان فارس) با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و با نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شد (مرحله کاربردی کردن الگو) و در بخش سوم، سیستم خبره فازی به کمک نرم‌افزار متلب در میان کارکنان چهار سازمان یادشده طراحی شد (مرحله محاسبه ترکیب بهینه الگوی روانه‌سازی کارکنان). در این پژوهش، جامعه آماری کلیه کارکنان به تعداد ۱۲۵۶ نفر و نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۴ نفر از سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی شامل ستاد فرماندهی انتظامی استان، ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، امور مالیاتی و آموزش و پرورش استان فارس بودند. مشارکت کنندگان بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی و اساتید دانشگاه‌ها بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش در بخش کاربردی کردن الگو، طبقه‌ای

1. Chen & Klimoski

2. Steers & Shapiro

3. Sandelowski and Barroso

و در بخش بهینه‌سازی الگو، هدفمند بود. جامعه آماری پژوهش در مراحل سه گانه فراترکیب، پیمایش و فازی در جداول ۱، ۲ و ۳ نشان داده شده است.

جدول ۱. جامعه آماری پژوهش در مرحله فراترکیب

ردیف	منابع	تعداد
۱	منابع انگلیسی	۷۲
۲	منابع فارسی	۵۱
	مجموع منابع یافت شده	۱۲۳

جدول ۲. جامعه آماری پژوهش و نمونه آماری به تفکیک

ردیف	سازمان	جمع کارکنان	نمونه آماری از هر طبقه
۱	اداره کل آموزش و پرورش استان	۴۲۸	۱۰۰
۲	ستاد فرماندهی انتظامی استان	۳۲۳	۷۶
۳	اداره کل امور مالیاتی استان	۳۹۳	۹۲
	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان	۱۱۲	۲۶
	جمع	۱۲۵۶	۲۹۴

جدول ۳. جامعه آماری خبرگان در مرحله مدل‌سازی ریاضی

ردیف	منابع	تعداد
۱	خبرگان دانشگاهی	۱۰
۲	مدیران سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی	۵
	جمع کل	۱۵

یافته‌ها

از تعداد ۲۹۴ نفر آزمودنی در بخش پیمایش، ۱۸۶ نفر مرد، ۱۰۸ نفر زن، ۲۴۲ نفر متأهل، ۴۴ نفر مجرد و ۴ نفر بدون پاسخ بودند. از نظر سنی، ۵۱ نفر زیر سی سال، ۷۲ نفر بین ۳۵-۳۰ سال، ۶۸ نفر بین ۴۰-۳۶ سال، ۴۱ نفر بین ۴۵-۴۱ سال، ۳۸ نفر بین ۴۶-۵۰ سال و ۲۴ نفر بالای ۵۰ سال بودند. از نظر سابقه کاری، ۸۶ نفر کمتر از ۵ سال، ۵۶ نفر بین ۱۰-۵ سال، ۴۷ نفر بین ۱۵-۱۱ سال، ۴۴ نفر بین ۲۰-۱۶ سال، ۵۷ نفر بالای ۲۰ سال و ۴ نفر بدون پاسخ بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۷ نفر دارای تحصیلات دکتری، ۱۳۲ نفر کارشناسی ارشد، ۱۳۱ نفر کارشناسی و ۲۰ نفر کاردانی و پایین تر و ۴ نفر بدون پاسخ بودند.

همان‌طور که در جدول ۴ درج شده است، نمره مفهوم انطباق کارکنان در بازه ۲/۵ تا ۵ قرار دارد. مقدار میانگین این مفهوم برابر با ۴/۴۵ است که نشان می‌دهد نمره مفهوم انطباق کارکنان در ادارات کل سازمان امور مالیاتی فارس، سازمان آموزش و پرورش، ستاد فرماندهی انتظامی و فرهنگ و ارشاد اسلامی استان فارس از حد متوسط بیشتر است. همچنین نمرات سایر مفاهیم نیز بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

جدول ۴. آمار توصیفی مفاهیم مدل روانه‌سازی کارکنان

مفاهیم	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
انطباق کارکنان	۲/۵	۵	۴/۴۵	۰/۵۴۶
مدیریت نقش	۲	۵	۳/۳۸	۰/۶۲۹
زمینه‌سازی	۲	۵	۴/۰۹	۰/۶۴۷
آماده‌سازی	۱	۵	۴/۰۰	۰/۷۰۴
دشواری‌ها	۲/۵	۵	۴/۳۹	۰/۵۳۱
آثار شغلی	۱/۵	۵	۴/۵۴	۰/۵۲۸
آثار فردی	۲/۵	۵	۴/۱۶	۰/۵۷۱
محیط اجتماعی	۲	۵	۳/۶۱	۰/۵۶۶
نتایج بلندمدت	۱/۵	۵	۳/۷۵	۰/۶۹۸
نیازهای سازمانی	۱/۵	۴	۴/۰۵	۰/۷۲۲
آموزش کارکنان	۱	۵	۳/۵۸	۰/۸۹۱
برنامه‌های روانه‌سازی	۱	۵	۳/۹۴	۰/۷۸۳
ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی	۲	۵	۳/۹۱	۰/۶۳۳
ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های انتظامی و غیر انتظامی	۱	۵	۴/۰۶	۰/۷۵۸

گام‌ها و روش کار در فراترکیب

گام اول: تنظیم پرسش پژوهش: در این تحقیق برای تنظیم پرسش پژوهش مراحل زیر طی شد:

