



University of Tehran

The Antecedents of Human Resource Retention With an Emphasis on the Role of Job Embeddedness: A Mixed Meta-Study

Zahra Safari¹ | Seyed Mehdi Alvani² | Hasan Zarei Matin³ | Mohammad Safari^{4*}

1. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. Email: zsafari@ut.ac.ir
2. Department of Public Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: sralvani@gmail.com
3. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. Email: matin@ut.ac.ir
4. Corresponding Author, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran. Email: mo.safari@umz.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Methodologies

Article History:
Received 18 March 2022
Revised 10 June 2022
Accepted 16 June 2022
Published online 15 March 2023

Keywords:
Antecedent,
Employee retention,
Human resource management,
Job embeddedness,
Meta-study.

ABSTRACT

Objective: Retention of employees is a key and of course challenging issue due to the increasing competition on the recruitment and retention of skillful employees and the heavy costs of employee departure. Employee retention is one of the key parameters for measuring the power of an organization. The purpose of this study was to identify the sources of retention and to employ job embeddedness approach to understand key employee retention mechanisms in the organization.

Method: The study used mixed meta-synthesis method. This exploratory method is used to create and extract a common framework of reference for the results of previous studies in a quantitative and qualitative format. In the study at hand, the seven-stage meta-synthesis method was used. This method involves seven stages, including setting the research question, making a systematic review of texts, searching and selecting proper quantitative and qualitative articles, extracting article information, analysis and synthesis of the quantitative research findings, conducting quality control, and presenting the findings.

Findings: The study at hand tried to identify the antecedents of human resource embeddedness. Thus, the factors related to the creation of embeddedness were found. The factors creating embeddedness involve various layers, which were identified as five components, namely personal factors, job factors/ job environment, supportive measures, leadership, and contextual factors.

Conclusion: The factors identified in this study are resources and instruments for the retention of employees and provide an image of the resources available to managers to employ in the entry plans and measures, selection and recruitment of human resources, and investment on the creation of various dimensions of human resource embeddedness model in various parts of the organization in order to retain and develop them.

Cite this article: Safari, Z., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Safari, M. (2023). The Antecedents of Human Resource Retention With an Emphasis on the Role of Job Embeddedness: A Mixed Meta-Study. *Organizational Culture Management*, 21 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206>



دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی با تأکید بر نقش هم‌پیوندی شغلی: یک فرامطالعه آمیخته

زهرا صفری^۱ | سید مهدی الوانی^۲ | حسن زارعی‌متین^۳ | محمد صفری^{۴*}

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: zsafari@ut.ac.ir
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، رایانامه: sralvani@ut.ac.ir
۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: matin@ut.ac.ir
۴. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران، رایانامه: mo.safari@umz.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

روش‌شناسی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

کلیدواژه:

مدیریت منابع انسانی،

نگهداشت کارکنان،

هم‌پیوندی شغلی،

فرامطالعه،

پیشایندها.

هدف: نگهداشت کارکنان به سبب رقابت فزاینده بر سر جذب و حفظ کارکنان ماهر، با توجه به هزینه‌های گزاف مرتبط با ترک خدمت، موضوعی بسیار کلیدی و البته چالش‌برانگیز است. نگهداشت کارکنان یکی از پارامترهای کلیدی اندازه‌گیری قدرت هر سازمان است. هدف تحقیق حاضر شناسایی منابع ماندگاری و به‌کارگیری رویکرد هم‌پیوندی شغلی در درک مکانیسم‌های ماندگاری کارکنان کلیدی در سازمان است.

روش: در این پژوهش از روش فرامطالعه آمیخته از نوع فراترکیب استفاده شده است. این روش اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته، به صورت کمی و کیفی، است. در پژوهش حاضر، از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب استفاده شده است. این روش شامل هفت مرحله - تنظیم سؤال تحقیق، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقالات کمی و کیفی مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های تحقیقات کمی، کنترل کیفیت، ارائه یافته‌ها - است.

یافته‌ها: در پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندهای هم‌پیوندی منابع انسانی پرداخته شد و مؤلفه‌های مرتبط با ایجاد هم‌پیوندی کشف شد. مؤلفه‌های خلق هم‌پیوندی شامل لایه‌های مختلف است که در قالب ۵ مقوله عوامل فردی، عوامل شغلی / محیط شغلی، اقدامات حمایتی، رهبری، و زمینه‌ای شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش منابع و ابزارهای نگهداشت کارکنان هستند و نیم‌رخ‌ی از منابع در دسترس مدیران که می‌توانند در برنامه‌ها و اقدامات ورودی، جذب و انتخاب منابع انسانی، و نیز سرمایه‌گذاری در خلق ابعاد مختلف الگوی هم‌پیوندی منابع انسانی در بخش‌های مختلف سازمانی به منظور حفظ و توسعه آن‌ها مورد استفاده قرار گیرند.

استناد: صفری، زهرا؛ الوانی، سید مهدی؛ زارعی‌متین، حسن؛ صفری، محمد (۱۴۰۲). پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی با تأکید بر نقش هم‌پیوندی شغلی: یک فرامطالعه آمیخته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۱) ۲۰-۲۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206>



مقدمه

کارکنان منبع حیاتی هر سازمانی هستند و موفقیت و شکست شرکت غالباً با توانایی آن در جذب و حفظ نیروهای توانمند و ماهر در ارتباط است (Kurdi & Alshurideh, 2020). از یک سو نگهداشت کارکنان به سبب رقابت فزاینده بر سر جذب و حفظ کارکنان ماهر (Festing & Schafer, 2014) و از سوی دیگر هزینه‌های گزاف مرتبط با ترک خدمت (Coetzee et al., 2020; Iqbal et al., 2017; Steindórsdóttir & et al., 2020) به موضوعی بسیار کلیدی و البته چالش‌برانگیز تبدیل شده است. مردم و سازمان‌های امروزی، با افزایش ارتباطات و جهانی شدن، بیش از هر زمان دیگر با یک‌دیگر در ارتباط تنگاتنگ‌اند. جهانی شدن و رقابت پویا نیاز به جذب و حفظ کارکنان شایسته و ماهر و کلیدی را افزایش داده است (Catteuw et al., 2019; Arasanmi & Krishna, 2007). در چنین شرایطی، نگهداشت کارکنان موضوعی اساسی و البته چالش‌برانگیز پیش روی مدیران عالی و بخش منابع انسانی سازمان محسوب می‌شود و توجه بسیاری از محققان منابع انسانی و رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است (Qureshi, 2019). در واقع نگهداشت کارکنان یکی از پارامترهای کلیدی برای اندازه‌گیری قدرت هر سازمان است (Kennedy & Daim, 2010; Kundu & Lata, 2017). دیبل^۱ (۱۹۹۹) در کتاب خود، با عنوان حفظ کارکنان ارزشمند^۲، نسبت دادن موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت‌ها به کارکنان کلیدی را حاصل انقلاب ذهنی می‌داند. به مدد این انقلاب فکری است که امروزه شرکت‌ها بر این امر واقف‌اند که نیل به مزیت رقابتی پایدار بدون نیروی کار کلیدی و ماهر است (Mukherjee et al., 2019). نتیجه آنکه تقاضا برای نیروهای کلیدی در سطوح مختلف سازمان، از کارکنان خط مقدم که به خدمت‌رسانی به مشتری سروکار دارند تا متخصصان و مهندسان حرفه‌ای و مدیران عالی، با مهارت‌های تکنیکی و تحلیلی و ارتباطی و خلاق و مهارت‌های اصطلاحاً نرم رو به افزایش است (Chew & Entrekin, 2004; Mukherjee et al., 2019). هم‌پیوندی^۳ ماهیتی از نوع مدیریت منابع است (Rubenstein et al. 2020). با توجه به شناخت کمتر در زمینه محرک‌های (موانع) این ساختار مهم و نیز شکاف نظری قابل توجه در زمینه نقش ساختارهای غیر نگرشی و جامع (درب‌گیرنده عوامل برون‌شغلی^۴ و درون‌شغلی^۵) و به طور خاص هم‌پیوندی شغلی در ماندگاری کارکنان (Lee et al., 2014; Steindórsdóttir et al., 2020)، به‌ویژه در ایران، یک حوزه علمی جدید از منابع انسانی محسوب می‌شود و پژوهش حاضر به نوعی معرفی هم‌پیوندی شغلی به ادبیات داخلی و مطالعه عمیق‌تر تأثیرگذاری آن بر تصمیم کارکنان به ماندگاری در شغل و سازمان است. هدف اساسی از این پژوهش شناسایی سهم هم‌پیوندی شغلی در نگهداشت کارکنان است. از آنجا که محرک‌های (موانع) هم‌پیوندی به طرق مختلف می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند (Bambacas & Kulik, 2013; Halvorsen et al., 2015)، اهداف فرعی تحقیق شناسایی چگونگی تأثیر عوامل بر ایجاد هم‌پیوندی شغلی است. با شناسایی متغیرها و عوامل محرک (موانع) یا پیشایندهای هم‌پیوندی شغلی، فرصت درک عمیق‌تر از چرایی و چگونگی ماندگاری و نگهداشت کارکنان دست خواهد داد.

