

شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب

هادی رهبری^۱، ناصر پورصادق^۲، حمیدرضا یزدانی^۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۸/۰۷

چکیده

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی ترک خدمت ارادی و داوطلبانه کارکنان است. ترک خدمت داوطلبانه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم فراوانی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. از این رو سازمان‌ها همواره به دنبال به کارگیری رویکردهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود هستند. درهم تنیدگی شغلی از رویکردهای نوین در جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان است؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی است. در راستای این هدف، این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر، اسناد و مدارک گذشته در این زمینه است که به طور کلی شامل ۳۱ مقاله می‌شود. شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز است. نتایج بیانگر این است که عوامل تأثیرگذار بر درهم تنیدگی شغلی را می‌توان بر اساس چهار مقوله کلی: عوامل فردی (متغیرهای جمعیت‌شناختی، سابقه خدمت، اضطراب جدایی، توانمندی حرفه‌ای و چشم‌انداز فردی)، عوامل شغلی (انتظارات شغلی، ماهیت شغلی)، عوامل سازمانی (کیفیت محل کار، فرصت‌های رشد و ترفیع، پیوندهای درون‌سازمانی، رضایت از شرایط، نظام پرداخت و جبران خدمات و وجهه و اعتبار سازمان)، عوامل برگرفته از جامعه (شرایط خانوادگی و دوستان، فعالیت‌های چندگانه، امکانات و تسهیلات رفاهی، شرایط بازار و جو فرهنگی، سیاسی، مذهبی) تحلیل کرد. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای لازم ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: درهم تنیدگی شغلی، ترک خدمت، فراترکیب.

۱. دکتری مدیریت دولتی، گروه توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران.

۲. استاد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

poursadeghnaser@gmail.com

۳. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

مقدمه

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است؛ تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده (افشارفر و همکاران، ۱۳۹۶) و بتوانند منابع انسانی ماهر، نخبه و توانمند را به استخدام سازمان دریاورند، در سازمان حفظ کنند و از ترک خدمت داوطلبانه آن‌ها در سازمان جلوگیری نمایند (واردامان^۱، ۲۰۲۰). کلید موفقیت کسب مزیت رقابتی پایدار و تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها، منابع انسانی است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۶). طبق بررسی‌های سازمان بین‌المللی کار، متوسط نرخ خروج کارکنان با حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت، سالانه ۳۶ درصد است که از این میزان حدود ۱۵٪ ترک خدمت داوطلبانه است (نگوئن و همکاران^۲، ۲۰۱۷). جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان برای مدت طولانی است که به یک موضوع با اهمیت برای سازمان‌ها تبدیل شده است. اگر این سؤال مطرح شود که «چرا کارکنان در سازمان می‌مانند؟» (لی و همکاران^۳، ۲۰۰۴)، طرفداران پژوهش‌ها و نظریه‌های سنتی حفظ و نگهداشت کارکنان، احتمالاً چنین جواب دهند: چون آن‌ها شغل خود را می‌پسندند و جای دیگری برای رفتن ندارند. به بیان دیگر، آنان هم در جواب ترک کردن و هم در جواب ترک نکردن، همچنان به سطوح کم‌وزیاد عواملی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی استناد می‌کنند. این در حالی است که برخی پژوهش‌گران (برای نمونه گریفث و همکاران^۴، ۲۰۰۰؛ میشل و همکاران^۵، ۲۰۰۱) از بررسی پژوهش‌های ترک خدمت به این نتیجه می‌رسند که متغیرهای نگرشی فقط حدود چهار تا پنج درصد از واریانس ترک خدمت را تبیین می‌کنند. حتی در موارد بسیاری، نگرش‌های منفی یا جستجوی شغل به ترک کردن ربطی ندارد. بنابراین، ماندگاری افراد

1. Vardaman
2. Nguyen et al
3. Lee et al
4. Griffeth et al
5. Mitchell et al

در یک شغل، صرفاً به عوامل روانی و نگرشی باز نمی‌گردد؛ بلکه عوامل دیگری دخیل هستند که در مدل‌های سنتی ترک خدمت از قلم افتاده‌اند (سجادیان، ۱۳۹۶).

درهم‌تنیدگی شغلی^۱ قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روان‌شناختی، اجتماعی و مالی که بر ابقای کارکنان در سازمان تأثیرگذار است؛ تعریف می‌شود. این تأثیرات نه فقط در شغل بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارد و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه کرده و از تمایل به ترک خدمت در افراد می‌کاهد (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶). درهم‌تنیدگی شغلی به‌عنوان مجموعه نیروهایی دیده می‌شود که کارکنان را در شغل استخدامی فعلی خود نگه می‌دارد و تمایل به ترک خدمت آنان را نیز کاهش می‌دهد (رابینسون^۲، ۲۰۱۴). درهم‌تنیدگی شغلی از رویکردهای نوین در حوزه نگهداشت اثربخش کارکنان است (الحربی^۳، ۲۰۲۰). این مورد متفاوت از مدل ترک خدمت سنتی است؛ زیرا درهم‌تنیدگی شغلی به جای ترک خدمت کارکنان (چرا افراد ترک می‌کنند) بر حفظ و نگهداری کارکنان (چرا افراد می‌مانند) هدف‌گذاری کرده است (تاکاویرا و همکاران^۴، ۲۰۱۴).

نظریه درهم‌تنیدگی شغلی، به‌عنوان مقوله حیاتی و به واسطه تمرکزی که بر عوامل پیش‌بین تأثیرگذار بر ماندگاری افراد و کاهش تمایل کارکنان به ترک و جابه‌جایی شغلی دارد، به مدیران این امکان را می‌دهد که برای حفظ منابع انسانی ارزش‌آفرین در سازمان اقدامات مؤثری انجام دهند (یو و همکاران^۵، ۲۰۲۰). کارکنانی که تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند، صرفاً تحت تأثیر مشکلات و چالش‌های درون سازمان و عوامل متأثر از شغل و شرایط کاری خود نیستند و عوامل زیادی در این تصمیم آن‌ها تأثیرگذار است. عوامل زیادی خارج از سازمان نیز در تصمیم کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان تأثیرگذار است. هرچند تأثیر عوامل سازمانی بیشتر از عوامل خارج از سازمان

-
1. job embeddedness
 2. Robinson
 3. Alharbi
 4. Takawira et al
 5. Yu et al

است؛ اما تأثیر عوامل خارج از محیط سازمان را نباید نادیده گرفت (واردامان، ۲۰۲۰). درهم‌تنیدگی شغلی از رویکردهای نوینی است که به هر دودسته عوامل درون و خارج از سازمان توجه می‌کند.

بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان بر عوامل سازمانی و شرایط محیط کار و نقش این عوامل در نگهداشت کارکنان پرداخته‌اند (صفوی و کارتیپ^۱، ۲۰۱۹) و تأثیر عوامل برگرفته از جامعه در نگهداشت کارکنان نادیده گرفته شده است (جیا و همکاران^۲، ۲۰۲۰). نگرش‌های مربوط به کار و شغل تنها نقش کوچکی در حفظ و یا ترک خدمت کارکنان بازی می‌کنند. در نتیجه عواملی به غیر از رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای درک جابجایی و ترک خدمت کارکنان مهم هستند. محققان مدیریتی همچنان در حال تحقیق بر روی عواملی هستند که فرد متأثر از آن‌ها تصمیم به ماندن در سازمان می‌گیرد (تام و گرنوالد^۳، ۲۰۲۰) و با درهم‌تنیدگی شغلی می‌توان این عوامل را شناخت. از طرفی با اتکا بر ادبیات موجود می‌توان به صراحت ادعا کرد که با شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی می‌توان در مسیر تازه‌ای از پژوهش‌های مدیریتی گام برداشت. می‌توان ضرورت انجام این پژوهش را به شرح زیر برشمرد: ۱- اهمیت طرح راهکارهای عملی در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان اثربخش، بیش از پیش احساس می‌شود. ۲- ترک خدمت داوطلبانه هزینه‌های هنگفتی برای سازمان دارد که باید از آن جلوگیری کرد. ۳- با توجه به اینکه بیشتر مطالعات نظام‌مند درهم‌تنیدگی شغلی در خارج از کشور انجام شده است، اجرای این پژوهش با توجه به شرایط بومی کشور ضرورت دارد. تاکنون به دلایل مختلفی از جمله: نبود موضوع درهم‌تنیدگی شغلی، عدم اطلاعات کافی، کمبود مدل‌ها، ناآشنایی مدیران با الگوها و مدل‌های موجود و نبود نمونه‌های کاربردی به عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی توجه چندانی نشده است (نگوئن و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی مطالعات زیادی در زمینه بررسی

۱. Safavi & Karatepe

۲. Jia et al

3. Thome & Greenwald

عوامل مرتبط با تمایل به ترک خدمت انجام یافته است که مرور مطالعات انجام شده نشان از بررسی و شناسایی عوامل متأثر از درون سازمان است و به عوامل برگرفته از جامعه در مدل‌های سنتی ترک خدمت کارکنان توجه کافی نشده است. با توجه به مطالب فوق مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی هست.

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

واژه درهم تنیدگی از نظر لغوی مترادف پیچیده شده، ریشه‌دار شده و کاشته شده هست. درهم تنیدگی شغلی اولین بار توسط میشل و همکاران (۲۰۰۱) با عنوان "نیروهای فوق‌العاده برای نگهداشت کارکنان" ارائه شد. میشل و همکاران (۲۰۰۱) با معرفی مفهوم درهم تنیدگی شغلی به دنبال پاسخگویی به این سؤال بودند که "چرا افراد در سازمان می‌مانند؟" درهم تنیدگی شغلی به‌عنوان مجموعه‌ای از نیروهایی (درون و خارج از سازمان) است که کارکنان را در شغل فعلی‌شان نگه می‌دارد (الحربی، ۲۰۲۰). در تعریفی دیگر درهم تنیدگی شغلی به‌عنوان مجموعه‌ای وسیع از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و مالی تعریف شده است؛ که بر ماندن و حفظ کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد (صفوی و کاراتیب، ۲۰۱۹). این تأثیرات در شغل همچنین در محیط کاری خارجی کارکنان وجود دارند و معمولاً شبیه رشته‌هایی در "وب" یا "تور" هستند که فرد در آن‌ها درگیر می‌شود. افرادی که تعداد بیشتری از این رشته‌ها دارند بیشتر در این وب‌ها گرفتار می‌شوند و با دشواری بیشتری حاضر به ترک شغل خود می‌شوند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲).

درهم تنیدگی شغلی سه بعد را در بر می‌گیرد: پیوستگی، تناسب و فدا کردن. هر کدام از این ابعاد در ادامه تشریح می‌شود.

پیوستگی^۱: اولین عامل حیاتی در درهم تنیدگی شغلی مربوط به پیوستگی یا میزان ارتباط و جامعه‌پذیری مردم با یکدیگر است. پیوستگی به تلاش اجتماعی افراد در برقراری ارتباط با دوستان، همکاران، گروه‌ها و تیم‌ها در حین کار یا خارج از محیط کار گفته می‌شود

1. Zhang et al
2. Link

(رایبسون و همکاران، ۲۰۱۴). پیوستگی به‌عنوان ارتباطات رسمی (اعضا تیم کاری و همکاران) و غیررسمی (خانواده و دوستان) بین کارمندان، جامعه و سازمان فعلی شناخته می‌شود. اگرچه این ارتباطات به لحاظ تعداد و قدرت باهم تفاوت دارند، اما هرچه تعداد ارتباطات کارمند با جامعه و سازمان بیشتر باشد، میزان درهم‌تنیدگی کارمند هم بیشتر خواهد بود (افسر و بدیر^۱، ۲۰۱۶).

تناسب^۲: دومین بعد درهم‌تنیدگی تناسب هست. تناسب می‌تواند به‌عنوان سازگاری ادراک‌شده یا سطح راحتی کارمند با سازمان و محیط تعریف شود (فریرا و همکاران^۳، ۲۰۱۷). این بعد در سطح جامعه به‌عنوان عواملی هست که باعث می‌شود فرد به جایی که در آن زندگی می‌کند وابسته شود. بعد تناسب با درک ارزش‌ها و اهداف به اشتراک گذاشته شده بین سازمان و محیط مرتبط است (رامش و گلفند^۴، ۲۰۱۰). بر اساس نظریه میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، ارزش‌های شخصی، اهداف شغلی و طرح‌های آینده کارمند، باید با فرهنگ سازمانی و تقاضاهای شغلی مستقیم او، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرد؛ متناسب شود. به‌علاوه، فرد به کیفیت تناسب خود با جامعه و محیط پیرامونی‌اش توجه خواهد کرد (الحربی، ۲۰۲۰).