۱. چه چیزی: در پژوهش حاضر شناسایی و گروه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های روانه‌سازی کارکنان بررسی شد.
۲. چه کسی: در پاسخ به این پرسش، جامعه مورد مطالعه مشخص می‌شود. در این پژوهش پایگاه‌های داده، مجلات، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف (برای دانلود مقالات انگلیسی و فارسی)

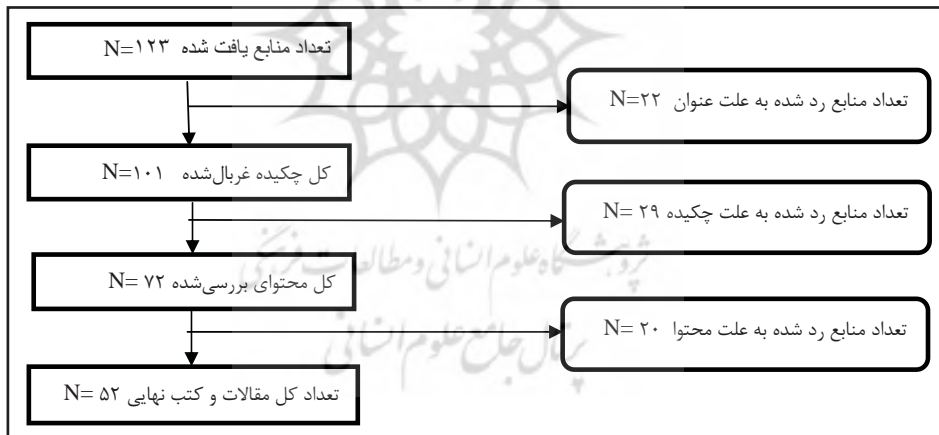
بررسی شد.

۳. چه وقت: در پاسخ به این پرسش، چارچوب یا محدوده زمانی منابع یافته شده از مرحله قبل مشخص شد. مقالات انگلیسی مطالعه شده در این پژوهش از سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۷ و مقالات فارسی از سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶ است.

۴. چگونگی: به چگونگی روشی اشاره دارد که برای مطالعه منابع یافت شده استفاده شده است. در این پژوهش، از روش «تحلیل محتوا»، استفاده شد.

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند: در این مرحله، ابتدا کلمات کلیدی (انگلیسی و فارسی) مرتبط با موضوع به منظور جستجوی نظام‌مند مقالات منتشرشده در مجلات مختلف انتخاب شدند.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در ابتدای فرآیند جستجو پژوهشگر مشخص می‌کند آیا مقالات یافت شده متناسب با پرسش پژوهش هست یا خیر؟ به منظور رسیدن به این هدف، معیارهایی برای پذیرش و یا نپذیرفتن در نظر گرفته شده و براساس آن مجموعه مطالعات منتخب چندین بار بازبینی شدند. شکل ۱، خلاصه‌ای از فرآیندهای ارائه شده را به همراه نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد.



شکل ۱. نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات: در مراحل مختلف فراترکیب، به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده، به منظور دست‌یابی به یافته‌های درون پژوهش‌ها، چندین بار بازخوانی شدند. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات به این صورت دسته‌بندی شد: در ستون اول جدول، مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می‌شود (شامل: نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله). در ستون دوم ابعاد و مؤلفه‌های روانه‌سازی

کارکنان و همچنین اجزاء و عوامل ارتقاء یا نقض روانه‌سازی کارکنان که هر مقاله به آنها اشاره کرده است. در ستون سوم نیز اطلاعات روش شناختی مطالعه مدنظر ارائه شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در پژوهش حاضر، ابتدا تمام مؤلفه‌های استخراج شده از پژوهش‌های قبلی، به عنوان کد در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب مفاهیم (تم‌ها) پژوهش شکل گرفت و مفاهیم مرتبط نیز در یک طبقه کلی تر به نام مقولات دسته‌بندی شدند.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت: شاید مهم‌تر از ارزیابی پژوهش‌های برای دربرداشتن معیارهای شمول و مرتبط بودن، ارزیابی مطالعات برای دربرداشتن معیارهای کیفیتی است. در روش فراترکیب و در این گام، رویه‌های زیر برای حفظ کیفیت پژوهش‌های انتخابی در نظر گرفته شدند:

۱. در سراسر پژوهش، محقق تلاش می‌کند تا توضیحات روشن درباره روش روش کار ارائه کند.
۲. در زمان مناسب، محقق رویکردها و نگرش‌های مستقر را برای تلفیق پژوهش‌های اصلی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

۳. محقق هر دو راهبرد جستجوی الکترونیکی و دستی را به کار می‌برد تا مقالات مربوطه را پیدا کند.

۴. محقق، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در پژوهش‌های کیفی اصلی را به کار می‌برد.

۵. در ارزیابی کیفیت پژوهش‌های اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلاين (۲۰۰۶) برای ارزیابی مطالعات استفاده می‌کند که شامل پرسشاتی است که کمک می‌کند تا بررسی‌ها معقول به نظر برسد.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها: در این مرحله، یافته‌های حاصل از گام‌های قبیل ارائه می‌شوند. بنابراین براساس اجرای مراحل هفت‌گانه روش فراترکیب، الگوی تجربی و اولیه روانه‌سازی کارکنان از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شد. در ادامه مقولات، مفاهیم و کدهای استخراجی به منظور بومی‌سازی و متناسب با شرایط سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از ارزیابی روایی منطقی (صوری و محتوایی) و انجام اصلاحات لازم، الگوی مفهومی تکمیلی پژوهش شکل گرفت. جدول ۵، چارچوب مفهومی پژوهش به همراه منابع استخراج کدها را نشان داده است.