مبانی نظری پژوهش

نگهداشت منابع انسانی

بقا و رشد سازمان، به منزله مکانی که در آن کارکنان هماهنگ با هم در جهت اهداف مشترک کار می‌کنند، به جدیت کارکنان در مورد اهداف و چشم‌انداز و مأموریت سازمان بستگی دارد. امروزه نگهداشت کارکنان، به سبب افزایش رقابت، اولویت اصلی سازمان‌هاست (Rakhra, 2018). نگهداشت کارکنان ترکیبی از برنامه‌ها و رویه‌های خاصی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند استعدادهای خود را برای زمان طولانی‌تری حفظ کنند (Nasir et al., 2019). این کارکرد منابع انسانی عبارت است از تلاش سیستماتیک در طراحی برنامه‌ها و اقداماتی که با فراهم‌آوری محیطی مناسب جهت پاسخگویی به نیازهای کارکنان آن‌ها را تشویق به ماندن می‌کند (Kossivi & Kalgora, 2016). برخی نگهداشت را حرکت داوطلبانه سازمان در ایجاد محیطی

1. Dibble
2. Keeping your valuable employees
3. embeddedness
4. off-the-job embeddedness
5. on-the-job embeddedness

تعریف می‌کنند که کارکنان شایسته را طولانی‌مدت مشتاق و وفادار نگه می‌دارد و ماندگاری آن‌ها و برخورداری ایشان از آثار مطلوب افزایش بهره‌وری را تسهیل می‌کند (Oginn et al., 2018). تئوری موازنه سازمانی^۱ مارچ و سیمون^۲ (۱۹۵۸) به خوبی این موضوع را روشن می‌سازد. بر اساس این تئوری مشوق‌های ارائه‌شده از سوی سازمان و سهم مورد انتظار از کارکنان تعیین‌کننده ماندگاری افراد است.

شرکت‌ها، به‌ویژه بخش منابع انسانی، به دلایل مختلف باید اهمیت نگهداشت را درک کنند. اولاً کاهش ماندگاری را می‌توان نشانه بی‌دقتی در انتخاب از بین کاندیدها در زمان استخدام دانست. به‌علاوه، سازمان زمان و هزینه‌های زیادی برای استخدام کارکنان صرف می‌کند. کاهش ماندگاری به معنای از دست رفتن سرمایه‌گذاری قبلی و صرف هزینه‌های مجدد برای پر کردن پست‌های خالی، جامعه‌پذیری، آموزش، خروج مهارت‌هایی که در سازمان کسب شده، دشواری دسترسی به نیروی جایگزین، و کاهش بهره‌وری است (Tracey & Hinkin, 2008; Narayanan, 2016). حفظ کارکنان برای سازمان منافع زیادی دارد. چون سبب کاهش هزینه‌های انتخاب و استخدام کارکنان جدید (Kadiresan et al., 2016)، افزایش بهره‌وری سازمان (Siddiqui, 2015)، افزایش انسجام و تعامل بیشتر بین کارکنان، تقویت درک از مأموریت و چشم‌انداز سازمان، و بهبود عملکرد می‌شود (Lee et al., 2018). به‌علاوه در ادبیات دلایل متعددی برای کاهش ماندگاری کارکنان در یک شرکت بیان شده است؛ همچون پیدا کردن شغل دیگر با حقوق و چشم‌انداز رشد بهتر، نقل مکان، نارضایتی از برخی شرایط، ازدواج زنان (Rakhra, 2018)، فقدان ارتباط آزاد بین کارکنان و بین کارکنان و مدیریت (Dutta & Banerjee, 2014)، استرس شغلی و محیط‌های کاری استرس‌زا که منجر به فرسودگی می‌شود (Hu & Cheng, 2010)، غیبت، ناکارآمدی، و نارضایتی (Masood, 2013). پژوهشگران نشان داده‌اند مولفه‌های اقدامات منابع انسانی (شرح شغل، طراحی شغل، انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان، پاداش و جبران خدمات) از طریق افزایش رضایت شغلی باعث افزایش نرخ نگهداشت می‌شود. دو پژوهشگر نشان دادند توسعه فردی و آموزش از طریق ارتقای سطح رضایت شغلی پیش‌بینی‌کننده‌های ماندگاری پرسنل اند (Nguyen et al., 2017). همچنین محققان در پژوهش کیفی شش مکانیسم را به عنوان عوامل نگه‌دارنده کارکنان معرفی کرده‌اند؛ شامل استراتژی سازمانی، توسعه مسیر شغلی، مزایا (غیر مستقیم و غیر مالی)، تسهیلات، تعهد سازمانی، تجربه کاری، و تناسب شغل- شغل (Kadiresan et al., 2016).

مطالعات نشان می‌دهد عوامل متعارف (افزایش سطوح رضایت شغلی و تعهد سازمانی) که اکثر مطالعات بر آن تأکید کرده‌اند پیش‌بینی‌کنندگان ضعیفی برای ماندگاری کارکنان هستند (Ramesh & Gelfand, 2010; Jiang et al., 2012; Robinson et al., 2014). به‌وضوح توجه به سایر عوامل (برون‌شغلی) لازم به نظر می‌رسد. از این رو، هم‌پیوندی شغلی با در بر داشتن ابعاد درون‌شغلی و برون‌شغلی می‌تواند رویکردی کارا برای نگرستن به نگهداشت از آن دریچه باشد. در ادامه نتایج بررسی عمیق مباحث در زمینه عوامل غیر شغلی مؤثر بر ماندگاری گزارش شده است. از مهمترین مواردی که در این مطالعات به آنها پرداخته شده است می‌توان به: اجرای برنامه‌های تعادل کار- زندگی^۳ مانند ساعات کاری منعطف و شناور، افزایش حقوق کارکنان کم‌درآمد، وجود مراکز نگهداری کودکان در محیط کاری (Thakur & Bhatnagar, 2017; Adriano & Callaghan, 2020)، افزایش پیوندها و روابط قوی بین همکاران (Timothy et al., 2020)، حمایت همکاران که عبارت است از حمایت‌های عاطفی یا کاری (Crouse, 2020) و حمایت سرپرستان (Malik et al., 2020) اشاره نمود. محققان نشان دادند القای مالکیت روان‌شناختی از طریق تشویق کارکنان به سرمایه‌گذاری بیشتر و طولانی‌مدت‌تر (مادی و معنوی) در سازمان استراتژی مهمی در نگهداشت کارکنان است (Valdiviezo, 2017; Degbey et al., 2020)؛ همین‌طور توانمندسازی روان‌شناختی، که به احساس کفایت ذاتی کارکنان در زمینه کارشان اطلاق می‌شود (Conger & Kanungo, 1988). تأثیر این دارایی ناملموس به منزله ابزاری قدرتمند در ایجاد و تقویت رفتارهای مثبت، مانند ماندگاری، در کارکنان اثبات شده است (Akgunduz & Bardakoglu, 2017; Kim, 2018; Suifan et al., 2020). توانمندسازی روان‌شناختی دارای چهار بعد

1. organizational equilibrium

2. March and Simon

3. work-life balance practices (WLBP)

است: معنا^۱، شایستگی^۲، خودکنترلی^۳، تأثیر^۴ (Spreitzer, 1995)؛ به عبارت دیگر، افراد برای احساس توانمندی باید کارشان را معنادار ببینند و شایستگی‌های لازم را برای فعالیتهای کاری، استقلال، کنترل بر این فعالیت‌ها و تأثیرگذاری بر نتایج استراتژیک و عملیاتی کار داشته باشند (Kim, 2018). هویت‌یابی سازمانی^۵ به ادراک یگانگی و تعلق‌پذیری^۶ به برخی مجموعه‌های انسانی اشاره دارد (Asforth & Mael, 1989). کارکنان با احساس یگانگی بیشتر در ارتباط با سازمان تمایل بیشتری به اتخاذ ویژگی‌ها و رفتارهایی در جهت منافع سازمان دارند (Vardaman et al., 2018; Suifan et al., 2020). معنویت محل کار^۷ این‌گونه تعریف می‌شود که احساس نارضایتی و اضطراب و ناامنی، که بسیاری از مردم در محیط‌های کاری امروزی احساس می‌کنند، ریشه در تنش اساسی بین اهداف منطقی و توسعه معنوی محیط کار دارد (Escherag, 2000). این مفهوم ساختاری چندوجهی (کار معنادار، جامعه بیرونی، هم‌سویی ارزش‌های سازمانی) است که انگیزه درونی فرد را متأثر می‌کند و متشکل از شعور درونی^۸ و جست‌وجوی معناست (Garg, 2018). معنویت در محل کار در واقع به رسمت شناختن زندگی درونی کارکنان است و از کار پرمعنا، که در بستر جمعی شکل می‌گیرد، تأثیر می‌پذیرد (Milliman et al., 2018). تجربه این مفهوم منبع کلیدی معناداری کار است و میل به ارتباط با دیگران و بخشی از جامعه بیرونی بودن را در فرد تقویت می‌کند و از این طریق به افزایش ماندگاری منجر می‌شود (Rajappan et al., 2017). برندسازی کارفرما^۹، که نخستین بار امبلر^{۱۰} و باراو (۱۹۹۶) آن را مطرح کردند، می‌توان چنین تعریف نمود: فراهم‌سازی بسته مزایای کارگری، اقتصادی، روان‌شناختی، از سوی استخدام‌کننده برای استخدام شونده. برخی دیگر برندسازی کارفرما را کاربرد اصول برندسازی برای مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند (Almaçık & Alniaçık, 2012; Gilang et al., 2018). مطالعات نشان داده است برندسازی کارفرما- مانند گزاره‌های مالی، بازاریابی داخلی و خارجی، بسته‌های جبران خدمات، فرصت‌های رشد، تسهیلات اجتماعی- استراتژی‌های بسیار خوبی در جذب و حفظ نیروی کار ماهر در سازمان هستند (Ahmad & Daud, 2016; Tatar et al., 2018; Gilani & Cunningham, 2017). شواهد بسیاری مبنی بر تأثیر مثبت سرمایه روان‌شناختی^{۱۱} (PsyCap) بر ماندگاری کارکنان وجود دارد (Sun et al., 2012; Ren et al., 2019). سرمایه روان‌شناختی افراد را قادر به حفظ امیدواری، اعتماد، خوش‌بینی، و خودکارآمدی در محیط کاری می‌سازد (Chen & Pan, 2019; Wang et al., 2019). تحقق قرارداد روان‌شناختی^{۱۲} (PC) به ادراک کارکنان در مورد میزان تحقق وعده‌های سازمانی اطلاق می‌شود (Rousseau & Tijoriwala, 1998). این مفهوم سند و رابطه ذهنی بین کارکنان و سازمان است که تأثیر شدیدی بر نگرش و رفتار کارکنان دارد (Kim, 2018). اساس تحقق قرارداد روان‌شناختی به تئوری مبادله اجتماعی (Blau, 1964) برمی‌گردد که بر اساس آن افراد برای دریافت مزایای ارزشمند وارد یک رابطه می‌شوند. ارائه مزایا مکانیسمی برای ادامه رابطه است و به افزایش تمایل به دریافت منابع مطلوب از طرف مقابل می‌انجامد. حمایت سازمانی ادراک‌شده عبارت است از باور کلی درباره اینکه سازمان به تلاش‌ها، مشارکت‌ها، رفاه، و نیازهای کارکنان (احترام، پذیرفته شدن، حمایت احساسی) توجه می‌کند (Akgunduz & Sanli, 2017). کارکنانی که ادراکشان این است که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند احساس مثبتی (رضایت شغلی، حالت معنوی مثبت، کاهش استرس) در ارتباط با سازمان خواهند داشت (Akgunduz & Sanli, 2017) و عملکرد بیشتر و ماندگاری بهتری (Qi et al., 2019) نشان خواهند داد. سبک رهبری مثبت به بروز رفتارهای به‌هنجار از طریق اقدامات شخصی و روابط بین‌فردی و تقویت این رفتارها با پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه، تسهیم قدرت با زیردستان، کانال‌های ارتباطی برای گفتمان با کارکنان بر سر استانداردهای اخلاقی، برقراری سیستم‌های پاداش‌دهی و