فداکاری^۵: فداکاری سومین بعد درهم‌تنیدگی شغلی بوده و به هزینه مادی، اجتماعی و روان‌شناختی درک شده در نتیجه ترک سازمان و محیط توسط فرد گفته می‌شود (لی و همکاران ۲۰۰۴). ترک سازمان متحمل ضرر و زیان‌های مربوط به شغل است. از آن جمله می‌توان به از دست دادن همکاران صمیمی و آشنا، پروژه‌های جالب و منفعت‌های مطلوب، ثبات شغلی، پیشرفت شغلی (فداکاری سازمانی) اشاره کرد. ترک سازمان همچنین موجب زیان‌های جامعه‌محور هم می‌شود؛ مانند از دست دادن یک معاوضه آسان، مراقبت روزانه

-
1. Afsar & Badir
 2. Fit
 3. Ferreira et al
 4. Ramesh & Gelfand
 5. Sacrifice

یا عضویت در باشگاه محلی، ترک کردن یک جامعه امن (فداکاری اجتماعی) (شهاوی و همکاران، ۲۰۱۸).

مقایسه درهم تنیدگی با سایر متغیرهای مشابه: درهم تنیدگی شغلی یک پیش‌بینی کننده قوی برای ترک خدمت کارکنان است. درهم تنیدگی شغلی فراتر از مدل‌های سنتی ترک خدمت (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و جایگزین‌های شغلی) است. همپوشانی بین مدل سنتی ترک خدمت داوطلبانه و مدل درهم تنیدگی شغلی اغلب در حیطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی رخ می‌دهد. خصوصاً با بعد تعهد مستمر که برخی ویژگی‌های آن از نظر مفهوم شبیه درهم تنیدگی شغلی هستند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). مقیاس تعهد مستمر دو بعد را در بر می‌گیرد. اولین بعد تعهد با توجه به کمبود فرصت‌های شغلی جایگزین و دومین بعد آگاهی از سرمایه‌های قربانی شده سازمان هست؛ که در نهایت با خروج کارکنان از سازمان همراه می‌شود (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۴). درهم تنیدگی شغلی برخلاف تعهد سازمانی تنها یک کشش عاطفی نیست. مطالعات انجام شده توسط میشل و همکاران (۲۰۰۱) حاکی از آن است که درهم تنیدگی شغلی و تعهد مداوم از لحاظ مفهوم در سه حوزه فرق می‌کنند. اول اینکه تعهد مداوم تنها بر مسائل سازمانی تمرکز می‌کند. دوم تعهد مداوم مواردی که جایگزین‌های شغلی را ارزیابی می‌کند، شامل نمی‌شود و در آخر درهم تنیدگی شغلی منافی را ارزیابی می‌کند که افراد احساس می‌کنند با ترک شغل آن‌ها را از دست می‌دهند. تعهد مستمر بیشتر به عناصر درون‌سازمانی توجه می‌کند در حالی که درهم تنیدگی به عوامل درون و برون شغل توجه می‌کند. درهم تنیدگی شغلی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی متفاوت است زیرا دربرگیرنده فاکتورها و عوامل مختلف اجتماعی (برگرفته از جامعه) و مؤثر بر قصد ترک شغل نیز هست. به همین دلیل درهم تنیدگی علاوه بر روانشناسی و رفتار سازمانی ریشه در جامعه‌شناسی نیز دارد (ریتز، ۲۰۱۴).

عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی: کارکنانی که تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند، صرفاً تحت تأثیر مشکلات و چالش‌های درون سازمان و عوامل متأثر از شغل و شرایط

کاری خود نیستند و عوامل زیادی در این تصمیم آن‌ها تأثیر گذار است. عوامل زیادی خارج از سازمان نیز در تصمیم کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان تأثیر گذار است. هر چند تأثیر عوامل سازمانی بیشتر از عوامل خارج از سازمان است؛ اما تأثیر عوامل خارج از محیط سازمان را نباید نادیده گرفت (واردامان، ۲۰۲۰). کارکنانی که با شغل و سازمان خود بیشتر درهم تنیده شده باشند، اگر شرایط خارج از محل کار برای آن‌ها سخت باشد هم احتمال ماندنشان در سازمان زیاد است (جیا و همکاران، ۲۰۲۰). به تعدادی از مطالعات مرتبط با شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی در جدول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی (تنظیم محقق)

عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی	محقق/سال
۱- حمایت سرپرستان	شهای و همکاران (۲۰۱۸)
۲- طرفداری کارکنان	
۳- جو سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه	
۱- پاداش‌های سازمانی	نگوئن و همکاران (۲۰۱۷)
۲- فرصت‌های رشد و پیشرفت	
۳- عدالت رویه‌ای	
۴- حمایت سازمانی درک شده	
۵- حمایت خانواده	وندیک ^۱ (۲۰۱۱)
۱- فرصت رشد و آموزش	
۲- فرصت توسعه حرفه	
۳- حمایت سرپرستان (مدیران)	چن و همکارانش (۲۰۱۰)
۱- باز بودن ذهن (آماده پذیرش هر گونه عقیده و نظریه بودن)	
۲- تعهد سازمانی	
۱- جبران خدمات	
۲- حمایت سرپرستی	برگیل و همکاران ^۲ (۲۰۰۹)
۳- فرصت رشد	
۴- تمایل کارمند	

1. Van Dyk
2. Bergiel et al



۵- وجود جایگزین‌های شغلی	
۱- متغیرهای جمعیت شناختی	
۲- فاکتورهای سازمانی	مالول و همکاران ^۱ (۲۰۰۷)
۳- دوستان و خانواده	
۱- حمایت سازمانی	
۲- حمایت سرپرستی	
۳- جایگزین‌های شغلی کمتر	گیوسن ^۲ و همکاران (۲۰۰۵)
۴- شرایط مذهبی، فرهنگی جامعه	
۱- جنسیت	
۲- رضایت	
۳- تعهد	
۴- جستجوی شغل	میشل و همکاران (۲۰۰۱)
۵- جایگزین‌های شغلی درک شده	