جدول ۵. منابع و فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با کدهای استخراج شده

مقوله‌ها	مفاهیم	منابع
شرایط شغلی	انتداب کارکنان	لعل آهنگر و همکاران (۱۳۸۹)، قلاوند و سلطانزاده (۱۳۹۰)، برین (۲۰۱۳)، ولوسینسکا (۲۰۱۳)، موریسون (۲۰۰۲).
	مدیریت نقش	کارهونن (۲۰۱۷)، قلی پور و شعبانی (۱۳۹۴)، قاراخانی و میرزایی (۱۳۹۵)، بائور و همکاران (۲۰۰۶).
بستر سازی	زمینه‌سازی	برکمن، کلاس، بریست و سیمن (۲۰۰۰)، دای ودی میوس (۲۰۰۷)، بائور و اردوگان، (۲۰۱۱).
	آماده‌سازی	جاری (۲۰۰۰)، استین و کریستیانسن (۲۰۱۰)، موریسون (۲۰۰۲)، برکمن و همکاران (۲۰۰۰).
شرایط سازمانی	دشواری‌ها	فرهنگی و صمدی، (۱۳۸۹)، جزنی و میرجلیلی مهنا (۱۳۹۳).
	نیازهای سازمانی	قلاوند و سلطانزاده، (۱۳۹۰)، بائور و همکاران (۲۰۰۶)، استیرز و همکاران (۲۰۰۴).
آثار و نتایج	آموزش کارکنان	نادی، گل پرور، و سیادت (۱۳۸۹)، رولج و همکاران (۲۰۱۲)، چن و کیموسکی، (۲۰۰۳).
	برنامه‌های روانه‌سازی	پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۳)، بائور (۲۰۱۲)، پایک (۲۰۱۴).
آثار و نتایج	آثار شغلی	فینگان (۲۰۰۹)، هارمون (۲۰۱۸)، بائور (۲۰۱۷).
	آثار فردی	تورمینا (۱۹۹۷)، وانوس (۱۹۹۲)، بائور و گرین (۱۹۹۴).
بعد اصلی ایرانی - اسلامی	محیط اجتماعی	کارهونن (۲۰۱۷)، بوتز (۲۰۱۵)، موریسون (۲۰۰۲).
	نتایج بلندمدت	شائمی بزرگی و اصغری (۱۳۸۹)، پایک (۲۰۱۴)، چن و کیموسکی (۲۰۰۳).
بعد فرعی ایرانی - اسلامی	ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی	مبینی (۱۳۹۴)، ابوالعلائی (۱۳۹۴)، کورتل (۲۰۱۶)، روث ول (۲۰۱۶)، رنجبریان (۱۳۹۶)، فلسفی (۱۳۹۵)، فتحی، محرم زاده و سیدعامری (۱۳۹۲).
	ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی	عبدالهی و اشرفی فشی (۱۳۹۱)، ابوالعلائی (۱۳۹۴)، فلسفی (۱۳۹۵)، صدیقه زرگران مقدم (۱۳۹۰).

کاربرد الگو: در این پژوهش برای تأیید و کاربرد مفهومی پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان و ارزیابی ضریب نسبی و شاخص روایی محتوا، تبیین الگوی روانه‌سازی کارکنان میسر شد. برای این منظور پرسشنامه‌ای که توسط تأیید شده بود، در میان کارکنان (ستاد فرماندهی انتظامی استان، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، اداره کل امور مالیاتی و اداره کل آموزش و پرورش استان فارس) به تعداد ۲۹۴ نفر توزیع شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار پی. ال. اس، نشان داد که تمام ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی روانه‌سازی کارکنان تأیید شد.

جدول ۶: مقدار ضریب تغییرات و قدرت مدل (آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری)

ضریب تغییرات (CV.COM)	۰/۳۵	۰/۱۹	۰/۰۱
قدرت مدل	قوی	متوسط	ضعیف

طبق جدول ۶، مقدار ضریب تغییرات مشخص‌کننده قدرت مدل برای پیش‌بینی است که اگر ضریب تغییرات بین ۰/۰۲ تا ۰/۱۹ باشد، قدرت مدل برای پیش‌بینی ضعیف، اگر بین ۰/۱۹ تا ۰/۳۵ باشد، قدرت مدل برای پیش‌بینی متوسط و اگر از ۰/۳۵ بیشتر باشد، قدرت مدل برای پیش‌بینی بسیار بالاست.

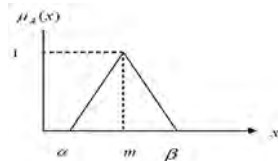
جدول ۷: آزمون ضریب تغییرات برای مفاهیم پژوهش

ردیف	مفاهیم	ضریب تغییرات
۱	انطباق کارکنان	۰/۷۰۵
۲	مدیریت نقش	۰/۶۹۵
۳	زمینه‌سازی	۰/۴۵۶
۴	آماده‌سازی	۰/۷۱۳
۵	دشواری‌ها	۰/۷۷۸
۶	نیازهای سازمانی	۰/۷۲۶
۷	آموزش کارکنان	۰/۸۶۴
۸	برنامه‌های روانه‌سازی	۰/۷۳۳
۹	آثار شغلی	۰/۶۸۹
۱۰	آثار فردی	۰/۶۸۸
۱۱	محیط اجتماعی	۰/۶۴۸
۱۲	نتایج بلندمدت	۰/۵۰۴
۱۳	ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی	۰/۵۳۱
۱۴	ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی	۰/۷۹۳

همان‌طور که در جدول ۷، مشاهده می‌شود، آزمون ضریب تغییرات که نشان‌دهنده قدرت مدل ساختاری است، در بیشتر متغیرها بالاتر از ۰/۱۹ و ۰/۳۵ است و بیانگر این است که قدرت مدل برای پیش‌بینی بالاست.

