

Explaining Reasons and Factors of Job Embeddedness: Mixed Research

Ahmad Khani

M.Sc., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: ahmadkhani0352@gmail.com

Jalil Delkhah

*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Management Studies and Technology Development Center, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: j.delkhah@modares.ac.ir

Ahmad Ali Khaef Elahi

Associate Prof., Department of Behavior Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khaefelahi@modares.ac.ir

Abstract

Objectives: The purpose of this study is to identify the reasons and factors that will improve the survival of employees in the organization. In other words, we seek the answer to the question “why don't people leave their jobs for another destination?” For this purpose, this study uses the concept of job embeddedness to examine the factors affecting the survival of employees.

Method: In this research, based on a qualitative approach to theme analysis, some semi-structured interviews were initially conducted with some of the managers and experts of the National Bank of Iran (mainly located in Tehran), and five themes (factors) of job embeddedness were extracted based on the coding of the data. Subsequently, a questionnaire was developed about these factors and their sub-components and distributed among 300 employees of the National Bank of Iran.

Results: Internal and external communication, separation anxiety, organization compatibility with the individual, comfort and relaxation of working with the organization, and satisfaction with the organization's current conditions are identified as the five factors affecting job embeddedness.

Conclusion: The results of confirmatory factor analysis confirmed the five factors and the sub-components of job embeddedness (reasons for not leaving or staying in the organization), and Bonferroni test also described the convenience and relaxation of working with the organization as the most important aspect of job embeddedness.

Keywords: Voluntary turnover, Job embeddedness, Links, Fit (compatibility), Sacrifice, Mixed research.

Citation: Khani, A., Delkhah, J., Khaef Elahi, A.A. (2018). Explaining Reasons and Factors of Job Embeddedness: Mixed Research. *Journal of Public Administration*, 10(3), 459-480. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2018, Vol. 10, No.3, pp. 459-480

DOI: 10.22059/jipa.2018.264662.2351

Received: April 19, 2018; Accepted: August 06, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

واکاوی عناصر چسبندگی شغلی: پژوهشی آمیخته

احمد خانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: ahmadkhani0352@gmail.com

جلیل دلخواه

* نویسنده مسئول، استادیار مدیریت سیاست‌گذاری، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
رایانامه: j.delkhah@modares.ac.ir

احمد علی خائف الهی

دانشیار مدیریت رفتار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khaefelahi@modares.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، شناسایی دلایل و عواملی است که به بهبود ماندگاری کارکنان در سازمان منجر می‌شود. به بیان دیگر، به این سؤال که چرا افراد محل کار خود را به مقصد دیگری ترک نمی‌کنند، پاسخ داده می‌شود. بدین منظور این پژوهش با استفاده از مفهوم چسبندگی شغلی، درصد واکاوی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان است.

روش: در این پژوهش با اتکا بر رویکرد کیفی تحلیل تم (درون‌مایه)، ابتدا با برخی از مدیران و کارشناسان خبره بانک ملی ایران (عمدتاً مستقر در تهران) مصاحبه‌هایی به شکل نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و از کدگذاری اطلاعات، پنج تم تبیین‌کننده دلایل و عوامل چسبندگی شغلی به دست آمد. در ادامه، پرسش‌نامه‌ای درباره این عوامل و اجزای فرعی آنها تهیه شد و در اختیار ۳۰۰ نفر از کارکنان بانک ملی ایران قرار گرفت و پس از تکمیل جمع‌آوری شد.

یافته‌ها: پیوندهای درون و برون سازمانی، اضطراب جدایی، تناسب سازمان با فرد، راحتی و آرامش کارکردن با سازمان و رضایت از شرایط فعلی سازمان، پنج عامل چسبندگی شغلی شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج تحلیل عاملی تأییدی بر عوامل پنج‌گانه و اجزای فرعی چسبندگی شغلی (دلایل ترک نکردن یا ماندگاری در سازمان) صحه گذاشت و آزمون بونفرونی نیز راحتی و آرامش کارکردن با سازمان را مهم‌ترین عامل مؤثر بر چسبندگی شغلی معرفی کرد.

کلیدواژه‌ها: ترک خدمت داوطلبانه، چسبندگی شغلی، پیوندها، تناسب، از دست‌دانی‌ها، پژوهش ترکیبی.

استناد: خانی، احمد؛ دلخواه، جلیل؛ خائف الهی، احمد علی (۱۳۹۷). واکاوی عناصر چسبندگی شغلی: پژوهشی آمیخته. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰ (۳)، ۴۵۹-۴۸۰.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۳، صص. ۴۵۹-۴۸۰

DOI: 10.22059/jipa.2018.264662.2351

دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۳۰، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی، ترک خدمت ارادی و داوطلبانه کارکنان است. ترک خدمت ارادی به معنای خاتمه‌دادن داوطلبانه کارمند به عضویت در سازمان است (موبلی^۱، ۱۹۸۲). اغلب هزینه‌های شخصی و سازمانی ترک یک شغل زیاد است، از این رو تعجبی ندارد که حفظ کارکنان، توجه مدیران تراز بالای سازمان‌های امروزی را جلب کند (میشل، هالتوم، لی، سابلینسکی و ارز^۲، ۲۰۰۱).

سؤال محوری پژوهش‌های ترک خدمت کارکنان از قدیم‌الایام این است که چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟ (لی، بورچ و میشل^۳، ۲۰۱۴). طی دهه‌های گذشته، پژوهش‌های ترک خدمت کارکنان، نارضایتی شغلی و بدیل‌های ادراک شده در شتاب‌دهنده‌های ترک شغل کارکنان را در دستور کار قرار داده‌اند (کراسلی، بنت، جکس و برنفیلد^۴، ۲۰۰۷). از این رو، پاسخ سؤال ابتدای این بند چنین می‌شود: «زیرا آنها شغل خود را نمی‌پسندند و چند جای دیگر برای رفتن دارند» (لی و همکاران، ۲۰۱۴). کارکنان با وجود مشاغل جایگزین، اگر از شغل خود راضی بوده و به سازمانشان متعهد باشند، در سازمان می‌مانند و در صورت نبود این دو متغیر آن را ترک می‌کنند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). در این رابطه، مدل سنتی ترک خدمت می‌گوید: «آدم‌ها از مشاغلشان ناراضی می‌شوند، دنبال مشاغل دیگر می‌گردند، گزینه‌ها را نسبت به شغل جاری مقایسه می‌کنند و در صورتی که این بدیل‌ها را بهتر از وضع موجود بدانند (تحلیل هزینه - فایده)، از خدمت در سازمان مرخص می‌شوند» (موبلی، ۱۹۷۷؛ هالتوم و انیل^۵، ۲۰۰۴). از این رو، عمده پژوهش‌های سنتی ترک خدمت کارکنان بر اساس سهولت جابه‌جایی و مطلوبیت ترک شغل (موبلی، ۱۹۷۷) دست به مدل‌سازی می‌زنند. به بیان دیگر، بسیاری از نظریه‌ها و پژوهش‌های کنونی ترک خدمت داوطلبانه، چنین استدلال می‌کنند که خروج داوطلبانه کارمند از شمار و انواع ادراک شده بدیل‌های شغلی و سطح رضایت شغلی فرد نشئت می‌گیرند (گوش و گوروناتان^۶، ۲۰۱۵).

حال اگر سؤال بند قبل اندکی تغییر یابد و این گونه مطرح شود که «چرا کارکنان می‌مانند؟» (لی و همکاران، ۲۰۱۴)، طرفداران پژوهش‌ها و نظریه‌های سنتی ترک خدمت 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 کم و زیاد عواملی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی استناد می‌کنند. این در حالی است که برخی پژوهشگران (برای نمونه هوم و گریفث^۷، ۱۹۹۵؛ گریفث، هوم و گارتتر^۸، ۲۰۰۰)

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 جست‌وجوی شغل به ترک کردن ربطی ندارد (کمپین^۹، ۱۹۹۱). بنابراین، ماندگاری افراد در یک شغل، صرفاً به عوامل روانی و نگرشی بازمی‌گردد؛ بلکه عوامل دیگری دخیل هستند که به ظاهر در مدل‌های سنتی ترک خدمت از قلم افتاده‌اند.