پیامدهای درهم تنیدگی شغلی: از نظر کیازاد و همکاران^۳ (۲۰۱۵) درهم تنیدگی شغلی یکی از راهبردهای نوین در نگهداری منابع انسانی در سازمان است که در صورتی که به آن توجه کافی وجود داشته باشد؛ نتایج مثبتی برای سازمان ایجاد خواهد کرد. کارکنانی که نسبت به شغل خود ارتباط، تناسب و سازگاری بیشتری داشته باشند؛ رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتری خواهند داشت و عدم شکل‌گیری رفتارهای مخرب در محل کار و جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه از دیگر نتایج درهم تنیدگی شغلی کارکنان با سازمان و شغل‌شان است. درهم تنیدگی شغلی بین فاکتورهای پیش‌بینی‌کننده قصد ترک خدمت، قوی‌ترین عنصر شناخته شده است (چویی و کیم^۴، ۲۰۱۵). درهم تنیدگی شغلی در کارکنان باعث ایجاد احساس رضایت و خشنودی نسبت سازمان و کارشان می‌شود. کارکنانی که از کار خود راضی هستند؛ رفتارهای منفی درون‌سازمانی با همکاران، مشتریان نخواهد داشت یا حداقل میزان رفتارهای مخرب از آن‌ها مشاهده می‌شود (دارات و

-
1. Mallol et al
 2. Giosan
 3. Kiazad et al
 4. Choi & Kim

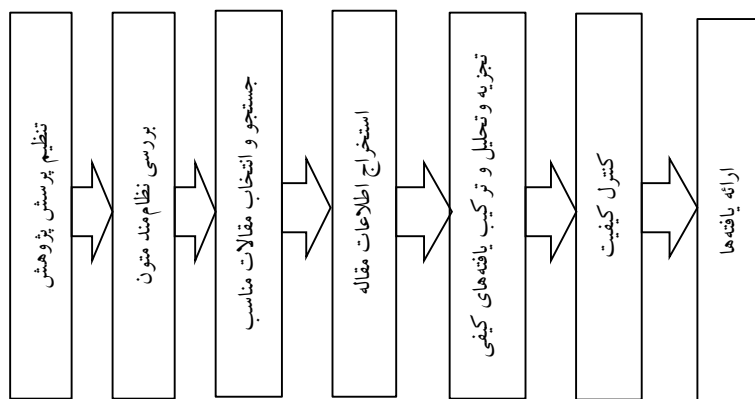
همکاران^۱، ۲۰۱۷). اگرچه مطالعات درهم تنیدگی بیشتر به دنبال تأثیر آن بر ترک خدمت داوطلبانه بوده‌اند ولی تحقیقات نشان می‌دهد که درهم تنیدگی بر عملکرد تأثیر معنی‌داری دارد و یکی از نتایج درهم تنیدگی شغلی بهبود عملکرد در سازمان است. افراد با سطح درهم تنیدگی بالا معمولاً این نگرانی را دارند که کارشان را به‌خوبی انجام ندهند ممکن است شغل‌شان را از دست بدهند؛ بنابراین تلاش بیشتری برای انجام بهتر کارشان می‌کنند (تیان و همکاران^۲، ۲۰۱۶). رفتارهای ضدتولیدی نیز از رفتارهای خروجی درهم تنیدگی شغلی هستند که درهم تنیدگی بر آنها، تأثیر منفی دارد. رفتارهای ضد تولیدی مانند گشت‌وگذار بیش‌ازحد در اینترنت، سو استفاده از همکاران که می‌تواند به خوش‌نامی و فرصت‌های ارتقا کارکنان آسیب بزند و در بدترین حالت منجر به خروج از سازمان شود (لیو و ژو^۳، ۲۰۱۹).

مطالعات زیادی در زمینه بررسی عوامل مرتبط با تمایل به ترک خدمت انجام یافته است که مرور مطالعات انجام شده نشان از بررسی و شناسایی عوامل متأثر از درون سازمان است و به عوامل برگرفته از جامعه در مدل‌های سنتی ترک خدمت کارکنان توجه کافی نشده است. در مطالعات گذشته مبنی بر عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی، عوامل شناسایی شده به‌صورت موردی و جزئی شناسایی شده‌اند و مطالعه‌ای که به‌طور جامع به شناسایی عوامل پیردازد، مشاهده نشد. به‌عنوان مثال برخی از پژوهش‌ها نقش خانواده را برجسته کرده‌اند. برخی مطالعات به شرایط فرهنگی جامعه پرداخته‌اند. درحالی‌که پژوهش حاضر با رویکردی جامع به شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی پرداخته است.

-
1. Darrat et al
 2. Tian et al
 3. Lyu & Zhu

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی و به طور مشخص رویکرد فراترکیب است. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد (نیه و همکاران^۱، ۲۰۱۶). نقطه قوت روش فراترکیب، در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. به اعتقاد زیمر^۲، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش ساخته می‌شود (زیمر^۲، ۲۰۰۶). در راستای روش شناسایی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۳ (۲۰۰۶) استفاده شده است. خلاصه‌ای از این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است.



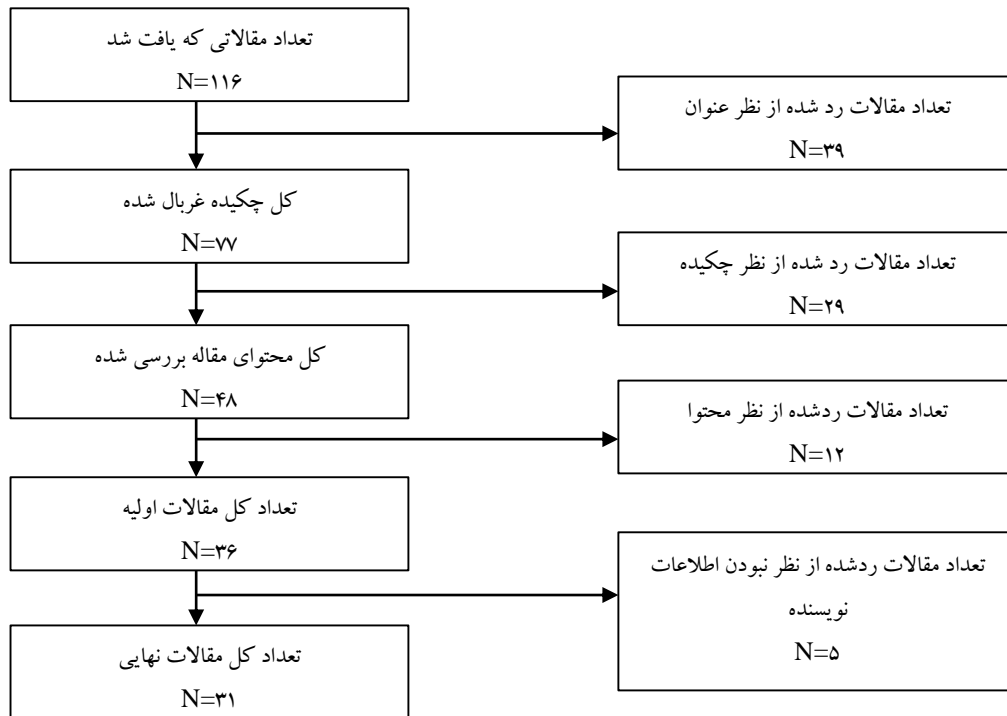
شکل ۱. گام‌های فراترکیب (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۶)