الگوسازی ریاضی به روش طراحی سیستم خبره فازی: براساس مدل طراحی شده در این پژوهش، ابعاد سه‌گانه مدل روانه‌سازی کارکنان شامل ابعاد (شرایط شغلی، بسترسازی، شرایط سازمانی و آثار و

نتایج) به‌عنوان ورودی‌های سیستم و مفهوم روانه‌سازی کارکنان به‌عنوان خروجی تعیین و شبیه‌سازی شد. در مرحله دوم متغیرهای کلامی فازی سازی شدند. برای فازی‌سازی متغیرها از تابع مثلثی استفاده شد. رابطه ۱ و نمودار ۱ مشخصات این تابع را نشان می‌دهند.



نمودار ۱. اعداد مثلثی

در این پژوهش، اعداد فازی مثلثی مربوط به هر متغیر کلامی با نماد $(\alpha \ m \ \beta)$ نشان داده شد. مرحله فازی‌سازی از دو گام تشکیل شده است:

رابطه ۱. ضابطه تابع مثلثی

$$\mu_{\alpha}(x) = \begin{cases} \frac{x-\alpha}{m-\alpha} & \alpha < x < m \\ 1 & x = m \\ \frac{\beta-x}{\beta-m} & m < x < \beta \\ 0 & \text{others} \end{cases}$$

در این پژوهش هر یک از متغیرهای ورودی با استفاده از عدد مثلثی فازی به سه متغیر کلامی، افزایشی، پدیده و به مجموعه فازی تبدیل شدند. جدول ۸، متغیرهای کلامی و اعداد فازی معادل آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۸. فازی‌سازی اعداد متغیرهای ورودی

شرایط شغلی		بستر سازی		شرایط سازمانی		آثار و نتایج	
عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی
(۰.۴۰، ۰.۴۰)	کم (L)	(۰.۴۰، ۰.۴۰)	کم (L)	(۰.۴۰، ۰.۴۰)	کم (L)	(۰.۴۰، ۰.۴۰)	کم (L)
(۰.۹۰، ۰.۵۰، ۱.۰)	متوسط (m)	(۰.۹۰، ۰.۵۰، ۱.۰)	متوسط (m)	(۰.۹۰، ۰.۵۰، ۱.۰)	متوسط (m)	(۰.۹۰، ۰.۵۰، ۱.۰)	متوسط (m)
(۰.۱۴۰، ۰.۱۰۰، ۰.۶۰)	زیاد (h)	(۰.۱۴۰، ۰.۱۰۰، ۰.۶۰)	زیاد (h)	(۰.۱۴۰، ۰.۱۰۰، ۰.۶۰)	زیاد (h)	(۰.۱۴۰، ۰.۱۰۰، ۰.۶۰)	زیاد (h)

فازی‌سازی متغیرهای خروجی در این پژوهش، به پنج متغیر کلامی افزایشی شد. جدول ۹ متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی را نشان می‌دهد.

جدول ۹. متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی

روانه‌سازی کارکنان	
متغیر کلامی	عدد فازی
(VL) خیلی کم	(۱۷/۵، ۰، ۱۷/۵)
(L) کم	(۷/۵، ۲۵، ۴۲/۵)
(m) متوسط	(۳۲/۵، ۵۰، ۶۷/۵)
(h) زیاد	(۵۷/۵، ۷۵، ۹۲/۵)
(VH) خیلی زیاد	(۸۲/۵، ۱۰۰، ۱۱۷/۵)

در ادامه به تدوین قوانین استنتاج پرداخته شد. سیستم فازی طراحی شده چهار متغیر ورودی دارد. هر کدام از این متغیرها به چهار مجموعه فازی افزابندی شده‌اند. بنابراین در حالت مطلوب ($3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81$) قانون نیاز است. در این پژوهش با استفاده از نظرات افراد خبره مبنی بر اهمیت هریک از قوانین و همچنین با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت معادلات ساختاری برای هریک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و همچنین ابعاد مدل پژوهش، ۸۱ قانون در این قسمت تنظیم شد. این قواعد با عنوان «پایگاه قواعد فازی» در جدول ۱۰، آمده است.

جدول ۱۰. برخی از قوانین استنتاج

ردیف (If) اگر	شرایط شغلی	بستر سازی	شرایط سازمانی	آثار و نتایج	(then) آنگاه	روانه‌سازی کارکنان
۱	کم	کم	کم	کم	کم	خیلی کم
۲	کم	کم	متوسط	کم	کم	خیلی کم
۳	کم	کم	زیاد	کم	کم	کم
۴	کم	متوسط	کم	کم	کم	کم
۵	کم	متوسط	متوسط	کم	کم	کم
۶	کم	متوسط	زیاد	کم	کم	متوسط
۷	کم	زیاد	کم	کم	کم	کم
۸	کم	زیاد	متوسط	کم	کم	متوسط
۹	کم	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد

ارزش خروجی‌هایی که در مرحله قبل به دست می‌آید، به شکل فازی هستند. برای ساده‌تر کردن تجزیه و تحلیل، اعداد فازی باید به اعداد معمولی تبدیل شوند. به عبارت دیگر در مرحله چهارم ارزش

خروجی‌ها غیرفازی هستند. یکی از روش‌های مرسوم برای فازی‌زدایی روش میانگین مراکز است. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد، الگوی طراحی شده از جهت روابط و تناسب در حد بسیار بالا تایید شده است. هر چهار بعد بررسی شده در جدول ۱۱، وزن معناداری ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند.