1. meaning
2. competence
3. self-determination
4. impact
5. organizational identification
6. oneness with or belongingness
7. workplace spirituality
8. inner consciousness
9. employee branding
10. Ambler
11. psychological capital (PsyCap)
12. psychological contract (PC) fulfillment

پاسخگویی به رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی، و ایجاد فرایندهای تصمیم‌گیری منصفانه اطلاق می‌شود (Kruszewski, 2020). چنین مدیران و رهبرانی، به سبب ویژگی‌های شخصیتی- چون صداقت، درستی، نوع‌دوستی، ایجاد جوّ اخلاق و اعتماد- الگویی تأثیرگذار و هدایت‌کننده‌اند (DeConinck, 2014) و به احساس تعلق و ماندگاری کارکنان در محیط کاری کمک می‌کنند (Benevene et al., 2018). سوفیان^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که رهبری اخلاق‌گرا از طریق ایجاد دو عامل هویت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی موجبات نگهداشت فرد در سازمان را فراهم می‌سازند. یافته‌های پژوهش‌ها در زمینه ماندگاری منابع انسانی شامل موارد متعددی است که در اینجا به پرتکرارترین آنها اشاره می‌شود: فرهنگ و جوّ سازمان که اشاره به سازمانی دارد که نقش‌های شغلی چالشی ارائه می‌کند (Carmeli, 2005)، جوّ خدمت‌گرایی در سازمان (Kang & Busser, 2018)، که مربوط به ادراک کارکنان از اقدامات و رویه‌ها و رفتارهایی است که در ارتباط با کیفیت خدمت به مشتری مورد پاداش و حمایت قرار می‌گیرند (Schneider et al., 1998) و بر ادراک مثبت از تجربه کاری و ماندگاری مؤثر است (Kang & Busser, 2018)، فرهنگ نوآوری (Madueke & Emerole, 2010)، جوّ سازمان یادگیرنده که در آن سازمانی را به تصویر می‌کشد که یادگیری عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف، و کلیه کارکردهای آن است و متعاقباً محیط یادگیری موجود در آن سازمان، استراتژی‌ها، و همین‌طور فعالیت‌های آن، توسعه یادگیری در سطوح فردی و سازمانی را تقویت می‌کند (Kanten et al., 2015)، فرهنگ سازمانی کیفیت زندگی کاری به سطحی که کارکنان زندگی شخصی خود را از طریق دانش کسب‌شده از محیط کار تقویت می‌کنند، اطلاق می‌گردد (Iqbal et al., 2019)، عدالت سازمانی که به پنداشت کارکنان از جوّ انصاف در توزیع و تخصیص منابع، پاداش و کاربرد یکسان رویه‌های مشخص‌شده از خط‌مشی‌ها و کیفیت رفتارهای بین‌شخصی متمرکز است (Taha & Esenyel, 2019) که از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت و به‌اشتراک‌گذاری عقاید و تصمیم‌گیری‌ها (Zhang & Agarwal, 2009)، احساس امنیت در زمینه دسترسی به منابع مهم موفقیت شغلی (Ghosh et al., 2017)، کارآمدی و حمایت‌های اجتماعی، و احساس احترام و ارزش، به افزایش ماندگاری منجر می‌شود (Taha & Esenyel, 2019).

هم‌پیوندی شغلی رویکردی جدید در نگهداشت نیروی انسانی است. هم‌پیوندی منطبق متعارف رضایت شغلی کارکنان و عامل مالی و صرفاً شغلی را، به مثابه اصلی‌ترین عامل نگهداشت، به چالش می‌کشد؛ بلکه معرف مجموعه‌ای از عوامل (درون‌شغلی و برون‌شغلی) دخیل در ماندگاری است. تحقیقات تجربی نقش این رویکرد را در ماندگاری کارکنان نشان داده است (Timothy et al., 2018; Tumiwa & Pandowo, 2020; Potgieter et al., 2020). به‌علاوه پیوند با محیط پیرامونی کاری نوعی «سندرم جمعی»^۲ ایجاد می‌کند؛ به این دلیل که ارتباط جمعی نقشی مهم در بیان اجتماعی و تقویت عزت‌نفس فرد بازی می‌کند (Jena & Pradhan, 2018). در این ارتباط پژوهشگران دریافته‌اند کارکنانی که هم‌پیوند با شغل خود می‌شوند نقش محول‌شده برای آن‌ها پرمعنا می‌شود و شغل را با «نگیزه خدمت» ادراک می‌کنند و خود را بخشی از سازمان می‌دانند (Wrzeniewski et al., 2003). هم‌پیوندی شغلی در اغلب تحقیقات تجربی موجود در پیشینه تحقیق در ارتباط با موضوع ترک خدمت به کار رفته است و نتایج مطالعات اخیر قدرت پیش‌بینی‌کنندگی این ساختار را درباره ماندگاری کارکنان نشان داده است (Dechawatanapaisal, 2018; Coetzer et al., 2017; Hwang & Han, 2020). هم‌پیوندی شغلی نگهداشت و ترک خدمت کارکنان را بهتر از عوامل سنتی (مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی) پیش‌بینی می‌کند (Narayanan, 2016; Hopson et al., 2018). تحلیل موضوع نگهداشت منابع انسانی با استفاده از لنز هم‌پیوندی شغلی در مطالعات خارجی بسیار کم است و در داخل تحقیقی در این زمینه صورت نگرفته است. از این رو، مطالعه حاضر درصدد شناسایی پیشایندهای هم‌پیوندی کارکنان با شغل و محیط کاری و به‌تبع نگهداشت آن‌هاست. پیش‌آیند به کسی یا چیزی اطلاق می‌شود که پیش از چیزی دیگر وجود دارد یا اتفاق می‌افتد؛ به‌ویژه علل یا منشأ خلق چیزی است که بعد موجود خواهد شد. در این پژوهش، با به‌کارگیری روش فراترکیب، به بررسی و مطالعه عمیق پژوهش‌های مرتبط با خلق هم‌پیوندی پرداخته و به استخراج عوامل و منابع محرک احساس هم‌پیوندی فرد با شغل و محیط کاری اقدام شد.

1. Suifan

2. community syndrome

هم‌پیوندی شغلی

در اقتصاد و جامعه‌شناسی اقتصادی، اصطلاح هم‌پیوندی به درجه تقید فعالیت‌های اقتصادی به نهادهای غیر اقتصادی اطلاق می‌شود (Tok & Kaminski, 2019). این اصطلاح را مورخ اقتصادی، پولانی^۱، ابداع کرد. بر اساس تئوری پولانی در جوامع غیر بازاری، به علت فقدان نهادهای خالص اقتصادی، مدل‌های رسمی اقتصادی قابل به‌کارگیری نیستند. از این رو، فعالیت‌های اقتصادی در بستر نهادهای خویشاوندی و مذهبی و سیاسی جای می‌گیرند (Tok & Kaminski, 2019). پژوهشگران با الهام از این ایده و نیز تئوری‌هایی که لوین (Lewin, 1951) معرفی کرد، یعنی «اشکال نهفته» و «تئوری میدان»، ایده هم‌پیوندی شغلی را اقتباس کردند (Mitchell et al., 2001). اشکال نهفته، که در آزمون‌های روان‌شناختی استفاده می‌شوند، تصاویری غوطه‌ور و وابسته به زمینه‌شان هستند که جدا کردن آن‌ها از زمینه دشوار است. زیرا بخشی از محیط خود هستند. بر اساس تئوری میدان، هر فرد دارای فضای زیسته ادراکی^۲ متشکل از جوانب مختلف و مرتبط است. ارتباطات بین این جوانب می‌تواند کم، زیاد، باز، یا بسته باشد. بر اساس ایده‌های نام‌برده هم‌پیوندی شغلی وب یا شبکه‌ای (متشکل از عوامل درون‌شغلی و برون‌شغلی) توصیف می‌شود که کارکنان در خود حفظ می‌کند. ساختار هم‌پیوندی شغلی نمایانگر نیروهایی است که تحت تأثیر آن‌ها افراد به سازمان به‌اصطلاح سنجاق^۳ می‌شوند و شامل مجموعه نیروهای عالی برای نگهداشت کارکنان است (Mitchell et al., 2001). هم‌پیوندی شغلی توصیف‌کننده نیروهایی است که منابع ارزشمندی به کارکنان اعطا می‌کنند و از این طریق پیوند یا اتصال آن‌ها به حوزه‌های محیط کاری و غیر کاری معینی تسهیل می‌شود (Rubenstein et al., 2020). به عبارت دیگر، این ساختار نمایانگر مجموعه گسترده‌ای از تأثیرات و نفوذ بر نگهداشت کارکنان است. این تأثیرات عمده حاصل ابعاد مهم هم‌پیوندی است. بر اساس مطالعات انجام‌شده، ابعاد هم‌پیوندی شغلی عبارتند از: ۱. میزان پیوندهای افراد با سایر افراد یا فعالیت‌ها؛ ۲. میزان تناسب و شباهت شغل و جامعه بیرونی^۴ افراد با سایر جنبه‌های زندگی فرد؛ ۳. میزان سهولت شکستن پیوندها، یعنی آنچه فرد در صورت ترک شغل یا سازمان از دست می‌دهد (Mitchell et al., 2001). پژوهشگران این سه بعد را به ترتیب «پیوندها»^۵ و «تناسب»^۶ و «قربانی / هزینه‌های ادراک‌شده»^۷ نامیدند. هم‌پیوندی شغلی در قالب یک ماتریس سه در دو پیشنهاد شده است که عبارت است از سه بعد پیوندها و تناسب و قربانی / هزینه‌های ادراک‌شده مرتبط با دو سطح سازمانی (درون‌شغلی) که فرد در آن فعالیت می‌کند و جامعه بیرونی (عوامل برون‌شغلی) وی. در جدول ۱ توصیف اجزای هم‌پیوندی شغلی (ماتریس) نشان داده شده است.