1. Mobley

2. Mitchell, Holtom, Lee, Sablinsky, & Erez

3. Lee, Burch, & Mitchell

4. Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield

5. Holtom & O'Neill

6. Ghosh & Gurnathan

7. Hom & Griffeth

8. Griffeth, Hom, & Gaertner

9. Campion

مفهومی که برای پاسخ به سؤال «چرا کارکنان می‌مانند» تعبیه شد، «چسبندگی شغلی»^{۱۰} نام دارد. از نظر میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، چسبندگی شغلی، تجمع وسیع نفوذها بر ماندن کارمند را بازنمایی می‌کند و ترکیبی از نیروهایی است که یک نفر را از ترک شغل خود بازمی‌دارد (یائو، لی، میشل، بورتون و سابلینسکی^{۱۱}، ۲۰۰۴). در واقع، «چسبندگی شغلی» بیان‌کننده قوای بافتی و اداری، مانند وضعیت تأهل، حضور در جامعه و جایگاه شغلی (کراسلی و بنت و جکس و برنفلد^{۱۲}، ۲۰۰۷) است که افراد را به مکان، آدم‌ها و موضوعات موجود در کار گره می‌زند. همچنین، چسبندگی شغلی گستره به دام‌افتادن یا گرفتاری کارمند در درون سیستم اجتماعی بزرگ‌تر است و از نیروهای بیرونی (یا متنی) بی‌شماری (به نام‌های پیوندها، تناسب، ازدست‌دادن) در سازمان و جامعه مؤثر بر کارمند مد نظر نشئت می‌گیرد (لی و همکاران، ۲۰۱۴). چسبندگی شغلی بر نقش عوامل غیراحساسی و غیرنگرشی و نیروهای برون‌شغلی در فهم چسبندگی کارکنان به سازمان‌هایشان تأکید دارند (ژانگ، لیو، مک‌کای، لی و میشل^{۱۳}، ۲۰۱۲). به بیان ساده‌تر، نتیجه پژوهش‌های چسبندگی شغلی نشان می‌دهد نیروهای درون‌شغلی و برون‌شغلی می‌توانند افراد را به مشاغلشان گره بزنند (کراسلی و همکاران، ۲۰۰۷).

پژوهش‌های ترک خدمت کارکنان ریشه محکم و قدمت طولانی دارند، اما می‌توان گفت که مفهوم چسبندگی شغلی کمابیش مولود قرن بیستم است. پژوهش‌هایی که در زمینه ارزیابی مفهومی و عملیاتی چسبندگی شغلی صورت گرفته‌اند، کمابیش همگی بر ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه این مفهوم متفوق‌القول هستند. از طرف دیگر، یکی از کمبودهای مفهومی چسبندگی شغلی، بی‌اتکایی به رویکردهای کیفی در مفهوم‌سازی چسبندگی شغلی است. استفاده از پژوهش‌های کیفی می‌تواند فهم عمیق‌تر و غنی‌تری درباره ریشه‌ها و چرایی‌های این مفهوم در اختیار بگذارد. در مجموع، هدف اصلی پژوهش حاضر، فهم چرایی و عوامل ماندن کارکنان در مشاغل خود است. با استفاده از مفهوم چسبندگی شغلی، می‌توان سؤال بالا را به این صورت نیز مطرح کرد: چرا کارکنان به مشاغل خود می‌چسبند و در یک سازمان باقی می‌مانند؟ در صنعت بانکداری ایران نیز هم‌زمان با ورود بانک‌های خصوصی و افزایش شدت رقابت در این صنعت، بانک‌های خصوصی تازه تأسیس به دلیل نداشتن نیروی انسانی با تجربه و آشنا به صنعت، با در نظر گرفتن حقوق و مزایای ویژه و بهتر نسبت به بانک‌های موجود، به جذب کارکنان فعلی و حتی بازنشستگان با سابقه بانک‌های دولتی اقدام کردند. این موضوع، بانک‌های دولتی با سابقه‌ای چون بانک ملی را با چالش خروج نیروی انسانی با تجربه مواجه ساخت. خروج این نیروها، سبب بروز چالش‌های متعددی برای بانک ملی شد؛ به‌طور مثال، رؤسا با رفتن به بانک‌های خصوصی، برخی مشتریان را نیز به بانک جدید خود منتقل کردند و این کار بانک ملی را هم با چالش خروج نیروی انسانی با تجربه و هم خروج مشتریان با سابقه و سودآور و هم انتقال دانش ضمنی بانک ملی به بانک‌های خصوصی مواجه کرد. از این رو، بررسی اینکه چگونه و با کمک چه عواملی می‌توان ماندگاری یا چسبندگی نیروی انسانی را در بانک ملی افزایش داد، می‌تواند به رؤسای بانک در کاهش پدیده خروج و در نتیجه افزایش احتمال ماندگاری نیروی انسانی با تجربه خود، کمک شایانی نماید.

1. Job Embeddedness
2. Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablynski,

3. Crossley, Bennett, Jex & Burnfield
4. Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell

پیشینه پژوهش

ترک خدمت داوطلبانه، یکی از پدیده‌های شایع در سازمان‌هاست و هزینه‌های سنگینی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند. پژوهشگران و دست‌اندرکاران بسیاری با تکیه بر متغیرهای نگرشی، دلیل ترک خدمت کارکنان را به عواملی همچون رضایت شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی نسبت می‌دهند. برخی پژوهشگران ترک خدمت (برای مثال، هوم و گریفث، ۱۹۹۵؛ لی، میشل، هالتوم، مک‌دانیل و هیل^{۱۴}، ۱۹۹۹)، مدل‌های خود را منبعث از اثر کلاسیک مارچ و سایمون^{۱۵} (۱۹۵۸) می‌دانند. مارچ و سایمون ضمن ارائه نخستین نظریه ترک خدمت، معتقدند که ترک خدمت ممکن است محصول نهایی دو فرایند هم‌نشین و ملازم باشد که عبارت‌اند از: تمایل ادراک شده برای جابه‌جایی (نقل و انتقال) و سهولت ادراک شده برای جابه‌جایی.

در مقابل، برخی پژوهشگران کانون تمرکز خود را از ترک سازمان به ماندن در سازمان تغییر داده و از این طریق مفهوم چسبندگی شغلی را معرفی کرده‌اند. فرق چسبندگی شغلی با مدل‌های سنتی ترک خدمت در این است که مفهوم چسبندگی شغل به‌دنبال تبیین چرایی ماندگاری کارکنان است، نه چرایی ترک خدمت. بنابراین، کانون محوری این است که چطور افراد را در یک سازمان نگهداریم، نه اینکه چطور آنها را از رفتن به یک سازمان دیگر بازداریم (هالتون و ایل، ۲۰۰۴). چسبندگی شغلی، سازه میانجی‌گر کلیدی بین عوامل ویژه درون‌شغلی و برون‌شغلی و ماندگاری کارکنان دانسته می‌شود (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). آن مفهوم، کانون تمرکز بر دلایل انباشته و عموماً غیراحساسی چرایی ترک‌نکردن شغل توسط فرد را بازنمایی می‌کند: نوعی اسارت، رخوت یا سوگیری به وضع موجود (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). بر اساس مفهوم‌سازی میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، چسبندگی شغلی سه بُعد دارد که نفوذهای عوامل مختلف بر آن، برحسب اینکه در داخل شغل یا در بیرون شغل روی می‌دهند، در دو جنبه سازمان یا جامعه مقوله‌بندی می‌شود.

همان‌طور که میشل و همکارانش (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند، خیلی از نظریه‌ها و پژوهش‌های کنونی ترک خدمت داوطلبانه، از ایده‌های مارچ و سایمون (۱۹۵۸) درباره سهولت و مطلوبیت ادراک شده ترک شغل توسط فرد الهام می‌گیرند. سهولت ادراک شده جابه‌جایی، به‌وسیله جایگزین‌های شغلی منعکس می‌شود؛ در حالی که مطلوبیت ادراک شده جابه‌جایی، معمولاً معادل رضایت شغلی در نظر گرفته می‌شود. حکمت سنتی می‌گوید: «کارکنان از شغل خود ناراضی می‌شوند، دنبال بدیل‌ها می‌گردند، آن گزینه‌ها را با استفاده از فرایند تصمیم‌گیری علاقه‌مندی نسبت به ارزش مورد انتظار با شغل موجود مقایسه می‌کنند و در صورتی که این بدیل‌ها بهتر از وضعیت جاری قلمداد شوند، آن سازمان را ترک می‌کنند» (موبلی، ۱۹۷۷).

به گفته میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، بسیاری از پژوهش‌های ترک خدمت با تکیه بر یک یا چند مورد از متغیرهای نگرشی، شامل دلبستگی شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، حمایت سازمانی ادراک شده، تحلیل‌رفتگی شغلی، عدالت، و...، درصد پیش‌بینی نیت ترک خدمت یا ترک خدمت واقعی برمی‌آیند. مدل‌های سنتی از ترکیب این نگرش‌ها با رفتارهای جست‌وجوی شغل، ترک خدمت را پیش‌بینی می‌کنند.

در اواخر قرن بیست، چرخش شایان توجهی در زمینه مدل‌های ترک خدمت صورت گرفت. نظریه آشکارساز (لی و میشل^{۱۶}، ۱۹۹۴؛ لی و همکاران، ۱۹۹۹)، مدعی شد که کارکنان به صورت غیرمنتظره شغل خود را رها نمی‌کنند، بلکه آنها از طریق چهار مسیر متمایز، برای ترک سازمان خود تصمیم می‌گیرند:

۱. نسبتاً از شغلشان ناراضی هستند؛
۲. قبل از ترک دنبال شغل دیگری نمی‌گردند؛
۳. به سبب برخی رخدادهای دستپاچه کننده، آن را ترک می‌کنند (شوک نه یک نگرش منفی)؛
۴. محتوا یا موضوعات موجود در شوک بارها در بیرون از سازمان (برای مثال، جابه‌جایی محل کار هم سر) روی می‌دهند.