جدول ۱۱. میزان اهمیت هر یک از ابعاد در روانه‌سازی کارکنان

سازمان‌های بخش انتظامی و غیرانتظامی

بار عاملی	ابعاد روانه‌سازی کارکنان
۰/۹۰۱	شرایط سازمانی
۰/۸۵۳	بسترسازی
۰/۸۳۳	شرایط شغلی
۰/۷۱۴	آثار و نتایج

سازمان‌های استخراجی: در این پژوهش اداره کل سازمان امور مالیاتی فارس به عنوان سازمان استخراجی در نظر گرفته شد. بر این اساس، چنانچه میزان توجه و تمرکز کارکنان بر بعد شرایط شغلی ۲۷/۲ درصد بر روی بعد شرایط سازمانی ۲۸/۲ درصد، بر روی بعد بسترسازی ۲۰/۳ درصد باشد و بر روی بعد آثار و نتایج ۲۵/۳ درصد باشد، آنگاه روانه‌سازی کارکنان به میزان ۷۴ درصد خواهد بود.

سازمان‌های تنظیمی: در این پژوهش فرماندهی انتظامی استان به عنوان سازمان تنظیمی در نظر گرفته شد. بر این اساس چنانچه میزان توجه و تمرکز کارکنان بر بعد شرایط شغلی ۳۲/۴ درصد، بر بعد شرایط سازمانی ۲۱/۲ درصد، بر بعد بسترسازی ۱۹/۱ درصد و بر بعد آثار و نتایج ۲۸/۳ درصد باشد، آنگاه روانه‌سازی کارکنان به میزان ۸۰ درصد خواهد بود.

سازمان‌های توزیعی: در این پژوهش اداره کل آموزش و پرورش استان فارس به عنوان سازمان توزیعی در نظر گرفته شد. بر این اساس چنانچه میزان توجه و تمرکز کارکنان بر بعد شرایط شغلی ۲۳/۴ درصد، بر بعد شرایط سازمانی ۲۸/۸ درصد، بر بعد بسترسازی ۳۱/۳ درصد باشد و بر بعد آثار و نتایج ۱۸/۵ درصد باشد، آنگاه روانه‌سازی کارکنان به میزان ۸۴ درصد خواهد بود.

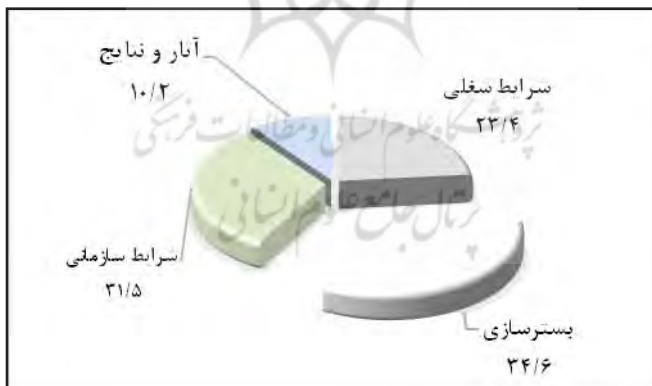
سازمان‌های نمادین: در این پژوهش اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان سازمان نمادین در نظر گرفته شده است. بر این اساس چنانچه میزان توجه و تمرکز کارکنان بر بعد شرایط شغلی ۲۰/۱ درصد،

بر بعد شرایط سازمانی، ۳۳/۱ درصد، بر بعد بسترسازی ۳۲/۳ درصد و بر بعد آثار و نتایج ۱۵/۵ درصد باشد، آنگاه روانه‌سازی کارکنان به میزان ۵۴ درصد خواهد بود.

مدل بهینه نهایی پژوهش: بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده توسط سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوب ابعاد که بتواند روانه‌سازی کارکنان را بیشینه یا بهینه کند، به دست آمد. نتایج به دست آمده در قالب جدول ۱۲ و نمودار ۲، نمایش داده شده است. اگر میزان توجه و تمرکز کارکنان بر بعد شرایط شغلی ۲۳/۴ درصد، بر بعد شرایط سازمانی ۳۱/۵ درصد، بر بعد بسترسازی ۳۴/۶ درصد و بر بعد آثار و نتایج ۱۰/۲ درصد باشد، آنگاه روانه‌سازی کارکنان به میزان ۶۴ درصد خواهد بود.