جدول ۱. ساختار و ابعاد شناسایی‌شده برای هم‌پیوندی شغلی

تشریح اجزا	اجزای هم‌پیوندی شغلی
این بعد سازگاری ادراک‌شده فرد با سازمان را نشان می‌دهد. ارزش‌ها، اهداف کارراه‌های، و برنامه‌های آینده فرد باید با فرهنگ شرکت و نیز الزامات شغلی (دانش شغلی، مهارت‌ها، توانمندی‌ها) متناسب باشد.	تناسب- سازمان
این بعد معرف ادراک فرد از میزان تناسب خود با جامعه بیرونی و محیط پیرامون (آب‌وهوا، امکانات رفاهی، و فرهنگی عمومی مکانی که فرد در آن زندگی می‌کند) است.	تناسب- جامعه بیرونی
این بعد به میزان ارتباطات رسمی و غیر رسمی بین کارکنان و سایر کارکنان و گروه‌های موجود در سازمان مربوط است.	پیوندها- سازمان
این بعد میزان ارتباط فرد با سایر افراد و گروه‌های موجود در جامعه بیرونی را نشان می‌دهد و بیانگر تأثیرات قابل توجه خانواده و سایر نهادهای اجتماعی بر کارکنان و تصمیم‌گیری آن‌هاست.	پیوندها- جامعه بیرونی
این بعد نمایانگر همه منافع (مادی و روان‌شناختی) است که فرد در صورت ترک خدمت از دست می‌دهد. مثلاً، ترک خدمت احتمالاً درباره خسارات فردی هشدار می‌دهد؛ مانند از دست دادن همکاران و پروژه‌ها و مزایا. هر چه میزان هزینه‌های ادراک‌شده (در صورت ترک) بیشتر باشد، انصراف از خدمت برای فرد سخت‌تر می‌شود.	هزینه‌های ادراک‌شده- سازمان
این بعد در صورت نقل مکان کارکن عمده‌تأثیرگذار است. ترک جامعه‌ای جذاب و امن که فرد در آن مورد احترام است و لینک‌های بسیاری در آن ایجاد کرده دشوار است. البته ممکن است بتوان با تغییر شغل در همان مسکن ماند. با وجود این، فرد باز هم ممکن است تسهیلات مختلفی را از دست بدهد؛ مانند سهولت رفت‌وآمد یا زمان کاری منقطع.	هزینه‌های ادراک‌شده- جامعه بیرونی

1. Polanyi
2. perceptual life space
3. stuck
4. communities
5. links
6. fit
7. sacrifice

هر چه تعداد پیوندهای درون‌شغلی و برون‌شغلی و تناسب سازمانی (درون‌شغلی) و جامعه بیرونی (برون‌شغلی) بیشتر باشد و نیز هر چه فرد در صورت ترک خدمت مجبور به دست کشیدن از منافع بیشتری (درون‌شغلی و برون‌شغلی) باشد ماندگاری وی در سازمان افزایش می‌یابد (Degbey et al., 2020). افراد می‌توانند گروه‌هایی درون یا بیرون از محیط کار تشکیل دهند و نیز پیوندهایی با سرپرستان، همکاران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، همسایگان، اعضای گروه‌های اجتماعی و مذهبی، و افراد محل کسب‌وکارهایی که مرتب بازدید می‌کنند برقرار کنند. هر چه تعداد پیوندهای ایجادشده بیشتر باشد هزینه‌های ترک خدمت شخصی (مالی، عاطفی/ احساسی، روان‌شناختی) بیشتری بر فرد تحمیل می‌شود (Huning et al., 2020). به طور مشابه هنگامی که دانش و مهارت‌ها و توانایی‌های افراد با شغل آن‌ها مطابقت داشته باشد و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای آنان فراهم باشد یا هنگامی که ارزش‌های فردی و جامعه بیرونی که فرد در آن سکونت دارد تطابق خوبی با یک‌دیگر داشته باشند، در آن صورت، افراد با سازمان و جامعه بیرونی احساس تناسب بهتری خواهند داشت. سرانجام، هزینه‌های ادراک‌شده در اشکال مختلف منافع مادی (مانند مابه‌التفاوت هزینه‌های زندگی) یا روان‌شناختی (مانند ادراک از ثبات شغلی) است که فرد با ترک شغل از دست خواهد داد. گزاف بودن هزینه‌های ادراک‌شده ترک خدمت می‌تواند متضمن ماندگاری فرد در سازمان باشد (Mallol et al., 2007; Kiazad et al., 2019). در واقع هم‌پیوندی شغلی به عوامل درون‌شغلی و برون‌شغلی مرتبط با پیوندها و تناسب هزینه‌های ادراک‌شده اطلاق می‌شود (Degbey et al., 2020). بنابراین، هم‌پیوندی از دو دسته عوامل درون‌شغلی و برون‌شغلی تشکیل شده است. هم‌پیوندی درون‌شغلی به چگونگی پیوند یا اصطلاحاً جافتادن^۱ فرد در یک سازمان اطلاق می‌شود. هم‌پیوندی برون‌شغلی نمایانگر نیروهایی است که فرد را به یک حوزه غیر شغلی پیوند می‌دهند. مشارکت فعال در فعالیت‌های محلی، منابع نهادی غیر کاری، سیستم‌های حمایت اجتماعی در دسترس، و حتی احساسی که اعضای خانواده از ارتباط با جامعه دارند از جمله نیروهای غیر کاری پیونددهنده فرد با جامعه بیرونی هستند (Fasbender et al., Grimshaw, 2019). در جدول ۲ سطوح مختلف مفهوم رویکرد هم‌پیوندی، که به ماندگاری کارکنان در محیط کاری منجر می‌شود، آمده است.

جدول ۲. سطوح هم‌پیوندی شغلی

انواع هم‌پیوندی	تشریح	نظریه پرداز(ان)
هم‌پیوندی شغلی	عوامل مرتبط با کار (عوامل درون‌شغلی) عوامل مرتبط با جامعه (عوامل برون‌شغلی)	Lee et al., 2004
مفهوم‌سازی مجدد هم‌پیوندی برون‌شغلی	مجموعه نیروهای برون‌شغلی که ذیل هم‌پیوندی جمعی قرار نمی‌گیرند.	Ng & Feldman, 2007
هم‌پیوندی سازمانی	مجموعه نیروهایی (تناسب، پیوندها، هزینه ادراک‌شده) که کارکنان را در سازمان حفظ می‌کنند.	Ng & Feldman, 2007
هم‌پیوندی حرفه‌ای	مجموعه نیروهایی که کارکنان را در حرفه فعلی حفظ می‌کنند	Ng & Feldman, 2007, 2009
هم‌پیوندی مشتری	پیوند یک کارکن با مشتری خود	Treuren & Frankish, 2014

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش فرامطالعه آمیخته^۲ از نوع فراترکیب استفاده شده است که از انواع روش تحقیق‌های مروری است. فراترکیب (Lee, 2010) یک روش تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته به صورت کمی و کیفی است. کاتالانو^۳ (۲۰۱۳) اعلام کرد فراترکیب فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب، و تفسیر تحقیقات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است. این روش سیستماتیک تحقیقات کیفی، کمی و آمیخته را با یک‌دیگر در سطحی انتزاعی از طریق فرآیند ترجمه و ترکیب، سازماندهی می‌کند که به ارائه نتیجه‌ای بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن منجر می‌شود (Chenail & Weiss, 2007). به منظور تحقق اهداف تحقیق حاضر، از روش هفت‌مرحله‌ای ساندلوفسکی^۴ و باروسو (۲۰۰۷) و فراترکیب

1. entrenched one
2. mixed meta-study
3. Catalano
4. Sandelowski

استفاده شد. این روش شامل هفت مرحله است؛ شامل تنظیم سؤال تحقیق، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقالات کمی و کیفی مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های تحقیقات کمی، و کنترل کیفیت ارائه یافته‌ها (Sandelowski & Barroso, 2007).

گام اول. تنظیم پرسش تحقیق

برای تنظیم پرسش تحقیق از شاخص‌های مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع، و چگونگی روش استفاده شد. در این پژوهش، روش تحلیل محتوا، یعنی تحلیل داده‌هایی که ثانویه‌اند، به کار رفته است. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب که وارد فرایند فرامطالعه^۱ می‌کند و مقالاتی را که از فرایند خارج می‌شوند^۲ شناسایی و مشخص می‌کند. بعد، از بیان پارامترها، سؤالات پژوهش بدین صورت مطرح شد:

سؤال اصلی:

❖ پیشابندهای نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی کدام است؟

سؤالات فرعی:

❖ مدل نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی کدام است؟

❖ مؤلفه‌های (مفاهیم) مرتبط با ایجاد هم‌پیوندی چیست؟

❖ هر یک از مفاهیم شامل چه اجزایی است؟

گام دوم. بررسی متون به صورت نظام‌مند

محققان در این تحقیق به دنبال عوامل خلق هم‌پیوندی فرد با شغل بودند. از این رو، با استفاده از کلمات کلیدی «job embeddedness» و «job embeddedness & employee retention or maintenance» به جست‌وجوی نظام‌مند در مطالب منتشرشده در مجله‌های معتبر خارجی ProQuest, Web of Science, Proquest, Science Direct, Emerald, Jstore, Taylor & Francis با هدف تعیین اسناد معتبر و مرتبط در محدوده زمانی سال‌های ۲۰۰۱ (سالی که هم‌پیوندی شغلی مطرح شد) تا ۲۰۲۰ پرداختند. مقالات یافت‌شده اولیه برای اقدام به فراترکیب بیش از ۲۲۵۵ بود.