در ادامه همین روند، میشل و همکارانش (۲۰۰۱) با تعدیل برخی زوایای نظریه آشکارساز و نیز تغییر جهت پژوهش‌ها از ترک خدمت به ماندن، مفهوم چسبندگی شغلی را مطرح کردند. بر اساس نظر هارمان، لی، میشل، فلیس و اونز^{۱۷} (۲۰۰۷) چسبندگی شغلی به چند دلیل معنادار است: نخست آنکه، آزمون دانشمندان درباره تمایل کارکنان بر ماندن یا ترک شغل، گرایش مهم جدیدی است؛ دوم، دانشمندان جنبه‌های خارج از شغل، نظیر جامعه فرد را مد نظر قرار می‌دهند. یافته آنان در نهایت نیاز به درک منسجم در این زمینه را آشکار می‌کند که چرا کارکنان می‌روند یا چرا باقی می‌مانند.

میشل و همکارانش (۲۰۰۱) می‌گویند: چسبندگی شغلی، آمیخته وسیعی از نفوذهای موجود بر ماندگاری کارکنان را بازنمایی می‌کند. دو نظریه مرتبطی که به فهم چسبندگی شغلی یاری رساندند، عبارت‌اند از آزمون اشکال چسبیده و نظریه میدان. اشکال چسبیده بیان می‌کند که کارکنان در زمینه خود فرو می‌روند (غوطه‌ور هستند) و وجداسازی آنها دشوار است. آنها بخشی از محیط پیرامونی می‌شوند. نظریه میدان (لوین^{۱۸}، ۱۹۵۱) نیز تأیید می‌کند که آدم‌ها یک فضای ادراکی از زندگی دارند که جوانب زندگی آنها در آن بازنمایی و به هم وصل می‌شود. این اتصال‌ها می‌تواند محدود یا متعدد، و نیز دور یا نزدیک باشند. به زبان استعاره، چسبندگی شغلی بسان توری است که فرد در آن اسیر یا گرفتار می‌شود. میشل و همکارانش (۲۰۰۱) سه جنبه حیاتی چسبندگی شغلی را به این صورت ذکر می‌کنند:

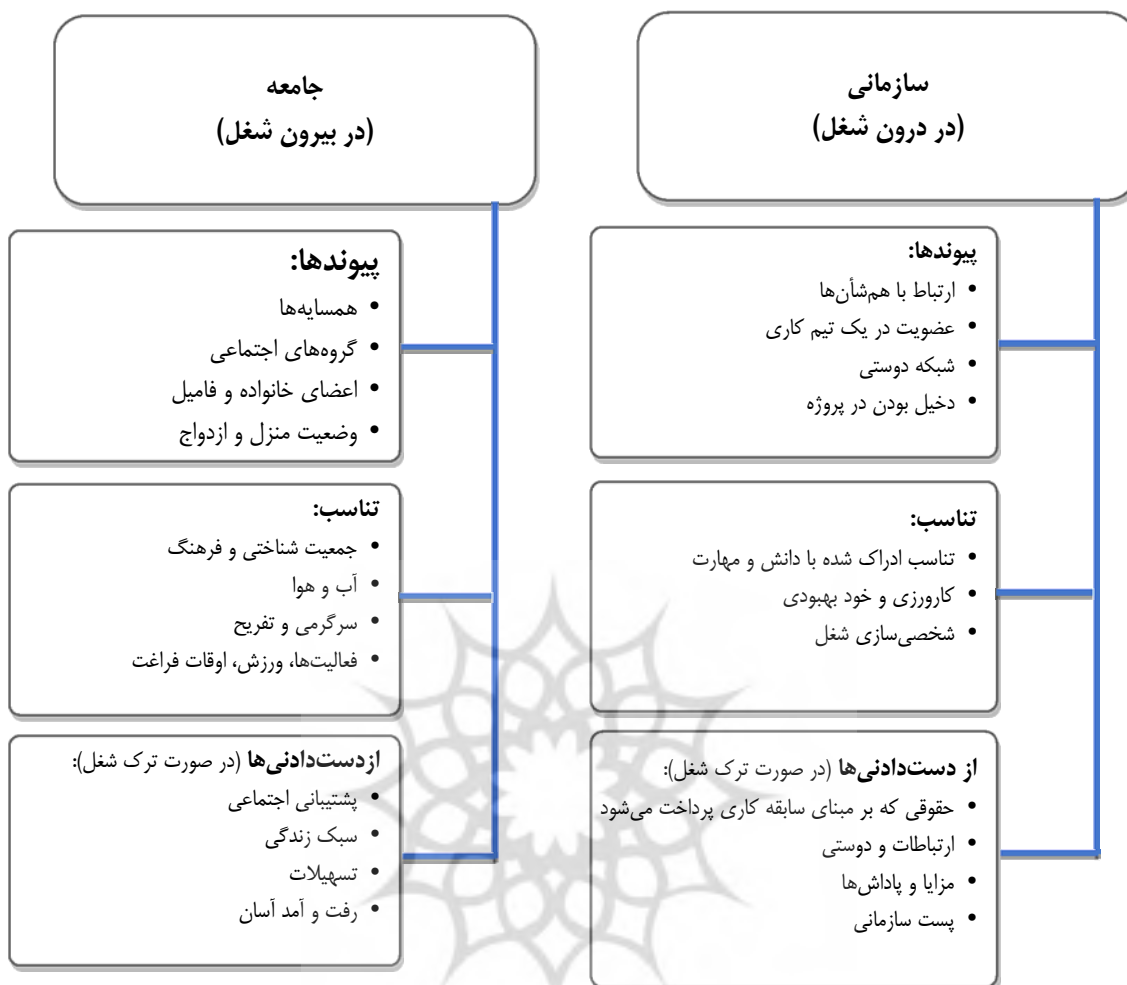
- گستره‌ای که آدم‌ها با سایر آدم‌ها یا فعالیت‌ها پیوند دارد؛
- گستره‌ای که مشاغل و جوامع با سایر جوانب موجود در فضای زندگی تشابه یا تناسب دارد؛
- سهولتی که پیوندها می‌تواند شکسته شود؛ یعنی آنچه در صورت ترک سازمان از دست می‌دهند (به‌ویژه اگر به لحاظ فیزیکی مجبور باشند به شهرها یا خانه‌های دیگری نقل مکان کنند).

میشل و همکارانش (۲۰۰۱) این سه بُعد را به ترتیب «پیوندها»، «تناسب» و «از دست‌دادنی‌ها» می‌نامند. به علاوه، هر یک از این ابعاد ممکن است در درون شغل (سازمان) یا در بیرون شغل (جامعه) حائز اهمیت باشد (شکل ۱).

1. Lee, & Mitchell

2. Harman, Lee, Mitchell, Felps, Owens

3. Lewin



شکل ۱. ماتریس چسبندگی شغلی

منبع: میشل و همکاران (۲۰۰۱)

به بیان دیگر، هر یک از سه بُعد پیوند، تناسب و از دست‌دادنی‌ها، از یک کانون سازمانی و یک کانون اجتماعی برخوردارند. این کانون‌ها، قلمروهایی را که آدم‌ها در آنجا به شغل خود می‌چسبند، بیان می‌کنند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). البته، باید دو نکته کلیدی را درباره چسبندگی شغلی در نظر گرفت: نخست، چسبندگی بازنمای حالتی از رخوت یا گرفتاری است که با نیروی انرژی‌کامایل به رفتن فرق دارد (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، چسبندگی شغلی از مطلوبیت جابه‌جایی کم می‌کند (کیازاد، هالتوم، هوم و نیومن^{۱۹}، ۲۰۱۵). دوم، عناصر سه‌گانه چسبندگی شغلی یعنی پیوندها، تناسب و از دست‌دادنی‌ها، آثار مکمل و هم‌پوشانی بر ماندن دارند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱؛ کیازاد و همکاران، ۲۰۱۵). برای مثال، کارکنان ناراضی اگر تعلقات زیادی به آدم‌ها داشته باشند یا در محیط کار احساس راحتی کنند، ممکن است ضرورتاً سازمان را ترک نکنند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). در ادامه، ابعاد و کانون‌های چسبندگی شغلی به تفصیل تشریح می‌شود.

1. Kiazad, Holtom, Hom, & Newman

• پیوندها

منظور از پیوندها، ارتباطاتی است که فرد با سایر افراد و فعالیت‌ها دارد. مشخصه پیوندها، روابط رسمی یا غیررسمی بین یک فرد و نهادها یا سایر افراد است (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، روابط رسمی و غیررسمی کارکنان با سایر افراد یا گروه‌های موجود در کار یا در جامعه، آنها را از ترک خدمت بازمی‌دارد (کیازاد و همکاران، ۲۰۱۵). میشل و همکارانش (۲۰۰۱) می‌گویند: چسبندگی حاکی از آن است که شماری از جریان‌ها، فرد و خانواده‌اش را در یک تور اجتماعی، روان‌شناسانه و مالی، متشکل از دوستان و گروه‌های کاری و غیرکاری، و جامعه و محیط فیزیکی که فرد در آنها زندگی می‌کند، به هم وصل می‌کنند. هرچه شمار پیوندهای میان فرد و تور پیرامونی وی بیشتر باشد، کارمند بیشتر به شغل و سازمان می‌چسبد.