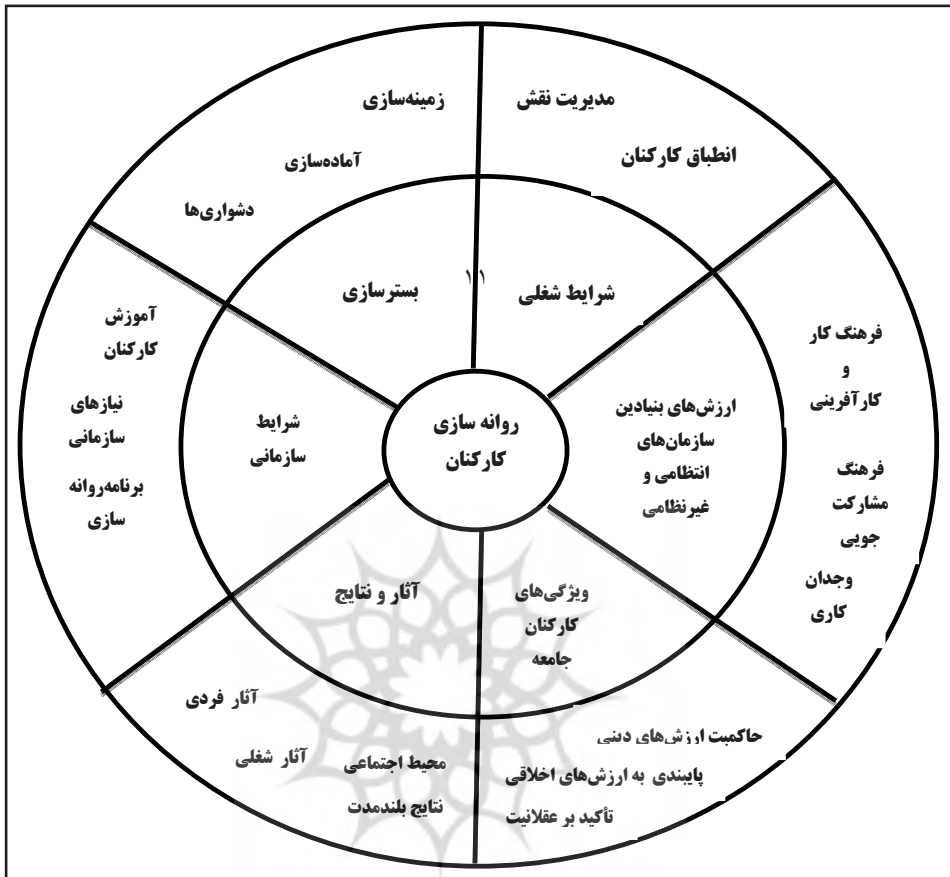
جدول ۱۲. ترکیب مطلوب ابعاد روانه‌سازی کارکنان

ابعاد روانه‌سازی کارکنان	درصد
شرایط شغلی	۲۳/۴
بسترسازی	۳۴/۶
شرایط سازمانی	۳۱/۵
آثار و نتایج	۱۰/۲



نمودار ۲. ترکیب مطلوب ابعاد روانه‌سازی کارکنان

با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از طریق تایید خبرگان، الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران به شرح شکل ۲ ارائه شد.



شکل ۲. الگوی روانه‌سازی کارکنان در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از راه‌های مؤثر برای فائق آمدن بر مشکلات موجود در محل کار، ایجاد فرآیندهای روانه‌سازی است. واژه روانه‌سازی به معنای تطبیق‌یافتگی سریع کارکنان تازه استخدام شده با محیط است. امروزه هر سازمانی، از نوع خاصی از فرایند روانه‌سازی بهره‌مند است که در آن افراد تازه استخدام شده نسبت به فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتار، آموزش داده می‌شوند. امروزه روانه‌سازی کارکنان مدنظر پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی روانه‌سازی کارکنان انتظامی و غیرانتظامی ایران بود که بر این اساس نتایج زیر حاصل شد.

در مقوله شرایط شغلی، مؤلفه انطباق کارکنان نسبت به مؤلفه مدیریت نقش دارای امتیاز بالاتری

در الگوی حاصل از تحلیل تعدیل‌گری ارزش‌های بنیادین سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی است. در پژوهش جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸) عوامل در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و ساز و کارهای انگیزشی با نتایج پژوهش هم‌راستا است و همچنین پایک، (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده است که روانه‌سازی فرایند مهمی است از این منظر که انطباق و هماهنگی بین سازمان و کارکنان را تعیین می‌کند. این همان مرحله‌ای است که دانش فرد را برای انجام فعالیت‌ها تعریف می‌کند. بنابراین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش یادشده، همسواست. در مقوله بسترسازی، مؤلفه دشواری‌ها، نسبت به مؤلفه‌های زمینه‌سازی و آماده‌سازی، دارای امتیاز بالاتری در الگوی حاصله است. استین و کریستیانسن (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که نیروی کمک‌کننده روانه‌سازی به چهار عامل توانایی، محل، ارتباط و انگیزه در بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند و این چهار عامل به چهار طریق مختلف شامل آماده‌سازی، گرایش‌گری، یکپارچگی و برتری‌یافتگی ظاهر می‌شوند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش یادشده همسواست.

در مقوله شرایط سازمانی، مؤلفه نیازهای سازمانی، نسبت به مؤلفه‌های آموزش کارکنان و برنامه‌های روانه‌سازی دارای امتیاز بالاتری در الگوی حاصله است. کارهونن (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که سازگار و هماهنگ بودن با نیازهای کشورها و نقش‌های افراد، در روانه‌سازی کارکنان موثر است که با نتایج این پژوهش همسواست.

در مقوله آثار و نتایج، مؤلفه آثار شغلی، نسبت به مؤلفه‌های آثار فردی، نتایج بلندمدت و محیط اجتماعی دارای امتیاز بالاتری در الگوی حاصله است. بوتن (۲۰۱۵) در پژوهش خود نتیجه گرفت که برنامه‌های روانه‌سازی را می‌توان براساس توالی، یکپارچگی و گرایش محوری تدوین کرد. همچنین، نتایج بیانگر آن بود که برای هر دو مقوله یکپارچگی و گرایش محوری، ادراک وجود دارد. در پژوهش دیگر کارهونن (۲۰۱۷) نشان داد برنامه مشتمل بر اجزای اصلی روانه‌سازی بوده که در سطح جهانی نیز قابل استفاده بود. از ویژگی‌های این مدل می‌توان به سازگار و هماهنگ بودن با نیازهای نقش‌های افراد مختلف اشاره کرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش یادشده همسواست.