گام سوم. جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

در این گام پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را بر اساس معیارهای زبان پژوهش (انگلیسی)، مواردی که مؤلفه‌های مرتبط با ایجاد هم‌پیوندی را در بر دارد، روش پژوهش (روش‌های کمی و کیفی و حذف موارد غیر روشمند)، و نوع مطالعه (مقالات چاپ‌شده در ژورنال‌ها و ارائه‌شده در کنفرانس‌ها و حذف سایر موارد مانند نظرات شخصی، سایت‌های شخصی، گزارش‌ها، پایان‌نامه‌ها) برگزید و سایرین را کنار گذاشت. در شکل ۱ مراحل انتخاب مقالات ورودی برای استخراج کدها و مفاهیم و مقوله‌های هم‌پیوندی منابع انسانی نشان داده شده است.

در ادامه برای بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات بر اساس ابزار ارزیابی حیاتی گلین^۳ (Cleyle & Glynn, 2006) هر سند بر اساس چهار معیار اصلی جامعه آماری، جمع‌آوری داده، طرح تحقیق، و نتایج ارزیابی شدند. این ابزار برای ارزیابی هر معیار تعدادی سؤالات مطرح می‌کند و محقق با پاسخ‌گویی به سؤالات به ارزیابی اعتبار هر بخش و اعتبار کلی می‌پردازد. محقق بر مبنای درصد پاسخ‌های مثبت و منفی و خارج کردن پاسخ‌های نامشخص^۴ محاسبه می‌کند. به هر یک از سؤالات می‌توان به صورت «بله» (Y)، «خیر» (N)، «غیر کارکردی» (U) پاسخ داد. جمع کل برابر تعداد پاسخ‌های مثبت و منفی و نامشخص است. اگر پاسخ تقسیم تعداد پاسخ‌های مثبت بر کل بزرگ‌تر از ۷۵ درصد باشد، می‌توان با اطمینان نتیجه گرفت تحقیق از اعتبار لازم

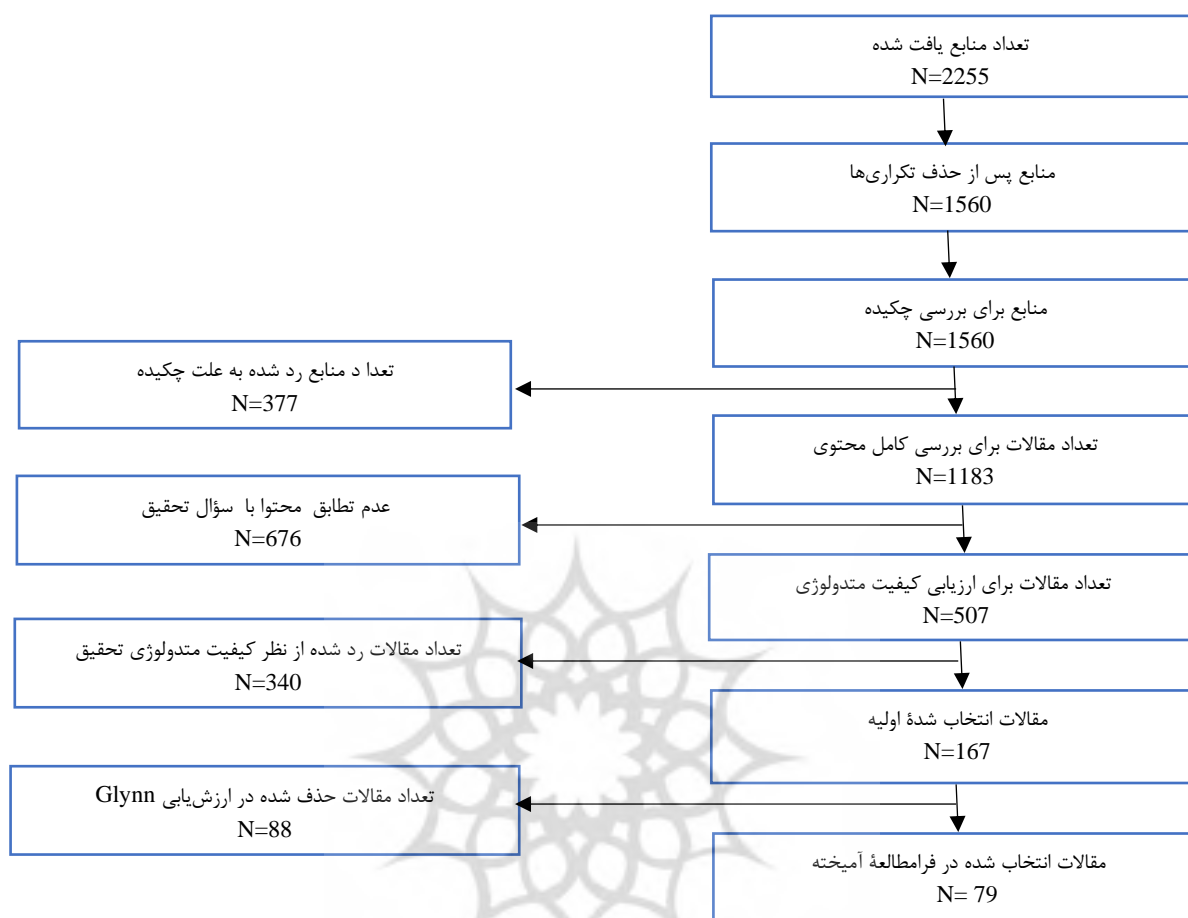
1. inclusion

2. exclusion

3. glynn critical appraisal checklist

4. unclear

برخوردار است. یک نمونه از ارزیابی کیفی سند بر مبنای ابزار Glynn در جدول ۳ ارائه شده است. به طور خلاصه، از ۵۰۷ مقاله ارزیابی شده در این فرایند ۴۲۹ مقاله، که امتیازی زیر ۷۵ کسب کرده بودند، از فرایند تحقیق حذف شدند.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

جدول ۳. نمونه ارزیابی کیفی مقالات با ابزار گلین

EBL Critical Appraisal Checklist

Valid/ not valid	Overall validity	Section D: Results	Section C: Study Design	Section B: Data Collection	Section A: Population	Article code
Valid	0.83	0.75	0.73	0.83	0.80	1
Non-valid	0.75	0.73	0.67	0.73	0.71	-

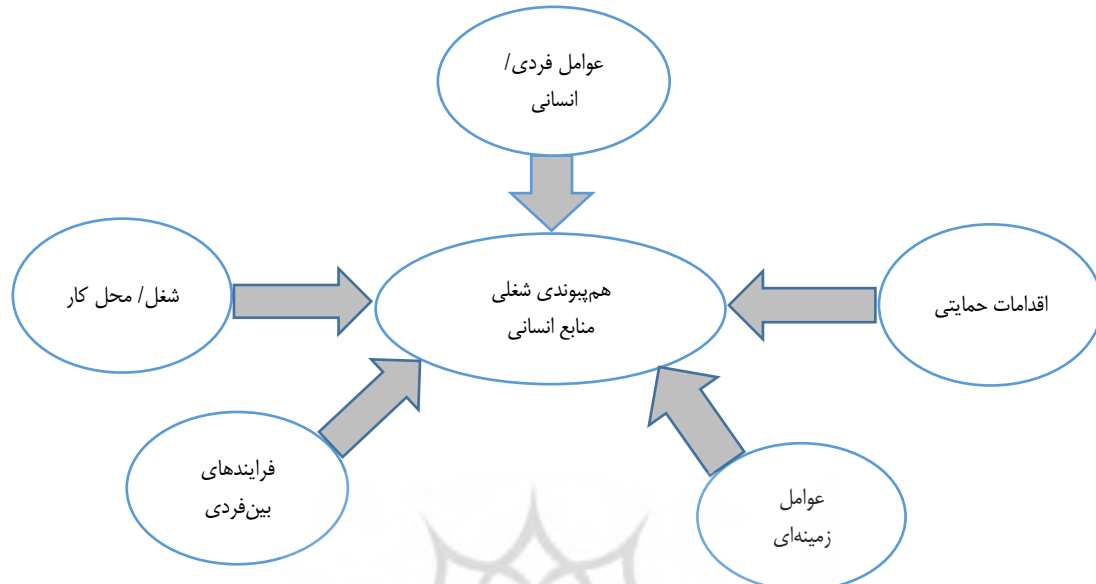
گام چهارم. استخراج نتایج

اطلاعات اسناد بر اساس منبع مربوط به هر مقاله طبقه‌بندی شد؛ شامل نام و نام‌خانوادگی نویسنده، منبع (مجله‌ای که سند از آن استخراج شده)، سال انتشار، جامعه هدف، روش، و یافته‌های هر مقاله. طولانی بودن این اطلاعات باعث شد از ارائه آن خودداری شود.

گام پنجم. تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله، محقق به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی را به منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی چند بار مرور می‌کند. ابتدا همه عوامل استخراج شده از مطالعات را به صورت کد در نظر می‌گیرد. طی تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که میان پژوهش‌های موجود در فرامطالعه پدیدار شده‌اند. با شناسایی و مشخص شدن تم‌ها، محقق

یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که به بهترین نحو آن را توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای برای ایجاد مدل‌ها، تئوری‌ها، یا فرضیات کاری ارائه می‌دهند (ساندلوسکی و باروسو^۱، ۲۰۰۷). در شکل ۲ دسته‌بندی اولیه از متغیرهای استخراج‌شده از پژوهش‌های انتخابی نمایش داده شده است.