• تناسب

تناسب به معنای تطابق‌پذیری یا راحتی ادراک‌شده کارکنان نسبت به سازمان و محیط و جامعه پیرامون خود است. 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. به علاوه، فرد به کیفیت تناسب خود با جامعه و محیط پیرامونی‌اش توجه خواهد کرد. از نظر میشل و همکارانش (۲۰۰۱) هرچه این تناسب بهتر باشد، احتمال اینکه فرد خود را به لحاظ حرفه‌ای و شخصی اسپر سازمان بداند، افزایش می‌یابد. بنابراین، تناسب فرد با شغل و سازمان، به الحاقات فرد با سازمان بازمی‌گردد.

• از دست‌دادنی‌ها

از دست‌دادنی‌ها بیان‌کننده هزینه‌کردهای ادراک‌شده از مزایای مادی و روان‌شناختی است که فرد شاید در صورت ترک شغل متحمل شود (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). از دست‌دادنی‌ها، مزایای مادی یا روان‌شناسانه‌ای هستند که فرد در صورت ترک سازمان یا روابط خود، از دست می‌دهد (کیازاد و همکاران، ۲۰۱۵). برای مثال، ترک یک سازمان بیان‌کننده زیان‌های شخصی، مانند از دست‌دادن همکاران، پروژه‌های مورد علاقه یا افتخارات است. هرچه کارمند، چیزهای بیشتری را با ترک شغل از دست بدهد، جدایی او از سازمان نیز برایش دشوار خواهد بود (شاو، دیلری، جنکیز و گوپتا، ۱۹۹۸). مزایای شغلی، مالکیت سهام شرکت، طرح‌های مقررری، بیمه و درمان، ثبات شغلی، فرصت ترقی و پیشرفت، از جمله هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم شغلی یا هزینه‌های مشهود و نامشهود شغلی ترک سازمان هستند. البته، از دست‌دادنی‌هایی که افراد به واسطه ترک شغل فدا می‌کنند، نیز شایان توجه‌اند. از دست دادن راننده شخصی (مایه افتخار و کلاس گذاشتن)، ترک دوستان و آشنایان و... از مصادیق از دست‌دادنی‌های اجتماعی ترک سازمان است.

به گفته میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، پیوندها، تناسبها و از دست‌دادنی‌های قوی‌تر، موجب می‌شوند که کارکنان بیشتری به‌صورت شخصی و حرفه‌ای به سازمان و جامعه خود بچسبند. بر خلاف رضایت شغلی (اسپکتور^{۲۱}، ۱۹۹۷) و تعهد سازمانی (آلن و میر^{۲۲}، ۱۹۹۰) که با پیشایندها و رویکرد عاطفی سروکار دارند، عوامل مدل چسبندگی شغلی با سه بعد پیوندها، تناسب و از دست‌دادنی‌ها از دو جنبه عاطفی و فرایندی سروکار دارند. چسبندگی شغلی بر درک احساسات عاطفی کارکنان به سازمانشان و عوامل یا تأثیراتی که به این عواطف منجر می‌شوند، تمرکز دارد.

با وجود صدها مطالعه تجربی طی پنجاه سال گذشته، درک ما از عوامل و دلایل ترک خدمت ارادی هنوز تا کامل شدن فاصله زیادی دارد. مارتز و کمپیون^{۲۳} (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که دو پیش‌بینی‌کننده‌ای که مارچ و سایمون (۱۹۵۸) - رضایت شغلی (مطلوبیت تغییر از یک شغل به شغلی دیگر) و جایگزین‌های شغلی (راحتی اینکه چنین تغییر شغلی امکان‌پذیر باشد) - شناسایی کردند، ادبیات پژوهش را تحت سلطه خود درآوردند (اسمیت، هالتمن و میشل^{۲۴}، ۲۰۱۱). همان‌طور که مفهوم چسبندگی شغلی به ادبیات ترک خدمت معرفی شد، چسبندگی شغلی نه تنها به دو صورت تجربی و مفهومی با سایر پیش‌بینی‌کننده‌های ترک خدمت تفاوت دارد (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۱)، بلکه شواهد تجمعی متعددی نشان می‌دهد این سازه تشریح‌کننده واریانس معناداری در ترک خدمت، غیبت، عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی است (بورتن، هالتمن، سابلینسکی، میشل و لی^{۲۵}، ۲۰۱۰). با در نظر گرفتن اهمیت چسبندگی شغلی، طی سال‌های گذشته مطالعه در این زمینه گسترش یافته است. با وجود این، خیلی چیزها در رابطه با چسبندگی شغلی هنوز مجهول است، به‌ویژه عواملی که چسبندگی شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عوامل درون سازمانی و برون سازمانی متعددی می‌توانند به چسبندگی شغلی منجر شده یا در به‌وجود آمدن آن سهمی داشته باشند. برای مثال، گیوسان^{۲۶} (۲۰۰۳) تأثیر عوامل شخصی کارکنان مانند سن، تعداد فرزندان و مشخصه‌های شخصیتی را بر چسبندگی شغلی نشان داد؛ آلن^{۲۷} (۲۰۰۶) به شواهدی از تأثیر تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی بر چسبندگی شغلی دست یافت و برگیل، نگوین، کلنی و تیلور^{۲۸} (۲۰۰۹) و بامباکاس و کولیک^{۲۹} (۲۰۱۳) تأثیر تجارب نیروی انسانی مانند، حقوق و مزایا، حمایت‌های سرپرست، کارورزی، فرصت‌های رشد و ارتقا، مدیریت عملکرد بر چسبندگی شغلی را تأیید کردند. تا امروز، در زمینه عوامل و پیشایندهای چسبندگی شغلی، مطالعات محدودی صورت گرفته است. به علاوه، اغلب این پژوهش‌ها در ایالات متحده آمریکا و چند کشور اروپایی و در صنایع محدود انجام شده است. بنابراین تصویر کامل از عواملی که به چسبندگی شغلی منجر می‌شوند و اینکه آیا این عوامل را می‌توان به سازمان‌ها، فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف تعمیم داد، در دانش موجود هنوز روشن نیست. با این شرایط، هدف مطالعه حاضر، بررسی دلایل و عوامل تأثیرگذار بر بروز چسبندگی شغلی در محیط کاری (صنعت بانکداری) و محیط فرهنگی (ایران) است.

1. Spector
2. Allen & Meyer
3. Maertz and Campion
4. Smith, Holtom, and Mitchell
5. Burton, Holtom, Sablinski, Mitchell, and Lee

6. Giosan
7. Allen
8. Bergiel, Nguyen, Clenney, and Taylor
9. Bambacas and Kulik

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی در دسته پژوهش‌های آمیخته (ابتدا کیفی، سپس کمی) قرار می‌گیرد. استراتژی پژوهش در مرحله کیفی، تحلیل تم و در مرحله کمی، پیمایش بوده است. برای گردآوری داده‌ها، برحسب مرحله پژوهش (کیفی یا کمی)، از دو ابزار استفاده شد. ابتدا در اجرای رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و از افراد درخواست شد که نظر خود را درباره عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی و ماندگاری افراد اعلام کنند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارکنان بانک ملی ایران در سطح تهران است. روش نمونه‌گیری در این مرحله بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی تعدمی و بر مبنای قاعده اشتها بوده است. بدین منظور با ۱۷ مدیر و کارشناس خبره بانک ملی مصاحبه شد. مشخصات این افراد در جدول ۱ موجود است. به علاوه، مصاحبه‌ها با رعایت قاعده «اشباع نظری» به انجام رسید، یعنی پس از آنکه ۱۴ مصاحبه صورت گرفت، در ۳ مصاحبه باقی‌مانده، مبحث و ایده چالش‌برانگیز یا واجد ارزش افزوده‌ای از مصاحبه‌شوندگان دریافت نشد. بر این اساس، مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع (دست نیافتن به نظر جدید) ادامه پیدا کرد.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	سابقه	تحصیلات	سمت و محل خدمت
۱	مرد	۳۷	۱۴	ارشد منابع انسانی	معاونت مدیر عامل در حوزه منابع انسانی
۲	مرد	۵۱	۲۵	کارشناس	رئیس حوزه ۱۵ خرداد (محدوده بازار تهران)
۳	زن	۴۹	۱۶	فوق دیپلم	معاون شعبه نازی آباد
۴	مرد	۳۹	۱۸	کارشناس حسابداری	سرپرستی جنوب تهران حوزه نازی آباد
۵	مرد	۴۰	۱۸	کارشناس	اداره امور شعب جنوب تهران
۶	مرد	۴۲	۲۰	کارشناس کامپیوتر	مسئول انفورماتیک اداره امور شعب جنوب تهران
۷	مرد	۴۳	۱۸	کارشناس	بانک ملی شعبه قائم
۸	مرد	۴۶	۲۲	کارشناس ارشد	سرپرستی جنوب تهران مسئول حوزه ورامین
۹	مرد	۴۱	۱۶	کارشناس	مسئول دایره معاملات اداره امور جنوب تهران
۱۰	مرد	۴۲	۱۸	کارشناس ارشد IT	بانک ملی شعبه عبدال آباد
۱۱	مرد	۴۵	۲۰	کارشناس حسابداری	بانک ملی شعبه ورامین
۱۲	مرد	۴۰	۱۸	فوق دیپلم	حوزه ۲۷ ورامین تحت پوشش سرپرستی جنوب تهران
۱۳	مرد	۳۹	۱۵	کارشناس	مسئول دایره حسابداری اداره امور جنوب تهران
۱۴	زن	۴۴	۲۰	کارشناس ارشد	معاون دایره سرمایه انسانی اداره امور شعب جنوب تهران
۱۵	مرد	۴۸	۲۷	کارشناس	رئیس بانک ملی شعبه مجتمع اداری ورامین
۱۶	مرد	۴۰	۱۵	کارشناس ارشد بازاریابی	مسئول روابط عمومی و امور بازاریابی اداره امور جنوب
۱۷	مرد	۴۱	۱۷	کارشناس ارشد	دایره حقوقی سرپرستی جنوب تهران