در مقوله ارزش‌های فرهنگ ایرانی و اسلامی، مؤلفه‌های ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی و ارزش‌های بنیادین در سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی به ترتیب امتیاز بالاتری را در روانه‌سازی کارکنان کسب

کردند. این عوامل بر روانه‌سازی کارکنان مؤثر هستند و باید مدنظر مدیران و مسئولان مربوطه قرار گیرد. در زمینه ارتباط بین فرهنگ ایرانی - اسلامی با روانه‌سازی کارکنان، پژوهشی به صورت مستقیم صورت نگرفته است. بدین ترتیب با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

در مقوله شرایط شغلی برای روانه‌سازی کارکنان، مؤلفه‌های انطباق کارکنان و مدیریت نقش کارکنان در سازمان، مدنظر قرار گیرد.

- مدیران از طریق آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان، مشاوره فردی و پشتیبانی منابع انسانی، شفافیت نقش و آموزش کارکنان تازه وارد به سازمان در یادگیری نقش‌های واگذاری شده جدید، تلاش در کاهش تعارض نقش آنان و تصویرسازی واقعی از شغل کارکنان را فراهم کنند. مدیران، فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی و آشناسازی کارکنان با مقررات و خط‌مشی‌های ترفیع را برای همه کارکنان به‌طور مساوی ایجاد کنند تا آنها در صورت داشتن شرایط لازم بتوانند به راحتی ترفیع بگیرند و در مدیریت نقش آنها توجه ویژه شود.

- در مورد مولفه بسترسازی روانه‌سازی کارکنان، مدیران با برنامه‌های متنوع و انگیزشی، رویکردی بکار گیرند که زمینه کاهش عدم اطمینان و اضطراب افراد تازه‌وارد را فراهم کند و اعتماد به نفس آنها را در مسیر آماده‌سازی روانه‌سازی، تسهیل کند.

- در مؤلفه شرایط سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران به نیازهای سازمانی از جمله توجه به تازه‌واردان، همراهی آن‌ها، آموزش در زمینه‌های خاص، تفهیم سیاست سازمانی و تخصیص امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به کارکنان توجه کنند.

- در راستای مولفه آثار و نتایج پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های انتظامی و غیرانتظامی در آثار و نتایج روانه‌سازی کارکنان تمرکز بیشتری داشته باشند و به دقت مولفه‌های این آثار را تحلیل کنند و براساس نتایج، برنامه‌ریزی در روانه‌سازی کارکنان را انجام دهند.

سپاسگزاری

بدین وسیله نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از مدیران فرماندهی انتظامی استان، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان، اداره کل امور مالیاتی و اداره کل آموزش و پرورش استان فارس و کلیه کارکنانی که در اجرای این پژوهش همکاری کردند، تشکر و قدردانی کنند.

فهرست منابع

- آلموند، گابریل؛ جونیور، پاول؛ فوت، رابرت. (۱۳۸۱). *چهارچوبی نظری برای بررسی سیاست تطبیقی*. علیرضا طیب، مترجم. چاپ سوم. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۹۴). *چگونه کارکنان با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم*. چاپ سوم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- پورسلطانی زرنندی، حسین؛ عسگری، بهمن؛ شمسی، عبدالحمید. (۱۳۹۳). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و آرزوهای شغلی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان فارس. *فصلنامه مدیریت ورزشی*، ۶(۱)، صص ۷۵-۸۸. قابل بازیابی از: <https://search.ricest.ac.ir/dl/search/defaultta.aspx?DTC=8&DC=680148>
- جبارزاده، یونس؛ شاه محمدزاده، علی؛ سروری، رحیم؛ حسینی، سیدصد. (۱۳۹۸). ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۴(۲)، صص ۲۵۹-۲۸۰. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_20278_bafc1fa9b3c9ae8d592e10c3a4a85997.pdf
- جزنی، نسرين. (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ یازدهم. تهران: نشر نی.
- جزنی، نسرين و میرجلیلی مهنا، مریم. (۱۳۹۳). روانه‌سازی. *دومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی ایران*. تهران.
- خوش‌نواز، اختر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدي و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فرماندهی انتظامی استان قزوین. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۲)، صص ۲۱۲-۱۹۱. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_94015_67c98f9e8a2d4e52be13fd51237594f9.pdf
- رنجریان، رسول. (۱۳۹۶). *طراحی مدلی برای پرورش دب‌بستگی کارکنان بخش دولتی*. رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- زرگران مقدم، صدیقه. (۱۳۹۰). *تأثیر منابع و تقاضاهای شغلی بر فرسودگی و دب‌بستگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: مجتمع فولاد مبارکه اصفهان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.
- سپهوند، رضا؛ آزادی، محمدحسین و آئینی، محمدآمین. (۱۳۹۹). توسعه الگوی انباشت سرمایه مسیر شغلی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی انتظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۲)، صص ۲۵۵-۲۷۶. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_94089_002c9a77f169c907ed1bd68af41f2511.pdf
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۶)، صص ۴-۹. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/JournalListPaper.aspx?ID=42728>
- شائمی بزرگی، علی و اصغری، ژیللا. (۱۳۸۹). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان؛ *پژوهشنامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، ۳(۲)، صص ۱۰۹-۱۲۷. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/260290>
- عبداللهی، بیژن و اشرفی فشی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۸(۲)، صص ۹۱-۱۱۴. قابل بازیابی از: https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_253.html
- لعل‌آهنگر، مجتبی؛ سجادی، حمیرا و اکبری کامرانی، احمدعلی. (۱۳۹۴). یکپارچگی اجتماعی و کیفیت زندگی مرتبط با سلامت سالمندان مراجعه‌کننده به مراکز درمانی شهرستان سبزوار در سال ۱۳۹۰. *فصلنامه سالمند*، ۱۰(۲)، صص ۱۲۱-۱۱۴. قابل بازیابی از: http://salmandj.uswr.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-303-5&slc_lang=fa&sid=1
- فتحی، فریروز؛ محرم‌زاده، مهرداد و سیدعامری، میرحسن. (۱۳۹۲). تبیین رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی با وجدان کاری کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵(۲۱)، صص ۲۱۹-۲۳۲. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/327552>