شکل ۲. دسته‌بندی اولیه از متغیرهای استخراج‌شده از مطالعات پیشین

گام ششم. حفظ کنترل کیفیت

در این مرحله از ابزار ارزیابی حیاتی گلین (۲۰۰۶) استفاده شد. محققان برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با نظر یک خبره دیگر نیز استفاده کردند. برای حصول این منظور تعدادی از مقالات انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص کاپا^۲ ارزیابی شد ($K=0/885$).

گام هفتم. ارائه یافته‌ها

بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته و تحلیل محتوای مقالات، تعداد ۷۹ مقاله نهایی انتخاب شدند و در مجموع ۵ مقوله (عوامل فردی / انسانی، اقدامات حمایتی، فرایندهای بین فردی، شغل / محل کار، منابع زمینه‌ای)، ۲۱۵ کد، ۱۵ مفهوم برای مؤلفه‌های خلق هم‌پیوندی شغلی در این تحقیق کشف و برجسب‌گذاری شد. تحلیل محتوای مقالات منتخب، که در آن‌ها نقش عوامل مختلف در ایجاد هم‌پیوندی فرد با شغل و محیط کار به روش کمی و کیفی اثبات شده است، در جدول ۴ تلخیص شده و الگوی ترسیمی، که بیانگر پیشابندها یا علل و منشأ خلق هم‌پیوندی فرد با شغل و محیط کار (مقوله‌ها و مفاهیم و ارتباط بین آن‌ها بر اساس شواهد جمع‌آوری‌شده از پژوهش‌های پیشین) است، که خود به ماندگاری فرد در سازمان می‌انجامد، در شکل ۳ ارائه شده است.

جدول ۴. مقوله‌ها، مفاهیم، و کدهای مستخرج از منابع

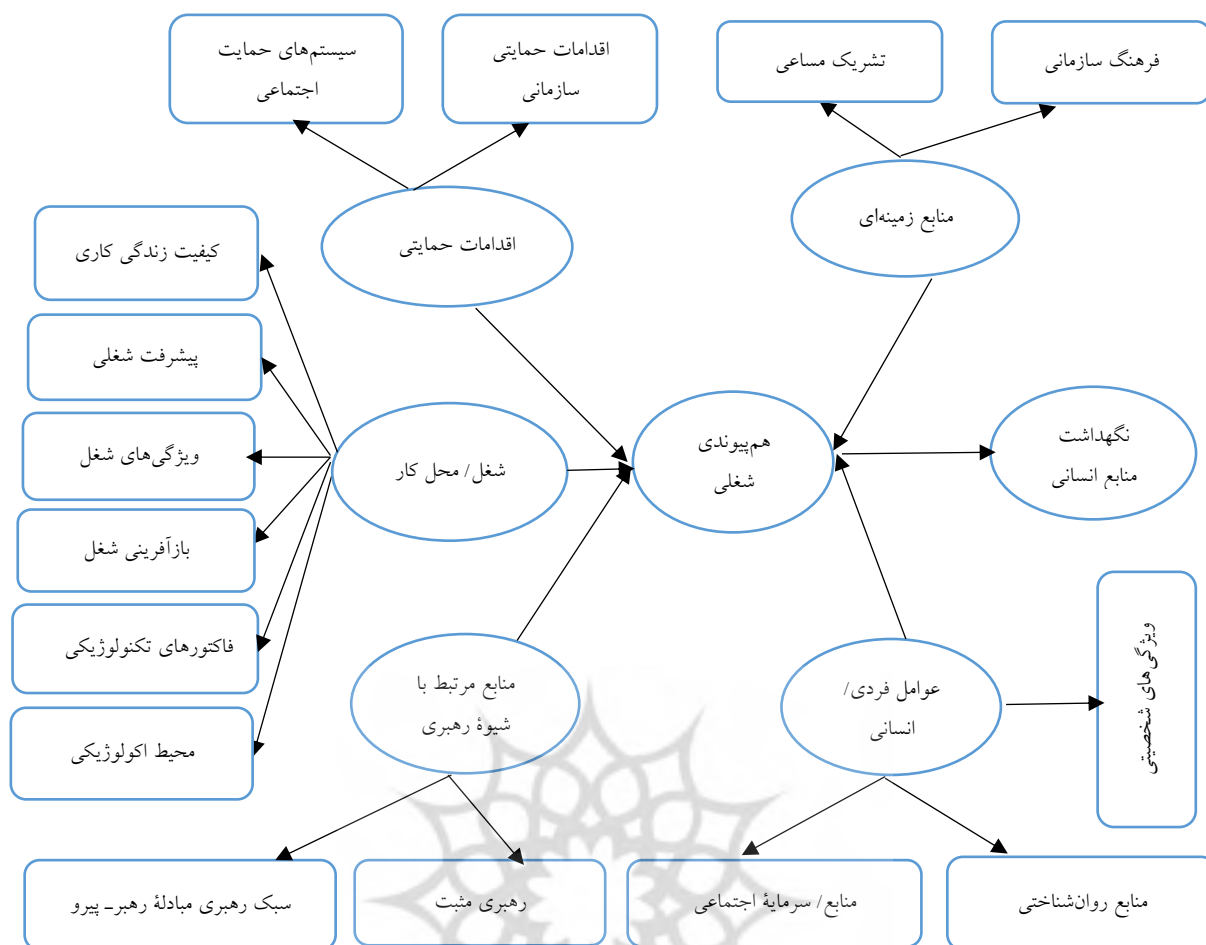
مقوله	مفاهیم	کد	منابع		
منابع فردی / انسانی	منابع روان‌شناختی	هدف‌گرایی	Cheng & Cheng, 2017		
		مشارکت در انجام دادن هم‌زمان چندین وظیفه ^۱	Yousaf et al., 2019		
		فراطرفیت‌های روان‌شناختی مسیر شغلی	Ferreira et al., 2014		
		مالکیت روان‌شناختی	Erkutlu & Chafra, 2017		
		تعهد سازمانی	Chen et al., 2010; Zhao et al., 2013; Allen & Shanock 2013		
		گرایش معنوی در محل کار (معنویت محل کار)	Rajappan & Priyadarshini 2017; DiRenzo et al., 2017		
		خودانطباقی ^۲	Erkutlu & Chafra, 2017		
		سرمایه روان‌شناختی	Ren et al., 2019; Sun et al., 2012		
		اشتیاق شغلی	Guan et al., 2020; Karatepe & Ngeche, 2012		
		قرارداد روان‌شناختی	Kiazad et al., 2019		
منابع / سرمایه اجتماعی	ویژگی‌های شخصیتی	حمایت سازمانی ادراک شده	Akgunduz & Sanli, 2017; Allen & Shanock, 2013		
		وجدان‌گرایی / وظیفه‌شناسی	Lev & Koslowsky, 2012		
		هوشیاری اخلاقی	Erkutlu & Chafra, 2017		
		یکپارچگی رفتاری	Erkutlu & Chafra, 2017		
		شخصیت فعال / کنشگر	Yang et al., 2020		
		سایت‌های شبکه‌سازی اجتماعی	Yang & Wong, 2020		
		شبکه‌های اجتماعی بسته	Yang & Wong, 2020; Hom & Xiao, 2011		
		اتصالات رابطه‌ای ^۳	Gonzalez et al., 2018		
		تقویت شبکه‌سازی	Ma et al., 2018		
		اقدامات حمایتی	سیستم‌های منابع انسانی	سیستم‌های منابع انسانی تقویت‌کننده مهارت و توانایی‌ها ^۴	Dunnan et al., 2020; Hom & Xiao, 2011; Chou, 2011; Bergiel et al., 2009; Tian & Gamble, 2016; Karatepe & Karadas, 2012; Allen, 2006
سیستم‌های منابع انسانی تقویت‌کننده انگیزش ^۵	Afsar et al., 2018; Tian et al., 2016				
سیستم‌های منابع انسانی تقویت‌کننده فرصت‌ها	Chou, 2011; Bergiel et al., 2009; Afsar et al., 2018; Tian et al., 2016				
سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد ^۶	Hom & Xiao, 2011; Ghosh & Gurunathan, 2015				
اقدامات محافظتی ^۷	Akgunduz & Sanli, 2017; Shehawy et al., 2018				
حمایت اجتماعی کار ^۹	Yang & Wong, 2020; Hom & Xiao, 2011; Karatepe, 2013; Karatepe, 2014; Karatepe & Avci, 2019; Karatepe, 2016; Shehawy, 2018				
حمایت خانواده	Karatepe, 2016				
فرایندهای بین‌فردی	رهبری مثبت			رهبری تحول‌گرا	Eberly et al., 2017; Eberly et al., 2017
				رهبری موثق	Erkutlu & Chafra, 2017
				رهبری اخلاقی	Karim & Nadeem, 2019; Lee & Huang, 2019
		رهبری توانمندساز	Erkutlu & Chafra, 2015		
		رهبری کارآفرینی	Yang et al., 2019		
		رهبری خدمت‌گزار	Huning et al., 2020		
		روابط درون‌گروهی	Collins et al., 2014, Harris et al., 2011; Kapil & Rastogi, 2018; Zhang et al., 2019; Kapil & Rastogi, 2019		
		سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو			

1. polychronicity; involved in multiple tasks at the same time
2. self-concordance
3. relational bonds
4. ability- or skill-enhancing hrm practices
5. motivation-enhancing hrm practices
6. commitment based human resource practices
7. protecting practices
8. social supports system
9. work social support