از تحلیل مصاحبه‌ها، پنج عامل و دلیل مؤثر بر چسبندگی شغلی و همچنین اجزای فرعی هر عامل به‌دست آمد و بر این اساس، پرسش‌نامه‌ای تهیه شد. پرسش‌نامه یاد شده متشکل از دو بخش بود. بخش اول به سؤال‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سمت سازمانی، میزان تحصیلات و سابقه کار در بانک اختصاص داشت. بخش دوم

پرسش‌نامه نیز، میزان تأثیر هر یک از ۴۵ جزء فرعی عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی را در قالب مقیاس پنج‌تایی لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) می‌سنجید. در ادامه، به‌منظور افزایش اعتبار پژوهش در بخش کیفی، دو تکنیک به‌کار گرفته شد. تکنیک نخست، تکنیک واریسی عضو بود که بدین منظور پرسش‌نامه در اختیار تنی چند از کارشناسان و مدیرانی که در مرحله مصاحبه شرکت داشتند، قرار گرفت و از آنها درباره روایی (هم تأیید ربط عناصر موجود و هم افزودن عناصری که از قلم افتاده‌اند) نظرسنجی به عمل آمد. همچنین در ادامه از تکنیک بازبینی خارجی استفاده شد. بدین منظور پرسش‌نامه در اختیار افرادی که در مرحله مصاحبه شرکت نکرده بودند، اعم از مدیران بانک ملی و تعدادی از اعضای هیئت علمی دانشگاه قرار گرفت.

نتایج پایایی سؤال‌های پرسش‌نامه به تفکیک پنج عامل، در جدول ۲ موجود است. بالا بودن ضرایب پایایی عوامل از مقدار استاندارد ۰/۷، گویای قابلیت اطمینان اندازه‌های هر عامل و همبستگی درونی هر یک از اجزای آنهاست.

جدول ۲. ضرایب پایایی عوامل پنج‌گانه مؤثر بر چسبندگی شغلی

عوامل چسبندگی شغلی	ضریب پایایی (کرونباخ)
پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۸۶۸
اضطراب جدایی	۰/۸۰۶
تناسب سازمان با فرد	۰/۷۳۳
راحتی و آرامش کارکردن با سازمان	۰/۷۱۷
رضایت از شرایط فعلی سازمان	۰/۸۳۷

در ادامه پژوهش، پرسش‌نامه نهایی شده در اختیار ۳۰۰ نفر از کارکنان و مدیران بانک ملی ایران قرار گرفت. شیوه نمونه‌گیری در این مرحله بر اساس تصادفی در دسترس بوده است. مشخصات جمعیت‌شناختی افرادی که در مرحله کمی در این پژوهش شرکت کردند، در جدول ۳ آورده شده است. در نهایت، به‌منظور تحلیل داده‌ها کیفی و کمی از سه روش استفاده شد. تحلیل داده‌های موجود در مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون بونفرونی صورت گرفت. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان درون‌مایه‌های موجود در داده‌هاست. این روش دست‌کم داده‌ها را سازماندهی کرده و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده و ظریف‌اند و تحلیل تم باید روش اساسی تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. نخستین روش تحلیل کیفی که باید پژوهشگران آن را فرا گرفته و به‌کار برند، تحلیل تم است؛ زیرا این روش، مهارت‌های اصلی و لازم برای اجرای سایر روش‌های تحلیل کیفی را فراهم می‌آورد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی (نفر)		
۷۵	۲۲۵	مرد	جنسیت
۲۴/۳	۷۳	زن	
۴۰/۷	۱۲۲	۲۱ تا ۴۰ سال	سن
۵۹/۳	۱۷۸	۴۱ سال به بالا	
۶/۳	۱۹	مجرد	وضعیت تأهل
۴/۳	۱۳	مجرد با سابقه ازدواج	
۸	۲۴	متاهل بدون فرزند	
۸۰	۲۴۰	متاهل با فرزند	
۱/۳	۴	بی‌پاسخ	تحصیلات
۰/۳	۱	دیپلم	
۹/۷	۲۹	فوق‌دیپلم	
۶۲/۷	۱۸۸	کارشناس	
۲۶/۷	۸۰	کارشناس ارشد	
۰/۳	۱	دکتری	تجربه کاری
۰/۳	۱	بی‌پاسخ	
۸	۲۴	کمتر از ۱۰ سال	
۵۵	۱۶۵	۱۱ تا ۲۰ سال	
۳۷	۱۱۱	۲۱ تا ۳۰ سال	جایگاه شغلی
۰	۰	۳۱ سال به بالا	
۷۸/۳	۲۳۵	کارشناسی	
۲۱/۳	۶۴	مدیریتی	

فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر، الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله نخست آغاز می‌شود. به‌طور کلی در تحلیل تم، هیچ راه منحصر به فردی برای آغاز مطالعه وجود ندارد (کلارک و براون، ۲۰۰۶).

یافته‌های پژوهش

پس از استخراج عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی به صورت کدهای اولیه، این کدها در مقوله‌های پنج‌گانه طبقه‌بندی شدند:

۱. پیوندهای درون و برون سازمانی؛ ۲. اضطراب جدایی؛ ۳. تناسب سازمان با فرد؛ ۴. راحتی و آرامش کار کردن با سازمان و ۵. رضایت از شرایط فعلی سازمان. طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی استخراج شده از طریق کدهای اولیه در قالب مقوله‌های پنج‌گانه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقوله‌های نهایی به عنوان عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی

مقوله‌ها	کدها
پیوندهای درون و برون سازمانی	همراه همسر کار کردن در بانک (زن و شوهر هر دو کارمند بانک هستند)
	وجود ارتباطات مناسب بین مدیران و کارکنان
	داشتن روابط اجتماعی خوب با مشتریان
	داشتن روابط و دوستی‌های درون و برون سازمانی
اضطراب جدایی	داشتن وابستگی عاطفی به قدرت جایگاه (ترس از دست دادن قدرت)
	برخورداری از جایگاه اجتماعی خوب میان مردم (برند خوب بانک به عنوان محل اشتغال، به‌طور مثال کارمند بانک ملی بودن) و ترس از دست دادن این جایگاه اجتماعی
	احساس قدرت به‌دلیل دسترسی به اطلاعات محرمانه در موقعیت شغلی فعلی و ترس از دست دادن این جایگاه
	برخورداری از پاداش و مزایا و بیمه و امکانات رفاهی مناسب و ترس از دست‌دادن آنها
	پرداخت به‌موقع حقوق کارکنان و ترس از پرداخت دیر حقوق با توجه به شرایط رکود فعلی
	داشتن سابقه کاری زیاد در بانک و عدم ریسک رفتن به بانک یا سازمانی دیگر (ترس از نیافتن شغلی متناسب با سابقه کاری)
	وابستگی مالی به حقوق دریافتی (داشتن بدهی زیاد به بانک و ترس از تسویه حساب بدهی به‌صورت یک جا)
	وابستگی، تعلق خاطر و عادت کردن به کار (ترس از شغل جدید به‌دلیل عدم اطمینان)
	شناختن مشتریان موجود و ترس از ارتباط با مشتریان جدید (ترس از تغییر)
	سختی دوری از دوستان و همکاران موجود (ترس از دست‌دادن همکاران قدیمی و آشنایی با همکاران جدید)
	جذاب نبودن فرصت‌های شغلی در سایر بانک‌ها یا سازمان‌ها (وجود نداشتن جایگزین‌های شغلی)
	سختی جلب اعتماد و اطمینان کردن به همکاران جدید
	فقدان برخورداری از تحمل ابهام به‌منظور وفق‌پذیری با شرایط جدید
تناسب سازمان با فرد	وابستگی به تسهیلات بالا با بهره کم و ترس از نبود این گونه تسهیلات در سازمان‌های دیگر
	تقاضای کم بازار کار برای افراد متخصص
	تطبیق‌پذیری کم فرد با شرایط جدید
	مناسب بودن شرایط محیط داخلی و خارجی بانک با ویژگی‌های فرد
راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	تطابق فرد با سطح فرهنگی و اقتصادی مشتریان و محیط کار
	متناسب بودن شغل با رشته تحصیلی فرد
	علاقه زیاد فرد به شغل
راضی بودن از شرایط فعلی سازمان	داشتن همکاران و مدیرانی با تحصیلات بالا
	داشتن آرامش و امنیت شغلی
راضی بودن از شرایط فعلی سازمان	کم بودن تنش و استرس شغلی
	کار نسبتاً سبک داشتن
	رضایت داشتن از سرپرست و مدیر ارشد
	مدیریت خوب بانک یا واحد سازمانی‌ای که فرد در آن مشغول به کار است
	امید به ارتقای شغلی در بانک
رضایت از میزان حقوق	امکان ادامه تحصیل در کنار کار در موقعیت شغلی فعلی
	رضایت از میزان حقوق
	رضایت از ساعت کاری