1. Nye et al
2. Zimmer
3. Sandelowski & Barroso

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش: پارامترهای پژوهش شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است؛ که بر این اساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفت: عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان در سازمان کدامند؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون: جامعه آماری پژوهش را کلیه اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده، مجلات داخلی و خارجی در خصوص درهم‌تنیدگی شغلی تشکیل دادند. کلیدواژه‌های پژوهش در پایگاه‌های Science Direct، Emerald، Springer، Scopus، Google Scholar و JSTOR جستجو شد. درمورد موضوع درهم‌تنیدگی شغلی کلیدواژه اصلی درهم‌تنیدگی شغلی برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه جستجو شامل ۱۱۶ مقاله، کتاب، پایان‌نامه و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه بود.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده‌شده در شکل ۲ پارامترهای مختلفی از قبیل عنوان چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله: اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: در این پژوهش بر اساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج شده کدی در نظر گرفته شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. بر این اساس مفاهیم پژوهش دسته‌بندی شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۲۵ مقاله نهایی انتخاب شد و در مجموع ۴ مقوله، ۱۹ مفهوم و ۸۴ کد برای درهم تنیدگی شغلی کشف و

برچسب‌گذاری شد. یافته‌ها در این مرحله نشان داد که در مطالعات گذشته و پیشین تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هریک از مطالعات پیشین به جنبه خاصی از درهم‌تنیدگی شغلی توجه داشته‌اند. در جدول ۲ کدهای نهایی استخراج‌شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

جدول ۲. منابع و فراوانی مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع
	متغیرهای	جنسیت	میشل و همکاران (۲۰۰۱)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)، کوئزر ^۱ (۲۰۱۸)
	جمعیت‌شناختی	سن	ریتز (۲۰۱۴)
	تجربه و سابقه	تحصیلات	میشل و همکاران (۲۰۰۱)
	خدمتی	سابقه فعالیت‌های تخصصی	گوش و گورننتهام ^۲ (۲۰۱۵)
		تناسب شغل با رشته تحصیلی	افسر و بدیر (۲۰۱۶)
		تجربه کاری مرتبط	رامش و گلفند (۲۰۱۰)
		مهارت‌های حرفه‌ای	موسز ^۳ (۲۰۱۳)، نافی ^۴ (۲۰۱۵)
		قدرت تجزیه و تحلیل مسائل	تانوا و هولتوم ^۵ (۲۰۰۸)، نگوئن و همکاران (۲۰۱۷)
عوامل فردی	توانمندی حرفه‌ای	خلاقیت و نوآوری در کار	لیم و وانگ ^۶ (۲۰۰۹)، کوئزر (۲۰۱۸)
		دقت و تمرکز در کار	رایبسون و همکاران، (۲۰۱۴)

1. Coetzer
۲. Ghosh & Gurunathan
3. Moses
4. Nafei
5. Tanova & Holtom
6. Lim & Wong

کروسلی و همکاران ^۱	بازبودن ذهن	
(۲۰۰۷)، چن و همکاران (۲۰۱۰)		
کلینتون و همکاران ^۲	نگاه راهبردی و آینده‌نگر	چشم‌انداز فردی
(۲۰۱۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)		
موسز (۲۰۱۳)، نافی (۲۰۱۵)	همراستایی اهداف و ارزش‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی	
ریتز (۲۰۱۴)	داشتن آرامش و امنیت شغلی	
هولتون و اونیل ^۳ (۲۰۰۴)، ویلیام و همکاران ^۴ (۲۰۱۴)	کم بودن تنش و استرس شغلی	راحتی و آرامش
ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)	کار نسبتاً سبک داشتن	کارکردن با سازمان
هولتون و اونیل (۲۰۰۴)	اجازه عضویت در تیم یا پروژه‌های موردعلاقه کارکنان	
رامش و گلفند (۲۰۱۰)	تطبیق‌پذیری کم فرد با شرایط جدید	
تانوا و هولتوم (۲۰۰۸)، ریتز (۲۰۱۴)	فقدان برخورداری از تحمل ابهام به‌منظور وفق‌پذیری با شرایط جدید	
افسر و بدیر (۲۰۱۶)	سختی جلب اعتماد و اطمینان کردن به همکاران جدید	
گوش و گورننتهام (۲۰۱۵)	ترس از دست دادن همکاران قدیمی و آشنایی با همکاران جدید	
رامش و گلفند (۲۰۱۰)، نافی (۲۰۱۵)	ترس از شغل جدید به دلیل عدم اطمینان	اضطراب جدایی
لیم و وانگ، (۲۰۰۹)	ترس از نیافتن شغلی متناسب با سابقه کاری	
ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)	وابستگی مالی به سازمان	

1. Crossley et al
2. Clinton et al
3. Holtom & O'Neill
4. William et al

موسز (۲۰۱۳)، نافی (۲۰۱۵)	شرایط کاری فعالانه		
هولتون و اونیل (۲۰۰۴) یانگ ^۱ (۲۰۱۲)	امنیت شغلی استقلال و اختیار در کار	ماهیت شغل	
یانگ (۲۰۱۲)، ویلیام‌لی و همکاران ^۲ (۲۰۱۴)	انتظارات از شغل موجود		
یانگ (۲۰۱۲)، نگوئن و همکاران (۲۰۱۷)	انتظارات از شغل آینده	عوامل شغلی	
میشل و همکاران (۲۰۰۱)، کوتزر (۲۰۱۸)	وجود آزادی شغلی برای دستیابی به اهداف فردی	انتظارات شغلی	
برگیل و همکاران (۲۰۰۹)، راینسون و همکاران، (۲۰۱۴)	وجود فرصت رشد شخصی		
کروسلی و همکاران (۲۰۰۷)	حرارت		
کروسلی و همکاران (۲۰۰۷)	رطوبت		
کروسلی و همکاران (۲۰۰۷)	سروصدای محل کار و اطراف آن	کیفیت محل کار	
تانوا و هولتوم (۲۰۰۸)	وضعیت تلفن، اینترنت و تجهیزات اداری		
لیم و وانگ (۲۰۰۹)	احساس تشابه با همکاران		
هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، یانگ (۲۰۱۲)	علاقه به همکاران روابط مناسب با مدیران	پیوندهای درون‌سازمانی	عوامل سازمانی
میشل و همکاران (۲۰۰۱)، رامش و گلغند (۲۰۱۰)، ریتز (۲۰۱۴)	روابط دوستانه با همکاران رضایت از میزان حقوق		
افسر و بدیر (۲۰۱۶) کلیتتون و همکاران (۲۰۱۲)	احساس احترام در محل کار رضایت از ساعت کاری		