ادامه جدول ۴. مقوله‌ها، مفاهیم، و کدهای مستخرج از منابع

مقوله	مفاهیم	کد	منابع
کیفیت زندگی کاری	کیفیت زندگی کاری	انعطاف‌پذیری شغلی	Thakur & Bhatnagar, 2017; Rahimnia et al., 2019; Dechawatanapaisal, 2017
		امنیت شغلی	Rahimnia et al., 2019
موفقیت شغلی	موفقیت شغلی	تعادل کار-زندگی	Thakur & Bhatnagar, 2017; Zhao et al., 2013; Dechawatanapaisal, 2017
		موفقیت عینی و ذهنی مسیر شغلی	Stumpf, 2014; Chou, 2011
ویژگی‌های شغل	ویژگی‌های شغل	اهمیت و هویت شغلی، معناداری شغل	Ferreira et al., 2017; Rajappan et al., 2017
		بازآفرینی شغل ^۱	Arasli et al., 2019;
فناوری‌های فنی / تکنولوژیکی	فناوری‌های فنی / تکنولوژیکی	فناوری‌های خاص شغلی، فناوری‌های خاص شرکت	Charlier et al., 2016
		محیط اقتصادی، محیط کاری، محیط نهادی، محیط فرهنگی	Lin, 2016
فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	هویت حرفه‌ای	Andrianto et al., 2018
		هویت‌یابی سازمانی	Chen & Wen, 2016; Andrianto et al., 2018; MeiRun et al., 2018
		گشودگی سازمانی (سازمان پذیرا) ^۲	Chen et al., 2010
		جو تنوع روان‌شناختی	Jolly & Self, 2020
		جو اخلاقی	Karatepe, 2013
		جو تسلط بر مهارت	Steindórsdóttir et al., 2020
		عدالت سازمانی	Arici et al., 2019; Ghosh et al., 2017
زمینه‌های	زمینه‌های	خدمت‌گرایی	Karatepe & Karadas, 2012; Arasli et al., 2017
		سازمان یادگیرنده	Kanten et al., 2015
		محل کار فان	Chen & Ayoun, 2019
همکاری	همکاری	انسجام گروهی	Peltokorpi, 2013; Coetzer et al., 2019
		فرهنگ فردگرایی / جمع‌گرایی	Peltokorpi, 2013; Ramesh & Gelfand, 2010

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. الگوی مفهومی مستخرج از پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف مطالعه حاضر پاسخ به سؤالاتی است که در ابتدای مبحث مطرح شد؛ یعنی شناسایی پیشایندهای ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر رویکرد هم‌پیوندی شغلی. بر این اساس با استفاده از روش فرآمیخته، که نوعی فرامطالعه است، پس از جست‌وجوی مقالات انگلیسی (با توجه به اینکه مقاله فارسی مرتبط در این زمینه یافت نشد) در حوزه هم‌پیوندی شغلی و انتخاب ۷۹ مقاله معتبر و استخراج ۲۱۵ کد و طبقه‌بندی آن‌ها، در نهایت ۱۵ مفهوم ذیل ۵ مقوله فردی، شغلی / محیط شغل، سازمانی، رهبری، و زمینه‌ای به عنوان عوامل هم‌پیوندی منابع انسانی در شغل و سازمان شناسایی شد.

در پژوهش حاضر با استفاده روش فرامطالعه آمیخته به شناسایی پیشایندهای (محرک‌ها و موانع) هم‌پیوندی منابع انسانی پرداخته شد و مؤلفه‌های (مفاهیم) مرتبط با ایجاد هم‌پیوندی کشف شد. مؤلفه‌های خلق هم‌پیوندی منابع انسانی شامل لایه‌های مختلف بود و در قالب پنج مقوله عوامل فردی، شغلی / محیط شغلی، اقدامات حمایتی، رهبری، و زمینه‌ای شناسایی شدند که وجود آن‌ها در سازمان یا ساخت آن‌ها از طریق سرمایه‌گذاری در این مقوله‌ها به داشتن منابع انسانی وفادار، با عملکرد مطلوب فردی و سازمانی، می‌انجامد (شکل ۳). مطابق پیشینه تحقیق، ماندگاری کارکنان تحت تأثیر هم‌پیوندی شغلی قرار دارد (Holtom & Darabi, 2018; Watson, 2018; Robinson et al., 2014). چگونگی تأثیر و سهم این مؤلفه‌ها در نگهداشت منابع انسانی در این بخش تحلیل شد.

مقوله اول. منابع فردی / انسانی: منابع فردی / انسانی شامل منابع مرتبط با کارکنان / منابع انسانی است و سه دسته زیرمقوله دارد؛ عوامل یا منابع روان‌شناختی، منابع / سرمایه اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی. عوامل مرتبط با نگرش، احساس، ادراک،

انگیزه، و باور عوامل روان‌شناختی محسوب می‌شوند (Lamb et al., 2004). کدهای نام‌برده در مفهوم منابع روان‌شناختی طبقه‌بندی شده است.

مقوله دوم. اقدامات حمایتی: اقدامات حمایتی متشکل از دو مفهوم پایه‌ای اقدامات سازمانی حمایت‌کننده و سیستم‌های حمایت اجتماعی می‌باشد. حمایت و مراقبت و اقدامات مرتبط نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری در کارکنان و به رسمیت شناختن مشارکت آن‌ها در سازمان است (Allen et al., 2003; Eisenberger et al., 1986). این اقدامات ارتباط مثبتی با ماندگاری کارکنان دارد (Pack et al., 2007; Allen et al., 2003; Vardaman et al., 2016). منظور از سیستم‌های منابع انسانی پیکره‌بندی اقدامات منابع انسانی (بسته‌های اقدامات و نه تک‌اقدامات HR) است که در مقابله با تغییرات بازار و تکنولوژی سازمان را مجهز به انعطاف‌پذیری (به لحاظ استقرار نیروی کار) می‌کند و به منزله رانه‌های^۱ مهم رفتارهای مرتبط با کار، از جمله نگهداشت، شناسایی شده است (Jia et al., 2020).

مقوله سوم. فرایندهای بین فردی: رهبری مثبت با مشخصه‌های صداقت، قابل اعتماد بودن، رفتارهای اخلاقی در تأثیرگذاری بر پیامدهای مثبت پیروان توانمند است. تسهیل عملکرد فوق‌العاده مثبت، سوگیری مثبت یا تمرکز بر نقاط قوت و توانمندی‌های افراد، تأیید توانایی‌های بالقوه انسانی (Chan, 2018)، فراهم آوردن بهترین شرایط انسانی، و پرورش فضیلت‌های انسانی (Spreitzer & Sonenshein, 2005) تعاریف متنوع رهبری مثبت است. این موضوع اساسی با مواردی از قبیل کامیابی در کار، شکوفایی بین فردی، رفتارهای فضیلت‌آمیز، احساسات مثبت، و شبکه‌های انرژی‌زا شناخته می‌شود (Cameron, 2012). رهبری با این سبک (تحول‌گرا، موثق، اخلاقی، توانمندساز، کارآفرین، خدمت‌گزار) به واسطه اعتمادی که در بین کارکنان توسعه می‌دهد و با توجه به ادراک کارکنان از مهم بودنشان (چون آن‌ها این رفتارهای رهبر را نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت در خودشان تلقی می‌کنند)، هزینه ترک چنین سازمانی را برای کارکنان افزایش می‌دهد و متعاقباً این مسأله به نگرش‌های مثبت به محیط شغلی منجر می‌شود و در نتیجه نقش مهمی در ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند (Boamah et al., 2018; Lee et al., 2014; Mitchell et al., 2001).

مقوله چهارم. شغل / محل کار: شش مفهوم کیفیت زندگی کاری^۲، پیشرفت شغلی، ویژگی‌های شغل، بازآفرینی شغلی، محیط اکولوژیکی، فاکتورهای فنی در این مقوله می‌گنجد. QWL به سطحی از رضایت، انگیزه، و تعهد افراد اشاره دارد که در محیط کار تجربه می‌کنند و نشان‌دهنده اهمیت زندگی کاری افراد است. QWL فرایندی است که طی آن سازمان، با توسعه سازوکارهایی که کارکنان را مجاز به سهیم شدن در تصمیم‌گیری‌هایی مربوط به طراحی زندگی کاری‌شان می‌کند، پاسخگوی نیازهای کارکنان است (Thakur & Bhatnagar, 2017). تبادل اجتماعی کارفرما- کارکنان مکانیسمی است که از طریق آن تأثیر امنیت شغلی بر هم‌پیوندی و ماندگاری توجیه‌پذیر است. تغییرات سازمانی مانند اخراج، کاهش حقوق، و سایر تهدیدات علیه امنیت شغلی سبب نقض قرارداد روان‌شناختی کارکنان با سازمان می‌شود و واکنش‌های نامطلوبی مانند ترک خدمت کارکنان را به دنبال خواهد داشت (Murphy et al., 2013; Ghosh, 2017). انعطاف‌پذیری شغلی به فرد اجازه کنترل بر وظایف محوله در خارج از محیط کاری و ساعات کاری منعطف را می‌دهد. این استراتژی منجر به کاهش استرس و ارتقای سلامت ذهنی کارکنان و در نتیجه افزایش هم‌پیوندی فرد با شغل به واسطه بهبود تناسب فرد- شغل / سازمان و ماندگاری می‌گردد (Rahimnia et al., 2019). مقوله بازآفرینی عبارت است از تغییرات شناختی و فیزیکی که افراد در مرزهای رابطه‌ای یا وظیفه‌ای کارشان اعمال می‌کنند که رفتاری است فعالانه در ارتباط با شغل و از طریق افزایش منابع شغلی (منابع سازمانی مانند حمایت همکار، کنترل شغل، توسعه امکانات، حمایت اجتماعی) و به چالش کشیدن تقاضاهای شغلی^۳ (عوامل استرس‌زای محیطی مانند حجم کار، نیازمندی‌های عاطفی/ هیجانی، فشار زمانی) انجام می‌گیرد (Karatepe & Eslamlou, 2017) و اشتیاق شغلی و ماندگاری را به دنبال دارد (Le Blanc et al., 2017; Cheng & Yi, 2018). سخن آخر اینکه استراتژی‌های محل کار نشان‌دهنده تعهد

1. drivers

2. quality of work life (QWL)

3. job demands

بلندمدت سازمان به کارکنان است که ممکن است محرک رفتار متقابل کارکنان در اشکال ماندگاری و رفتارهای فراتر (رفتار شهروند-سازمانی) شود (Wang et al., 2016; Chen, 2017).