ادامه جدول ۴

مقوله‌ها	کدها
راضی بودن از شرایط فعلی سازمان	رضایت از نوع کار
	خدمتگزاری به مردم از طریق شغل
	رضایت داشتن از همکاران
	تنوع شغلی بالا در سازمان
	برگزاری آموزش کافی در بانک متناسب با شغل
	در نظر گرفته شدن شایسته‌سالاری در بانک
	شکوفایی استعداد و ارج نهادن به عملکرد کارکنان و استفاده از توانایی آنها در بانک
	تمجید و قدردانی کردن از کارکنان برای عملکرد خوب
	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش‌های انجام کار
	تفویض اختیار مناسب
دور بودن از امور یکنواخت	
فعال و پرنشاط بودن در محیط کار	

در ادامه پژوهش، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید کمی تعلق یک کد به مقوله خود استفاده شد که ابتدا نتایج این آزمون برای مؤلفه‌های اصلی ارائه شده و پس از آن، نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای کدهای اولیه تشکیل دهنده هر عامل آمده است. در تحلیل عاملی تأییدی دو فرض آماری مد نظر قرار می‌گیرد:

H: ماتریس همبستگی بین مقوله‌های اصلی پنج‌گانه مؤثر بر چسبندگی شغلی ماتریس واحد است.

H_۱: ماتریس همبستگی بین مقوله‌های اصلی پنج‌گانه مؤثر بر چسبندگی شغلی ماتریس واحد نیست.

از آنجا که آماره KMO برای پنج عامل چسبندگی شغلی (۰/۶۸۸) بزرگ‌تر از ۰/۶ به دست آمد، همبستگی‌های موجود میان سنجه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است و با توجه به معناداری (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان فرض H_۱ را رد کرد؛ به این معنا که ماتریس استفاده شده برای همبستگی عوامل پنج‌گانه چسبندگی شغلی، ماتریس واحد نیست. از سوی دیگر، نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار هر پنج عامل چسبندگی شغلی، بیش از حد استاندارد ۰/۲ است، بنابراین می‌توان گفت مقادیر اشتراک آن عوامل با چسبندگی شغلی زیاد بوده و استفاده از آنها در دسته «عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی» امکان‌پذیر است.

جدول ۵. نتایج مقدار اشتراک مؤلفه‌های اصلی پنج‌گانه

ردیف	عوامل اصلی مؤثر بر چسبندگی شغلی	مقدار اشتراک
۱	پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۵۸۸
۲	اضطراب جدایی	۰/۷۰۳
۳	تناسب سازمان با فرد	۰/۶۲۶
۴	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	۰/۸۲۸
۵	رضایت از شرایط فعلی سازمان	۰/۷۷۰

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تک تک عوامل چسبندگی شغلی

مقدار اشتراک	معناداری	درجه آزادی	KMO	اجزای فرعی	مولفه
۰/۲۰۸	۰/۰۰۰	۶	۰/۶۷۳	همراه همسر کار کردن در بانک (زن و شوهر هر دو کارمند بانک هستند)	برون سازمانی و پیوندهای درون و برون سازمانی
۰/۷۴۵				وجود ارتباطات مناسب بین مدیران و کارکنان	
۰/۷۴۲				داشتن روابط اجتماعی خوب با مشتریان	
۰/۴۳۵				داشتن روابط و دوستی‌های درون و برون سازمانی	
۰/۷۳۲	۰/۰۰۰	۱۲۰	۰/۸۲۵	داشتن وابستگی عاطفی به قدرت جایگاه (ترس از دست دادن قدرت)	انحصار در بهر
۰/۵۹۶				برخورداری از جایگاه اجتماعی خوب میان مردم (برند خوب بانک به عنوان محل اشتغال، به طور مثال کارمند بانک ملی بودن) و ترس از دست دادن این جایگاه اجتماعی	
۰/۶۲۹				احساس قدرت به دلیل دسترسی به اطلاعات محرمانه در موقعیت شغلی فعلی و ترس از دست دادن این جایگاه	
۰/۶۹۳				برخورداری از پاداش و مزایا و بیمه و امکانات رفاهی مناسب و ترس از دست دادن آنها	
۰/۷۲۱				پرداخت به موقع حقوق کارکنان و ترس از پرداخت دیر حقوق با توجه به شرایط رکود فعلی	
۰/۶۶۶				داشتن سابقه کاری زیاد در بانک و عدم ریسک رفتن به بانک یا سازمانی دیگر (ترس از نیافتن شغلی متناسب با سابقه کاری)	
۰/۶۹۵				وابستگی مالی به حقوق دریافت شده (داشتن بدهی زیاد به بانک و ترس از تسویه حساب بدهی به صورت یک جا)	
۰/۶۴۱				وابستگی، تعلق خاطر و عادت کردن به کار (ترس از شغل جدید به دلیل عدم اطمینان)	
۰/۶۲۷				شناختن مشتریان موجود و ترس از ارتباط با مشتریان جدید (ترس از تغییر)	
۰/۶۳۶				سختی دوری از دوستان و همکاران موجود (ترس از دست دادن همکاران قدیمی و آشنایی با همکاران جدید)	
۰/۵۸۲				جذاب نبودن فرصت‌های شغلی در سایر بانک‌ها یا سازمان‌ها (وجود نداشتن جایگزین‌های شغلی)	
۰/۷۰۲				سختی جلب اعتماد و اطمینان کردن به همکاران جدید	
۰/۶۷۲				تحمل نکردن ابهام به منظور وفق پذیری با شرایط جدید	
۰/۴۶۶				وابستگی به تسهیلات بالا با بهره کم و ترس از نبود این گونه تسهیلات در سازمان‌های دیگر	
۰/۵۴۷				تقاضای کم بازار کار برای افراد متخصص	
۰/۵۷۸				تطبیق پذیری کم فرد با شرایط جدید	
۰/۵۹۰	۰/۰۰۰	۱۰	۰/۷۶۵	مناسب بودن شرایط محیط داخلی و خارجی بانک با ویژگی‌های فرد	تناسب سازمان با فرد
۰/۴۸۴				تطابق فرد با سطح فرهنگی و اقتصادی مشتریان و محیط کار	
۰/۵۳۳				متناسب بودن شغل با رشته تحصیلی فرد	
۰/۴۹۲				علاقه زیاد فرد به شغل	
۰/۳۳۵				داشتن همکاران و مدیرانی با تحصیلات بالا	

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تک تک عوامل چسبندگی شغلی

مقدار اشتراک	معناداری	درجه آزادی	KMO	اجزای فرعی	مؤلفه
۰/۶۵۲	۰/۰۰۰	۳	۰/۵۹۴	داشتن آرامش و امنیت شغلی	کار با سازمان، کار با سازمان، آرامش و آسودگی
۰/۸۰۱				کم بودن تنش و استرس شغلی	
۰/۵۱۶				کار نسبتاً سبک داشتن	
۰/۸۲۴	۰/۰۰۰	۱۵۳	۰/۸۷۷	رضایت داشتن از سرپرست و مدیر ارشد	رضایت از شرایط فعلی سازمان
۰/۷۶۸				مدیریت خوب بانک یا واحد سازمانی‌ای که فرد در آن مشغول به کار است	
۰/۶۶۵				امید به ارتقای شغلی در بانک	
۰/۶۲۲				امکان ادامه تحصیل در کنار کار در موقعیت شغلی فعلی	
۰/۶۴۰				رضایت از میزان حقوق	
۰/۷۰۹				رضایت از ساعت کاری	
۰/۶۲۸				رضایت از نوع کار	
۰/۳۷۵				خدمتگزاری به مردم از طریق شغل	
۰/۵۱۳				رضایت داشتن از همکاران	
۰/۵۶۵				وجود تنوع شغلی بالا در سازمان	
۰/۶۲۰				برگزاری آموزش کافی در بانک متناسب با شغل	
۰/۶۰۶				در نظر گرفتن شایسته‌سالاری در بانک	
۰/۶۳۱				شکوفایی استعداد و ارج نهادن به عملکرد کارکنان و استفاده از توانایی آنها در بانک	
۰/۶۵۰				تمجید و قدردانی کردن از کارکنان به خاطر عملکرد خوب	
۰/۷۲۳				داشتن آزادی عمل در انتخاب روش‌های انجام کار	
۰/۶۵۵				تفویض اختیار مناسب	
۰/۷۰۵				دور بودن از امور یکنواخت	
۰/۶۳۴	فعال و پرنشاط بودن در محیط کار				