1. Young

2. William Lee et al

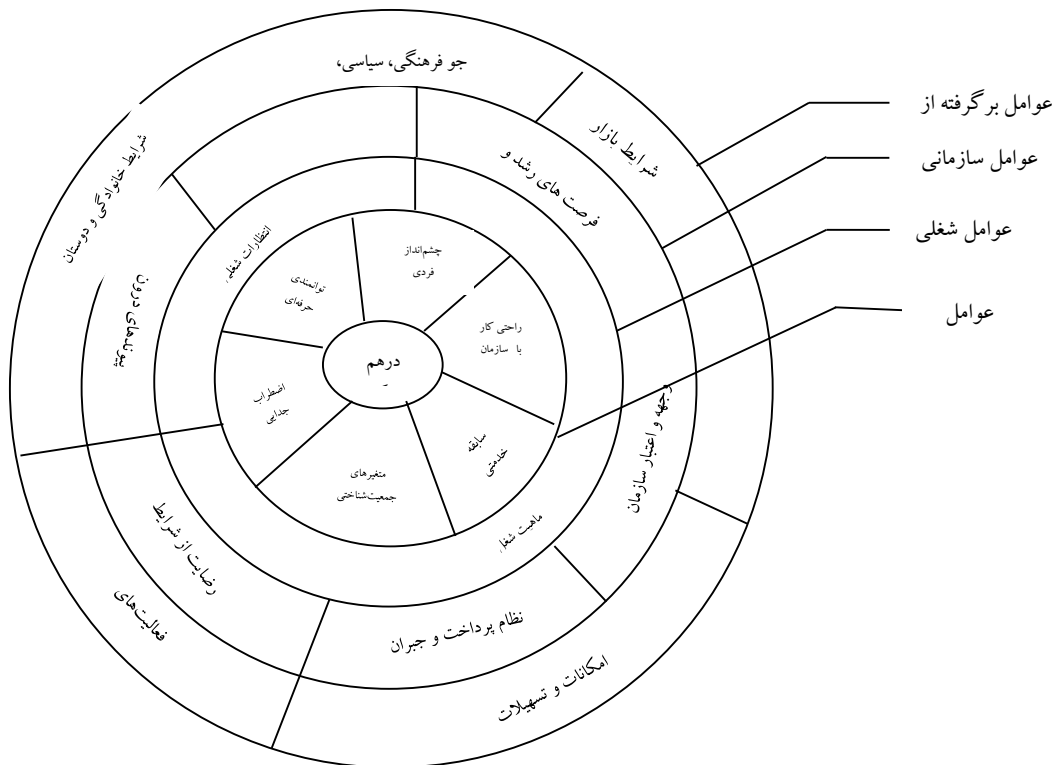
رضایت از شرایط فعلی	رضایت داشتن از سرپرست و مدیر ارشد فعال و پرنشاط بودن در محیط کار تمجید و قدردانی کردن از کارکنان برای عملکرد خوب ارائه فرصت‌های جامعه‌شناختی به کارکنان برای آشنایی با سازمان، کارکنان و شرایط موجود	هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، نافی (۲۰۱۵) لیم و وانگ (۲۰۰۹) کلیتتون و همکاران (۲۰۱۲) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، نگوئن و همکاران (۲۰۱۷) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، وندیک (۲۰۱۱)، موسز (۲۰۱۳) کوترز (۲۰۱۸) کلیتتون و همکاران (۲۰۱۲) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، نافی (۲۰۱۵) لیم و وانگ (۲۰۰۹)، ریتز (۲۰۱۴) کلیتتون و همکاران (۲۰۱۲) رامش و گلفند (۲۰۱۰)، نافی (۲۰۱۵)، تانوا و هولتوم (۲۰۰۸) کلیتتون و همکاران (۲۰۱۲) نافی (۲۰۱۵) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، کوترز (۲۰۱۸) لیم و وانگ (۲۰۰۹)، ریتز (۲۰۱۴) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، نافی (۲۰۱۵)
نظام پرداخت و جبران خدمات	برابری حقوق پرداخت رقابتی ارائه مشوق‌ها و پاداش بر مبنای حق تصدی یا سابقه خدمت نظام ارزیابی عملکرد مناسب سابقه خدمت در صنعت برخوررداری از جایگاه اجتماعی خوب میان مردم	
وجهه و اعتبار سازمان در جامعه	ارتباطات خارجی سازمان با سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها اقدامات تیم مدیران عالی سازمان امکان انتقال داخل سازمان	
فرصت‌های رشد و ترفیع	اختیار در انتخاب مسیر شغلی وجود مسیرهای شغلی مختلف وضعیت تأهل	