فرهنگی، علی اکبر و صمدی، مهران. (۱۳۸۹). جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تاثیر در نگهداشت پلیس. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۵(۱۹)، صص ۱۰۷-۱۳۲. قابل بازیابی از: http://phr.jrl.police.ir/index.php?_action=article&au=113423&_au= فلسفی، علی. (۱۳۹۵). *ارائه مدل کرامت انسانی در سازمان‌های دولتی ایران*. رساله دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

قاراخانی، معصومه و میرزایی، سید آیت الله (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر ناراستی‌های دانشگاهی در فضای آموزش علوم اجتماعی (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی تهران). *فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران*، ۹(۲)، صص ۲۹-۴۸. قابل بازیابی از:

http://www.jicr.ir/article_306.html

قلاوند، حسن و سلطانزاده، وحید (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. *فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه*، ۲۴(۷۸)، صص ۹۳-۱۱۱. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=217974>

قلی پور، طاهره و احمد شعبانی (۱۳۹۴). رابطه بین شفافیت نقش و رضایت شغلی کتابداران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان. *مجله مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۲(۵)، صص ۶۰۸-۶۱۴. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=289380>

میینی، محمد. (۱۳۹۴). *طراحی سازمان‌های دولتی آینده ایران متناسب با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴*. رساله دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

مجیدی، عبدالله؛ خروش، حمید و دوستی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی اجرای طرح مکنادر کلانتری‌های فاتب سال ۹۳. *مجله توسعه انسانی و پشتیبانی*، ۱۰(۳۷)، صص ۱۵۰-۱۲۳. قابل بازیابی از: <https://elmnet.ir/article/1479180-47101>

نادی، محمدعلی؛ گل پرور، محسن و سیادت، سیدعلی. (۱۳۸۹). جامعه‌پذیری سازمانی و آرزوهای شغلی کارکنان در محیط‌های کاری. *جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*، ۲۱(۱)، صص ۱۵۹-۱۷۶. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/229900>

Bauer, T. N. (2017). *Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective*. Practice Guidelines Series.

Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The Power of Connection* Cameron Professor of Management Portland State University & Founder Management Analytics, LLC. the Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, and Personnel Psychology. Pp. 1- 10. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/286447344>

Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011). *Organizational socializations the effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Maintaining, expanding and contracting the organization*. APA Handbooks in Psychology. Washington DC, US: American Psychological Association.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J. (2006). *Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*, unpublished manuscript.

Berger, L., Berger, D. (2011). *The talent management Handbook*. The McGraw-Hill Company.

Berkman LF, Glass T, Brissette I, Seeman TE. (2000). From social integration to health: Durkheim in the new millennium. *Social Science & Medicine*, 51(6), pp 843-57. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.525.4504&rep=rep1&type=pdf>

Brien, J. (2013). *Employee Onboarding: An Analysis of Best Practice in Employee Onboarding and Their*

- Implementation in The Financial Services Industry in Ireland*. MA Thesis. National College of Ireland.
- Bureau of Labor Statistics. (2012). *Job openings and labor turnover*. Bureau of Labor Statistics and Census Bureau, Current Population Survey.
- Buter, H. (2015). *An evaluation of an onboarding program at ZF Friedrichshafen AG. Differences between intended and perceived objectives*. MA Thesis. University of Twente.
- Chen, G. and Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), pp 591-607. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/30040651>
- Cortel, Jason. (2016). How to Avoid Employee Disengagement. Retrieved from: <http://jasoncortel.com/how-to-avoid-employee-disengagement/>
- Harmon, G. (2018). *In what way does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees*. UMI, San Francisco.
- Finnegan, R. P. (2009). *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Strategies and Tactics for Keeping Your Best People*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Jary D, Jary J. (2000). *Collins dictionary of sociology. 3th ed*. Glasgow: Harper Collins Publishers.
- Karhunen, H. (2017). *Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company*. MA Thesis. University of Applied Sciences.
- Meyer, A., Bartels, L. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), pp 10-27. Retrieved from: http://www.na-businesspress.com/JOP/MeyerAM_17_5_.pdf
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, 45(6), pp 1149-1160. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/3069430>
- Nyakale, M. (2016). *A study of onboarding processes as experienced by new employees in selected academic libraries in Tshwane*. MA Thesis. University of Pretoria.
- Pike, K. (2014). *New Employee Onboarding Programs and Person Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics*. Seminar Research Papers. Retrieved from: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1043&context=lrc_paper_series
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2012). Getting new hires up to speed quickly. *Solan Management Review*, 46(2), pp 35-41. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/228904053_Getting_New_Hires_Up_to_Speed_Quickly.
- Sandelowski, M., and J. Barroso. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. and Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29(3), pp 379-87. Retrieved from: <http://www.sciepub.com/reference/219095>
- Stein, M., Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding. A strategy to unlock hidden value within your organization*. McGraw Hill. New York.
- Wlosinska, M. (2013). *Integration and Onboarding - an International Dimension*. BA Thesis. University of Gothenburg.