با توجه به اینکه مقادیر اشتراک تمام اجزای فرعی یا کد مؤلفه‌های پنج‌گانه بیشتر از ۰/۲ است، می‌توان گفت نتایج این آزمون نشان می‌دهد تمام کدها یا اجزای شناسایی شده در قالب مقوله‌های پنج‌گانه، به عنوان عوامل و دلایل مؤثر بر چسبندگی شغلی تأیید می‌شوند. در ادامه بخش کمی، به منظور تعیین تفاوت میزان تأثیر عوامل شناسایی شده بر چسبندگی شغلی، آزمون آنالیز واریانس با اندازه‌گیری مکرر به اجرا درآمد که در جدول ۷ نتایج آن را درج شده است.

جدول ۷. مقایسه میانگین نمره عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی

عوامل مؤثر بر چسبندگی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری آماره F
پیوندهای درون و برون سازمانی	۳/۳۳۷	۰/۰۳۱	P<۰/۰۰۱
اضطراب جدایی	۳/۵۵۶	۰/۰۲۱	
تناسب سازمان با فرد	۳/۳۵۰	۰/۰۲۷	
راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	۳/۹۶۸	۰/۰۳۴	
رضایت از شرایط فعلی سازمان	۳/۳۴۵	۰/۰۲۷	

نتایج آزمون نشان می‌دهد بین میانگین تأثیر عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی تفاوت معناداری وجود دارد. جدول ۷ میانگین نمره و انحراف معیار هر یک از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی را نشان می‌دهد. همان‌طور که داده‌های جدول ۷ نشان می‌دهد، با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، بین میزان تأثیر عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی، اختلاف معناداری وجود دارد. به‌منظور تعیین اینکه بین کدام یک از عوامل اختلاف معنادار وجود دارد، از آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد. جدول ۸ نتایج این آزمون را برای مقایسه میانگین تأثیر عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی

عامل نخست (I)	عامل دوم (J)	تفاوت میانگین‌ها (I-J)	سطح معناداری
پیوندهای درون و برون سازمانی	اضطراب جدایی	-۰/۲۱۹	۰/۰۰۰
	تناسب سازمان با فرد	-۰/۰۱۳	۱/۰۰۰
	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	-۰/۶۳۱	۰/۰۰۰
	رضایت از شرایط فعلی سازمان	-۰/۰۰۸	۱/۰۰۰
اضطراب جدایی	پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۲۱۹	۰/۰۰۰
	تناسب سازمان با فرد	۰/۲۰۶	۰/۰۰۰
	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	-۰/۴۱۱	۰/۰۰۰
	رضایت از شرایط فعلی سازمان	۰/۲۱۲	۰/۰۰۰
تناسب سازمان با فرد	پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۰۱۳	۱/۰۰۰
	اضطراب جدایی	-۰/۲۰۶	۰/۰۰۰
	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	-۰/۶۱۷	۰/۰۰۰
	رضایت از شرایط فعلی سازمان	۰/۰۰۶	۱/۰۰۰
راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۶۳۱	۰/۰۰۰
	اضطراب جدایی	۰/۴۱۱	۰/۰۰۰
	تناسب سازمان با فرد	۰/۶۱۷	۰/۰۰۰
	رضایت از شرایط فعلی سازمان	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰
رضایت از شرایط فعلی سازمان	پیوندهای درون و برون سازمانی	۰/۰۰۸	۱/۰۰۰
	اضطراب جدایی	-۰/۲۱۲	۰/۰۰۰
	تناسب سازمان با فرد	-۰/۰۰۶	۱/۰۰۰
	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان	-۰/۶۲۳	۰/۰۰۰

بر اساس نتیجه آزمون تعقیبی بونفرونی، میانگین نمره عامل راحتی و آرامش کار کردن با سازمان، به طور معناداری از چهار عامل دیگر بیشتر است و عامل پیوندهای درون و برون سازمانی نسبت به عامل‌های دیگر، میانگین کمتری دارد. جدول ۹ رتبه عوامل مؤثر بر چسبندگی را بر اساس بیشترین تأثیر بر چسبندگی شغلی نشان می‌دهد.

جدول ۹. رتبه عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی

رتبه	عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی
۱	راحتی و آرامش کار کردن با سازمان
۲	اضطراب جدایی
۳	تناسب سازمان با فرد
۴	رضایت از شرایط فعلی سازمان
۵	پیوندهای درون و برون سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

سؤال این پژوهش، به این شرح بود: چه عوامل و دلایلی بر چسبندگی شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارند؟ تحلیل درون‌مایه‌های موجود در نظر کارشناسان و مدیران بانک ملی ایران نشان داد که می‌توان عوامل و دلایل مؤثر بر چسبندگی شغلی را به پنج عامل دسته‌بندی کرد: پیوندهای درون و برون سازمانی، اضطراب جدایی، تناسب سازمان با فرد، راحتی و آرامش کار کردن با سازمان و رضایت از شرایط فعلی سازمان.

«پیوندهای درون و برون سازمانی» در مقام نخستین عامل از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی، به معنای پیوندهای شغل فرد با شبکه‌ای از افراد است. برای مثال، چون فرد همراه با همسرش در یک جا مشغول به کار است، ارتباطات و پیوندهای مناسب و ارزنده‌ای با همکاران (مدیران، هم‌تایان، و زیردستان) دارد، با مشتریان سازمان خود روابط حسنه‌ای برقرار کرده و نیز دوستی‌ها و روابط مناسبی که به دلیل نوع شغل در بیرون از سازمان دارد، ممکن است به حضور در یک سازمان ادامه دهد و به بیان دیگر، نیتی برای ترک خدمت در آن سازمان خاص نداشته باشد. نتایج این قسمت با پژوهش گوش و گورناتان (۲۰۱۵) که روابط دو سویه، فرایند اجتماعی شدن کارکنان و شبکه اجتماعی را از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی تحلیل کرده بود، مطابقت دارد.

عامل دوم از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی که در این پژوهش از روی مصاحبه‌های کیفی احصا شد و از طریق پرسشنامه کمی به تأیید رسید، «اضطراب جدایی» نام دارد. داشتن وابستگی عاطفی به جایگاه قدرت یا ترس از اینکه قدرت از دست برود، یکی از هزینه‌هایی است که افراد تصور می‌کنند در صورت تغییر سازمان ممکن است متحمل شوند. برخورداری از جایگاه اجتماعی خوب میان مردم (برای مثال اسم و رسمی که یک بانک و کارکنان آن بین مردم دارد)، از هزینه‌های دیگری است که کارکنان برای عدم ترک یک سازمان در نظر می‌گیرند. سایر عواملی که موجب اضطراب جدایی در کارکنان می‌شود، عبارت‌اند از:

- احساس قدرت کردن به دلیل دسترسی به اطلاعات محرمانه در موقعیت شغلی فعلی و ترس از دست دادن این جایگاه؛
- برخورداری از پاداش و مزایا و بیمه و امکانات رفاهی مناسب و ترس از دست دادن آنها؛
- پرداخت به موقع حقوق کارکنان و ترس از پرداخت دیر حقوق با توجه به شرایط رکود فعلی؛
- داشتن سابقه کاری زیاد در بانک و عدم ریسک رفتن به بانک یا سازمانی دیگر (ترس از نیافتن شغلی متناسب با سابقه کاری)؛
- وابستگی مالی به حقوق دریافت شده (داشتن بدهی زیاد به بانک و ترس از تسویه حساب بدهی به صورت یک جا)؛
- وابستگی، تعلق خاطر و عادت کردن به کار (ترس از شغل جدید به دلیل عدم اطمینان)؛
- شناختن مشتریان موجود و ترس از ارتباط با مشتریان جدید (ترس از تغییر)؛
- سختی دوری از دوستان و همکاران موجود (ترس از دست دادن همکاران قدیمی و آشنایی با همکاران جدید)؛
- جذاب نبودن فرصت‌های شغلی در سایر بانک‌ها یا سازمان‌ها (وجود نداشتن جایگزین‌های شغلی)؛
- سختی جلب اعتماد و اطمینان کردن به همکاران جدید؛
- تحمل نکردن ابهام به منظور وفق‌پذیری با شرایط جدید؛
- وابستگی به تسهیلات بالا با بهره کم و ترس از نبود این گونه تسهیلات در سازمان‌های دیگر؛
- تقاضای کم بازار کار برای افراد متخصص؛
- تطبیق‌پذیری کم فرد با شرایط جدید.

یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش گوش و گورانانان (۲۰۱۵) که متغیرهایی مانند برنامه مزایا، وجود بدیل‌های شغلی، انتقال‌پذیری مهارت‌ها، جبران خدمت، مهارت‌های آموخته شده را از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی شناسایی کرده بودند، مطابقت دارد.

«تناسب سازمان با فرد» عامل سوم مؤثر بر چسبندگی شغلی کارکنان یا تمایل آنها به ماندن در سازمان است. نتایج مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها نشان داد که مناسب بودن شرایط محیط داخلی و خارجی بانک با ویژگی‌های فرد، تطابق فرد با سطح فرهنگی و اقتصادی مشتریان و محیط کار، متناسب بودن شغل با رشته تحصیلی فرد، علاقه زیاد فرد به شغل و در نهایت، داشتن همکاران و مدیرانی با تحصیلات بالا، از عواملی هستند که تناسب سازمان برای فرد را مشخص می‌کنند و در نتیجه او را از ترک یک سازمان بازمی‌دارند. یافته‌های این قسمت از پژوهش با پژوهش نافعی^{۳۱} (۲۰۱۴) و موسز^{۳۲} (۲۰۱۲) که یکی از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی را تناسب، اعم از داشتن روابط دوستانه درون سازمان، استفاده از مهارت‌ها و استعدادها، سازگاری اهداف و ارزش‌ها با سازمان و ... می‌داند، همخوانی دارد.

عامل چهارم مؤثر بر چسبندگی شغلی کارکنان، «راحتی و آرامش کار کردن در یک سازمان» بود. نتایج نشان داد

امنیت شغلی، تنش و استرس شغلی کم، و برخورداری از کار سبک و منطقی، میزان آرامش و راحتی کارکنان در یک سازمان را تعیین می‌کنند. بر اساس نتایج، اگر افراد در شغل خود احساس آرامش داشته باشند، آنگاه تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان نشان خواهند داد. بررسی دانش موجود در خصوص چهارمین عامل شناسایی شده، نشان می‌دهد که تا کنون در هیچ پژوهشی این عامل معرفی نشده است.

عامل پنجم مؤثر بر چسبندگی شغلی که در این پژوهش شناسایی شد، «رضایت از شرایط فعلی سازمان» بود. امکان ادامه تحصیل در کنار شغل فعلی، رضایت شغلی (از حقوق دریافت شده، ساعت کاری، نوع کار، همکاران، رئیس)، وجود تنوع شغلی زیاد در سازمان، برگزاری آموزش کافی متناسب با شغل، در نظر گرفتن شایسته‌سالاری، شکوفایی استعداد و ارج نهادن به عملکرد کارکنان و استفاده از توانایی آنها، برخورداری از کار نسبتاً سبک، مدیریت خوب سازمان یا واحد محل خدمت کارمند، امید به ارتقای شغل، فراهم بودن امکان خدمت به مردم از طریق شغل، تمجید و قدردانی از کارکنان برای عملکرد خوب، داشتن آزادی عمل در انتخاب روش‌های انجام کار، تفویض اختیار مناسب، دور بودن از امور یکنواخت و فعال و پرنشاط بودن در محیط کار، همگی از عوامل مربوط به راحتی و آرامش کار کردن در یک سازمان هستند که می‌توانند کارکنان را به ماندگاری در سازمان تشویق و ترغیب کنند. بررسی دانش موجود نشان می‌دهد در برخی پژوهش‌ها تأثیر رضایت شغلی را به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی در نظر گرفته‌اند.

در ادامه پژوهش به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی پرداخته شد. نتایج آزمون بونفرونی نشان داد از بین پنج عامل مؤثر بر چسبندگی شغلی، بیشترین تأثیر به ترتیب به راحتی و آرامش کار کردن با سازمان و اضطراب جدایی تعلق دارد. عامل پیوندهای درون و برون سازمانی کمترین تأثیر را نسبت به پنج عامل دیگر به خود اختصاص داده است.

به نظر می‌توان گفت، اگر کارکنان نسبت به محل کار خود احساس آرامش و راحتی داشته باشند، تأثیرش در تمایل به ماندن آنها در سازمان بیشتر از پیوندهای درون و برون سازمانی و راضی بودن از شرایط فعلی سازمان است. نکته فرعی به دست آمده از یافته‌های آزمون بونفرونی این است که افراد اگر درباره یکی از عوامل مؤثر بر چسبندگی شغلی نگرش مثبتی نداشته باشند (به‌طور مثال رضایت از شرایط فعلی سازمان یا پیوندهای درون و برون سازمانی)، چه بسا بتوان آنها را با ایجاد راحتی، آرامش و احساس امنیت در کار کردن با سازمان، به ماندن در سازمان مصمم کرد.

پیشنهادها

در پژوهش‌های آینده می‌توان به بررسی هر یک از عوامل چسبندگی 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 چسبندگی شغلی در هریک از این سازمان‌ها اقدام کرد. از آنجا که ممکن است علاوه بر عوامل شناسایی شده در این پژوهش، عوامل دیگری نیز بر چسبندگی سازمانی مؤثر باشند، به نظر می‌رسد اجرای پژوهش‌های بعدی برای تکمیل عوامل یاد شده مفید واقع شود. در نهایت می‌توان تفاوت عوامل چسبندگی شغلی برای کارکنان سازمان‌های خصوصی با دولتی را بررسی کرد.

برای عرصه عمل، پیشنهاد می‌شود از عوامل چسبندگی شغلی شناسایی شده برای حفظ و نگهداری بیشتر و جلوگیری از ترک کار کارکنان در بانک‌ها یا سایر سازمان‌ها استفاده شود. به‌طور مثال به مدیران بانک ملی پیشنهاد می‌شود با توجه به اولویت اجزای مربوط به عوامل راحتی و آرامش کارکردن با سازمان، به‌منظور افزایش احتمال ماندگاری کارکنان در بانک، نسبت به افزایش آرامش و امنیت شغلی و همچنین کاهش تنش‌ها و استرس‌های شغلی کارکنان اقدام کنند. همچنین با توجه به اینکه بعد از عامل فوق، عامل اضطراب جدایی بیشترین تأثیر را در چسبندگی شغلی دارد، نسبت به بهره‌برداری از اجزای این عامل به‌منظور افزایش چسبندگی شغلی مانند اعطای تسهیلات و وام‌های با بهره کم، توسعه و تقویت روابط غیر رسمی مطلوب در بانک، جذاب نمایاندن حقوق و مزایای فعلی از طریق برجسته‌سازی متمایز حقوق و مزایای فعلی بانک با سایر بانک‌ها و سازمان‌ها و ... اقدام کنند.

به علاوه، در شناسایی، جذب و به‌کارگیری کارکنان در سطوح مدیریتی و کارشناسی دقت و ظرافت کافی اعمال شود تا افرادی جذب کار شوند که چه از لحاظ متناسب بودن شغل با رشته تحصیلی و چه از لحاظ علاقه به شغل مد نظر و... بیشترین تناسب را با بانک دارند.

محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اینکه داده‌های این پژوهش چه در مرحله کیفی و چه در مرحله کمی از مدیران و کارکنان بانک ملی ایران به عنوان یک بانک دولتی با سابقه طولانی جمع‌آوری شده، در تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش به سایر بانک‌ها، به‌ویژه بانک‌های خصوصی و تازه تأسیس و سازمان‌ها باید احتیاط کرد.

References

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bambacas, M., & Kulik, C. T. (2013). Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V., Clenney, B. & Taylor, S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Burton, J.P., Holtom, B.C., Sablinski, C.J., Mitchell, T.R., and Lee, T.W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51.
- Campion, M. A. (1991). The meaning and measurement of turnover: A comparison of alternative measures and recommendations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212.

- 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), 1031–1042.
- Ghosh, D., Gurunathan, L. (2015) Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866.
- Giosan, C. (2003). *Antecedents of job embeddedness*. Doctoral Dissertation. New School University.
- 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.
- Harman, W. S., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Felps, W., Owens, B. P. (2007). The Psychology of Voluntary Employee Turnover. *Current Directions in Psychological Science*. 16(1), 51-54.
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34, 216–227.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH:South-Western.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659.
- Lee, T. W. & Mitchell T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S. & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 450-462.
- Lee, T. W., Burch, T.C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(0), 199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. W. (1999). Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49 – 83
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- 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.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moses, A. R. (2012). *Understanding the relationship of job embeddedness with social and human capital: the importance of organizational identification*. (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).
- Nafei, W. (2014). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8-25.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Smith, D.R., Holtom, B.C., and Mitchell, T.R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 290–302.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences: Application, assessment, cause, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P. & Sablinski, C.S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover* (pp. 153_187). Greenwich, CT: Information Age.