شرایط خانوادگی و دوستان	نحوه اشتغال همسر تحصیلات همسر دخیل بودن نظرات همسر در تصمیمات کاری تعداد فرزندان	تانوا و هولتوم (۲۰۰۸)، ریتز (۲۰۱۴) تانوا و هولتوم (۲۰۰۸) هولتون و اونیل (۲۰۰۴)، کوتزر (۲۰۱۸) هولتون و اونیل (۲۰۰۴) میشل و همکاران (۲۰۰۱)، مالول و همکاران (۲۰۰۷)، کوتزر (۲۰۱۸) میشل و همکاران (۲۰۰۱)، نافی (۲۰۱۵) میشل و همکاران (۲۰۰۱)، کوتزر (۲۰۱۸) میشل و همکاران (۲۰۰۱)، لیم و وانگ (۲۰۰۹) میشل و همکاران (۲۰۰۱)، نافی (۲۰۱۵) تانوا و هولتوم (۲۰۰۸) نگوئن و همکاران (۲۰۱۷) کلینتون و همکاران (۲۰۱۲) نگوئن و همکاران (۲۰۱۷) نگوئن و همکاران (۲۰۱۷) گیوسن و همکاران (۲۰۰۵)، لیم و وانگ (۲۰۰۹)، رامش و گلفند (۲۰۱۰) نافی (۲۰۱۵) تانوا و هولتوم (۲۰۰۸)، رامش و گلفند (۲۰۱۰) نگوئن و همکاران (۲۰۱۷)
عوامل برگرفته از جامعه	وجود دوستان و آشنایان صمیمی در محل زندگی (دوستان غیرکاری) عضویت در باشگاه	
فعالیت‌های چندگانه در جامعه	عضویت در تیم‌های ورزشی حضور در اماکن مذهبی	
امکانات و تسهیلات رفاهی	اماکن تفریحی و گردشگری مناسب در محل زندگی فاصله تا محل کار امکانات آموزشی از جمله مدارس برای فرزندان وضعیت مسکن رفت و آمد آسان دریافت ارثیه زیاد	
شرایط بازار شغل	وجود جایگزین‌های شغلی موجود جذابیت سایر مشاغل در خارج از سازمان ایجاد مشاغل جدید تحت تأثیر فناوری‌های نوین عملکرد رقبا	

ترس از آینده	نافی (۲۰۱۵)، کوتزر (۲۰۱۸)
فردگرایی در برابر جمع‌گرایی	میشل و همکاران (۲۰۰۱)، کوتزر (۲۰۱۸)
رشد اقتصادی	کلیتون و همکاران (۲۰۱۲)
نرخ تورم	رامش و گلفند (۲۰۱۰)، ریتز (۲۰۱۴)
تأثیرپذیری حرفه از سیاست‌های دولت	کوتزر (۲۰۱۸)
وجود رقابت سالم در حرفه	رامش و گلفند (۲۰۱۰)

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت: محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر استفاده نموده است و نتایج را با استفاده از شاخص کاپا مورد سنجش قرار داده است. شاخص کاپا زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را داریم؛ استفاده می‌شود. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد، نشان می‌دهد که توافق بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. ضریب کاپای محاسبه‌شده توسط نرم‌افزار اسپاس اس مقدار ۰/۸۸۴ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) (جنسن و آلن، ۱۹۹۶) بالاتر بود؛ بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود و استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی هست. محقق با استفاده از روش فراترکیب بر مبنای تحلیل اسناد و ادبیات موجود نشان داد که می‌توان عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی را در ۴ دسته قرار داد. عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل برگرفته از جامعه.

عوامل فردی: از جمله عواملی که در جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، اهداف و ویژگی‌های فردی است. بدون توجه به

ویژگی‌های فردی سازمان‌ها نمی‌توانند حتی شکل بگیرند. عوامل فردی از قبیل جنسیت، سن، سابقه خدمت در سازمان، اضطراب و نگرانی جدایی از سازمان از عواملی هستند که مدیران همواره باید به آن‌ها توجه داشته باشند. اگر نیازها و اهداف فردی کارکنان تأمین شود؛ در راستای اهداف سازمان تلاش می‌کنند و به دنبال خروج از سازمان نخواهند بود.

عوامل شغلی: عواملی شغلی ویژگی‌هایی برگرفته از شغل هستند که در نگهداشت کارکنان در سازمان مؤثر هستند. هر فردی ویژگی‌های شخصیتی و روحی دارد که باید با نوع شغل او سازگار باشد. اگر این تناسب بین شغل و فرد وجود داشته باشد، باعث خشنودی فرد خواهد شد و فرد به دنبال شغل دیگری نخواهد بود. مدیران سازمان باید در گزینش و به کارگماری افراد در مشاغل و شناخت ویژگی‌های آن‌ها دقت کافی را داشته باشند.

عوامل سازمانی: علاوه بر متغیرهای فردی که کنترل آن‌ها در اختیار سازمان نیست، عوامل سازمانی و البته ویژگی‌های شغلی عواملی هستند که کنترل آن‌ها در اختیار سازمان است. مدیران با توجه به متغیرهای سازمانی که در ادبیات موضوع، به کرات به اهمیت آن‌ها در نگهداشت کارکنان در سازمان تأکید شده است؛ می‌توانند شرایط را برای کارکنان در سازمان تسهیل کنند. عوامل سازمانی با مواردی از قبیل کیفیت محل کار، فرصت‌های رشد و ترفیع و پیوندهای درون‌سازمانی باید همواره مورد توجه مدیران باشند.

عوامل برگرفته از جامعه: مانند کارکنان در شغل‌شان تحت تأثیر عواملی فراتر از سطح سازمان است. عوامل برگرفته از جامعه، عواملی هستند که در سطح جامعه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این تأثیرات می‌تواند مثبت یا منفی باشد. چنانچه تأثیرات مثبت باشد باعث ماندگاری افراد در شغلشان و در صورتی که جنبه منفی داشته باشد باعث ترک خدمت داوطلبانه کارکنان می‌گردد. این تأثیرات فشارهای وارد شده از سوی جامعه هستند. عوامل برگرفته از جامعه با ویژگی‌هایی از قبیل شرایط خانوادگی و روابط با دوستان، فعالیت‌های چندگانه در جامعه در نگهداشت کارکنان مؤثرند. به عنوان مثال کارکنانی که از طرف خانواده برای مواردی همچون: درآمد، محل زندگی، محل تحصیل فرزندان

تحت فشار قرار بگیرند؛ احتمال خروج از سازمان برای‌شان بیشتر خواهد شد. افرادی که به محل زندگی خود عادت کرده‌اند یا همسایگان خوبی دارند و در محل زندگی خود آرامش دارند؛ به محل زندگی خود وابسته بوده و سعی می‌کنند در همان‌جا بمانند بنابراین به دنبال ترک شغل فعلی خود نیستند.