مقوله پنجم. منابع زمینه‌ای: مطالعات بر اهمیت نقش عوامل زمینه‌ای در شکل‌گیری پدیده‌ها تأکید کرده‌اند (Kram, 1985; Wanberg & Banas, 2000). در این مطالعه مؤلفه‌هایی از نوع فرهنگ و جو سازمانی و هویت‌یابی به مثابه عوامل زمینه‌ای در نظر گرفته شد. جو سازمانی مجموعه نسبتاً ثابتی از جهت‌گیری‌های ارزشی سازمان به منزله کل تعریف می‌شود که جنبه‌های سازمان و سبک مدیریت، ارزش‌های رسمی، و رفتارهای مجاز اثربخش سازمان را متأثر می‌سازد (Sparrow, 2001). نتیجه آنکه این عوامل در واقع منابع و ابزارهای نگهداشت کارکنان هستند و نیم‌رخ از منابع در دسترس مدیرانند که می‌توانند در برنامه‌ها و اقدامات ورودی، جذب و انتخاب منابع انسانی، و نیز سرمایه‌گذاری در خلق ابعاد مختلف الگوی هم‌پیوندی منابع انسانی در بخش‌های مختلف سازمانی به منظور حفظ و توسعه آن‌ها مورد استفاده قرار دهند.

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش در مقایسه با مطالعات نگهداشت موجود از ویژگی‌های خاصی برخوردار است: ۱. به دلیل بررسی نظام‌مند بخش عمده پیشینه پژوهش در این حوزه در مقایسه با سایر مطالعات جامعیت بیشتری دارد؛ ۲. رویکرد نوین هم‌پیوندی شغلی را به مباحث داخلی منابع انسانی معرفی کرده است؛ ۳. به علت عدم وابستگی به صنعت خاصی، قابلیت به‌کارگیری جهت توسعه و ماندگاری نیروی انسانی را به طور عام دارد؛ ۴. با توجه به اثبات اهمیت و ضرورت این رویکرد در توسعه و ماندگاری کارکنان و فقدان تحقیقی جامع در این زمینه در داخل کشور، پژوهش‌های آتی می‌تواند نقش این مهم را به منزله متغیر میانجی در ارتباط با متغیرهای سازمانی بررسی و تحلیل نماید؛ همچنین به پژوهشگران در این زمینه توصیه می‌گردد به آزمون الگوی ارائه شده در توسعه و نگهداشت نیروی انسانی در تحقیق جاری، به طور کمی بپردازند و شواهد جدیدی را برای مخاطبان، مدیران و محققان این حوزه سازمانی در کشور فراهم سازند.

منابع

- Abdollahi, A., & Noltemeyer, A. (2018). Academic hardiness: Mediator between sense of belonging to school and academic achievement?. *The Journal of Educational Research*. 111 (3), 345-351.
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 31, 118-125.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*. 34 (3), 350-369.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A Systematic Review of Employee Retention: What's Next in Pakistan?. *Journal of Contemporary Issues and Thought*. 10, 36-45.
- Andrianto, S., Jianhong, M., Hommey, C., Damayanti, D., & Wahyuni, H. (2018). Re-entry Adjustment and Job Embeddedness: The Mediating Role of Professional Identity in Indonesian Returnees. *Frontiers in psychology*. 9, 792.
- Arasli, H., Arici, H. E., & Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 32 (1), 3935-3962.
- Arasli, H., Bahman Teimouri, R., Kiliç, H., & Aghaei, I. (2017). Effects of service orientation on job embeddedness in hotel industry. *The Service Industries Journal*. 37 (9-10), 607-627.
- Badr, G. (2018). Exploring job embeddedness' antecedents. *Journal of HUMAN RESOURCEMANAGEMENT*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*. 46 (5), 554-571.
- Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that" negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*. 79, 41-49.
- Cheng, C. Y., & Chang, J. N. (2016). Job embeddedness as a modulation: Goal orientation and job stress in the life insurance M & A. *Journal of organizational change Management*.
- Cheng, J-Ch., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. 72, 78-85.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088.
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*. 26 (3), 386-401.
- Crouse, S. (2020). Supervisor and Coworker Support: Their Moderating Roles on the Relationship Between Diversity Climate Perceptions and Retention-Related Outcomes.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745.
- Dunnan, L., Awan, F. H., Abrar, U., Saleem, A., Yang, J., & Ali, S. (2020). Newly Constructed Power Plants in Pakistan along-with HR Practices. In 2020 3rd International Conference on Computing, Mathematics and Engineering Technologies (iCoMET) (pp. 1-5). IEEE.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*. 42 (5), 1136-1168.
- Edwards, A. (2015). Reasons to Retain Employees. Thought leadership for health and human services organization.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness. *EuroMed Journal of Business*.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (HU Journal of Education)*. 32 (2), 413-426.
- 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. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ferreira, N., Coetsee, M., & Masenge, A. (2013). Psychological career resources, career adaptability and hardiness in relation to job embeddedness and organizational commitment. *Journal of Psychology in Africa*. 23 (1), 31-40.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Fitz-enz, J. (1990). Getting and Keeping Good Employees. In *Personnel*. 67, 25-29.

- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*. 75, 130-137.
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. *Personnel Review*.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied*
- Hom, P. W., & Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 116 (2), 188-202.
- Hopson, M., Petri, L., & Kufera, J. (2018). A new perspective on nursing retention: Job embeddedness in acute care nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*. 34 (1), 31-37.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Hwang, J. M., & Han, J. H. (2020). Influence of Job Embeddedness and Resilience on Turnover Intention in Dental Hygienists. *Journal of Dental Hygiene Science*. 20 (3), 171-177.
- 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.
- 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.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*. 23 (2015), 1358-1366.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 5 (1), 56-75.
- Karatepe, O. M. (2013). High- performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 15 (2), 119-132.
- Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*. 62, 34-43.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*. 13 (4), 614-636.
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 21 (4), 440-461.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*. 72 (8), 1315-1340.
- Krishna, S. M., Rao, C. H. G., & Datta, A. (2019). The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention—An Empirical Study of Commercial Bank of Ethiopia, Hawassa City. *J. Mech. Contin. Math. Sci*. 14, 794-807.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*. 10 (16), 3981-3990.
- Lee, J. (2010). 10 year retrospect on stage models of e-Government: A qualitative meta-synthesis. *Government information quarterly*. 27 (3), 220-230.
- Lee, L., & Chen, L. F. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 25 (5), 948-960.
- Lee, S. J., & Woo, H. J. (2015). Structural relationships among job embeddedness, emotional intelligence, social support and turnover intention of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 21 (1), 32-42.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational dynamics*. 47 (2), 88-98.
- 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.

- Masood, A. (2013). Effects of job stress on employee retention: a study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 3 (9), 1-8.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 35, 56-65.
- 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.
- Mukherjee, B., Chandra, B., & Singh, S. (2019). Talent retention in Indian public sector units (PSUs): an empirical investigation. *Kybernetes*.
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*. 38 (4), 512-537.
- Najib, M., Abdullah, S., Narresh, S., & Juni, M. H. (2019). Brain-drain phenomenon among healthcare workers. *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*. 6 (3), 90-103.
- Narayanan, A. (2016). Talent management and employee retention: Implications of job embeddedness-a research agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5 (2).
- Nerstad, C. G., Searle, R., Cerne, M., Dysvik, A., Skerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*. 39 (4), 429-447.
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2018). Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness-voice link. *Human Resource Management*. 57 (5), 1251-1269.
- Qureshi, T. M. (2019). Talent retention using high performance work systems. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*. 12 (2), 10-19.
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*.
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 4 (1), 57-79.
- Ren, T., Jin, X., Rafiq, M., Chin, T., & Lee, C. H. (2019). Moderation of Housing-Related Factors on Psychological Capital-Job Embeddedness Association. *Frontiers in psychology*. 10, 1618.
- Sandelowski, M. (2006). "Meta-Jeopardy": The crisis of representation in qualitative metasynthesis. *Nursing Outlook*. 54 (1), 10-16.
- Sharma, M., Gupta, S., & Sharma, P. (2018). Impact of employee empowerment on retention of knowledge workers in higher education sector. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature*. 6, 1-6.
- Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 393-411.
- Siddiqui, F. (2015). Importance of Employee Retention in Business Organization [online] <https://www.linkedin.com/pulse/importance-employee-retention-business-organization-fareed> (accessed 4 April).
- Son, S. (2016). Importance of Employee Retention, explained 8 Ways [online] <https://www.tinypulse.com/blog/importance-of-employee-retention> (accessed 1 December).
- Sparrow, N., & Turner, J. (2001). The permanent campaign- The integration of market research techniques in developing strategies in a more uncertain political climate. *European Journal of Marketing*, 35(9/10), 984-1002.
- Stumpf, S. A. (2015). A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early career professionals. *Journal of Vocational Behavior*. 85 (2), 180-190.
- Taha, O., & Esenyel, İ. (2019). The effect of internal complaints systems on employee retention and turnover intention: The mediating role of organizational justice. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 8 (2), 1-28.
- Thakur, S. J., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness. *Employee Relations*.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human relations*. 69 (7), 1483-1505.
- Watson, J. M. (2018). Job Embeddedness May Hold the Key to the Retention of Novice Talent in Schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*. 29 (1), 26-43.
- Yang, C., Guo, N., Wang, Y., & Li, C. (2019). The effects of mentoring on hotel staff turnover: organizational and occupational embeddedness as mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31 (10), 4086-4104.
- Yang, F. X., & Wong, I. A. (2020). How do cyberspace friendships transition to favorable workplace outcomes? The self-team joint influence. *International Journal of Hospitality Management*. 85, 102363.

- Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Is polychronicity a panacea for innovative work behavior among nursing staff? Job embeddedness and moderating role of decentralization. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 173-189.
- 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.