در راستای عوامل شناسایی‌شده فردی، شغلی و سازمانی به مدیران در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که شاخص‌های شناسایی‌شده را در نظر بگیرند و به همه ابعاد توجه داشته باشند. درمورد عوامل برگرفته از جامعه دودسته پیشنهاد ارائه می‌شود. پیشنهادات برای مدیران سازمان‌ها و پیشنهادات برای مدیران و سیاست‌گذاران کشوری. به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با اقداماتی از قبیل کمک‌های مالی در ازای افراد تحت تکفل، تأمین سرویس‌های رفت‌وآمد به محل کار، ارائه هزینه کمک خرید مسکن به ماندن کارکنان در سازمان کمک نمایند. به مدیران و مسئولان کشوری پیشنهاد می‌شود در زمینه ایجاد شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه تلاش بسیار داشته باشند. در جامعه‌ای که نرخ تورم بسیار بالا وجود داشته باشد افراد نمی‌توانند از پس مخارج زندگی خود بربایند و به دنبال مشاغلی با درآمد بالاتر می‌گردند. اگر افراد یک جامعه کار کردن را امری فراتر از وسیله‌ای برای کسب درآمد بدانند نسبت به انجام آن تعهد بیشتری خواهند داشت و به سازمان‌ها متعهدتر خواهند بود.

در پژوهش‌های آینده می‌توان به بررسی هر یک از عوامل درهم‌تنیدگی شغلی و تأثیر آن بر عملکرد و فرایندهای سازمان (خصوصی، دولتی) پرداخت. همچنین می‌توان با توجه به ماهیت، ساختار و قوانین خاص حاکم بر سازمان‌های خصوصی، دولتی (عمومی) و عام‌المنفعه، به بررسی درهم‌تنیدگی شغلی در هر یک از این سازمان‌ها اقدام کرد. از آنجا که ممکن است علاوه بر عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش، عوامل دیگری نیز بر درهم‌تنیدگی شغلی مؤثر باشند، به نظر می‌رسد اجرای پژوهش‌های بعدی برای تکمیل عوامل یاد شده مفید واقع شود. درنهایت می‌توان تفاوت عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی برای کارکنان سازمان‌های خصوصی با دولتی را بررسی کرد.

منابع

- افشارفر، فیروز؛ عباس پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۶). ساخت، اعتباریابی ابزار سنجش ابعاد شایستگی های منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان. فصلنامه اندازه گیری تربیتی، ۸(۲۹)، ۱۴۷-۱۶۵.
- رحیم نیا، فریبرز؛ نصرتی، سعید؛ اسلامی، قاسم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به واسطه درهم تنیدگی شغلی در سازمان های دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۳۳۳-۳۵۷.
- سجادیان، فاطمه. (۱۳۹۶). رابطه ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهدمحور با درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- طاهری، صادق؛ فرخی، نورعلی؛ برجعلی، احمد؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۶). تبیین نقش مؤلفه های فردی و سازمانی کارکنان به منظور تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه اندازه گیری تربیتی، ۷(۲۷)، ۲۱-۴۳.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). *Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15(3), 252-278.*
- Alharbi, S. (2020). *The influence of human resources management on job embeddedness and voluntary turnover intention: a case study of the constructions industry in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Plymouth).
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News.*
- Choi, J. S., & Kim, K. M. (2015). *Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. American journal of infection control, 43(11), 1213-1217.*

- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). *Job embeddedness: a new attitudinal measure. International Journal of Selection and Assessment, 20*(1), 111-117.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). *Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. International Journal of Manpower.*
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). *Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031.
- Darrat, M. A., Amyx, D. A., & Bennett, R. J. (2017). Examining the impact of job embeddedness on salesperson deviance: The moderating role of job satisfaction. *Industrial Marketing Management, 63*, 158-166.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). *Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 248-267.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). *Job embeddedness: a ten-year literature review and proposed guidelines. Global Business Review, 16*(5), 856-866.
- Giosan, C., Holtom, B., & Watson, M. (2005). *Antecedents to job embeddedness: The role of individual, organizational and market factors. Journal of Organizational Psychology, 5*(1), 31-44.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of management, 26*(3), 463-488.
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). *Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. JONA: The Journal of Nursing Administration, 34*(5), 216-227.
- Jensen, L, A and Allen. (1996). *Meta-Synthesis of Qualitative Findings, Qualitative Health Research, 6* (4), 553-560.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020). *What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and*

- empowering leadership. Asia Pacific Journal of Human Resources, 58(1), 107-127.*
- Kiazad, K., Holtom, B., Newman, A., & Hom, P. (2015). *Job embeddedness: An integrative review and research agenda. Journal of Applied Psychology, 100, 641-659.*
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). *The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. Academy of Management Journal, 47(5), 711-722.*
- Lim, G. M., & Wong, S. F. (2009). *Understanding retention of IT professionals in vendor organisations: A job embeddedness model. Journal of Outsourcing and Information Management, 1(2), 12-17.*
- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics, 158(4), 1083-1095.*
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). *Job embeddedness in a culturally diverse environment. Journal of Business and Psychology, 22(1), 35-44.*
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.*
- Moses, A. R. (2013). Understanding the relationship of job embeddedness with social and human capital: the importance of organizational identification.
- Nafei, W. (2015). *The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. International Journal of Business Administration, 6(1), 8.*
- Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., & Bergiel, E. (2017). *Organizational antecedents of job embeddedness. Management Research Review, 40(11), 1216-1235.*
- Nye, E., Melendez-Torres, G. J., & Bonell, C. (2016). *Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. Review of Education, 4(1), 57-79.*
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). *Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in*

- individualistic and collectivistic cultures. Journal of Applied Psychology, 95(5), 807.*
- Reitz, O. E. (2014). *Job embeddedness: a concept analysis. In Nursing forum, 49(3), 159-166.*
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). *Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. International Journal of Hospitality Management, 36, 101-109.*
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2019). *The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. Journal of Management Development, 38(4), 288-297.*
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research.* springer publishing company.
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). *Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. Tourism Review, 73(4), 548-571.*
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). *Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. SA Journal of Human Resource Management, 12(1), 1-10.*
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). *Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1553-1568.*
- Thome, M. J., & Greenwald, J. M. (2020). *Job and community embeddedness on voluntary turnover. Journal of Business & Industrial Marketing, 4(1), 231-242.*
- Tian, A. W., Corderly, J., & Gamble, J. (2016). *Staying and performing. Personnel Review.*
- Van Dyk, J. (2011). *The Relationship Between Organisational Commitment, Retention Factors and Perceived Job Embeddedness* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Vardaman, J. M., Rogers, B. L., & Marler, L. E. (2020). *Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. Health care management review, 45(1), 52-59.*



- William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). *The story of why we stay: A review of job embeddedness*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216.
- Young, J. A. (2012). Job embeddedness theory: can it help explain employee retention?.
- Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R. (2020). Organizational Justice and Performance of Hotel enterprises: Impact of Job Embeddedness. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(3), 337-360.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). *A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research*. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.
- Zimmer, L. (2006). *Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts*. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.