



Designing and Evaluating Employees' Job Embeddedness Model

Naser Poursadegh ¹, Hamid Reza Yazdani ², Hadi Rahbari ³

Abstract

Background & Purpose: One of the most important challenges in today's organizations is the voluntary turnover of employees. Voluntary turnover makes numerous direct and indirect costs for the organizations. Thus, the organizations are always looking for approaches to retain their employees. Job embeddedness is one of the innovative approaches to prevent employees' job embeddedness model. Accordingly, the purpose of this study is to present an employees' job embeddedness model.

Methodology: The present study employed a mixed sequential exploratory design. The research strategy was data theory of the foundation and its participants include Iranian senior managers and deputy human resources in insurance industry. Through targeted sampling and observance of theoretical saturation, 13 individuals were interviewed. The main data collection tools in the qualitative section were semi-structured interviews, and in the quantitative section, a researcher-made questionnaire was used to validate the conceptual model. The inter-coder reliability method was employed to assess the reliability of the interviews, and the seven-step procedure was used to assess the validity.

Findings: The conceptual model was determined in the form of a paradigm model. Causal factors include individual, occupational, organizational, and community factors; Dimensions of the main phenomenon consist of cohesion, proportion, and sacrifice; Intervention conditions contain type of organization, individualist-collectivist culture, and gender; Underlying conditions include facilitators and limiting factors; Mechanisms consist of external links, internal links, maintaining human dignity, human resource management measures, empowerment, and participation programs; And finally, the consequences encompass the consequences of individual level, organizational level, and macro level (community). Besides, the results of model validation carried out through structural equation modeling revealed that, according to the experts' opinions, the conceptual model has sufficient validity.

Conclusion: Using this model as well as observing the considerations governing it at each stage, aid organizations, especially insurance companies, to prevent the voluntary departure of their staff and keep them in the organization. This provides a new platform for future research on employee retention in the organization and attention to the community context in this area.

Keywords: Job embeddedness, Retention, Voluntary turnover

Citation: Poursadegh, Naser, Yazdani, Hamid Reza and Rahbari, Hadi (2022). Designing and evaluating employees' job embeddedness model. *Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 152-178. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.266749.1598>

1. Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran. E-mail: poursadeghnaser@gmail.com
2. Assistance Prof., Department of Business, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryazdani@ut.ac.ir
3. PhD, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: hadirahbari@aol.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Spring, Vol, 12, No, 1, 152- 178
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.266749.1598>

Corresponding Author: Naser Poursadegh

Received: December 02, 2021; Received in revised form: February 06, 2022

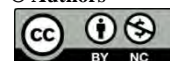
Accepted: April 14, 2022; Published online: May 29, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان

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

چکیده

زمینه و هدف: یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی، ترک خدمت ارادی و داوطلبانه کارکنان است. ترک خدمت داوطلبانه، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم فراوانی برای سازمان‌ها به همراه دارد. از این رو، سازمان‌ها همواره در پی یافتن و به‌کارگیری رویکردهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود هستند. یکی از رویکردهای نوین برای پیشگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، درهم‌تنیدگی شغلی است و این پژوهش قصد دارد مدلی برای درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان ارائه دهد.

روش شناسی: پژوهش حاضر آمیخته از نوع متوالی اکتشافی و راهبرد آن، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران ارشد و معاونان منابع انسانی در صنعت بیمه کشور بودند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و رعایت قاعده اشباع نظری، با ۱۳ نفر مصاحبه انجام شد. ابزار جمع‌آوری اصلی داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته برای اعتبارسنجی مدل مفهومی به‌دست‌آمده بود. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بین دوکدگذار و برای سنجش روایی، از روایی هفت‌مرحله‌ای بهره گرفته شد.

یافته‌ها: مدل مفهومی در قالب الگوی پارادایمی، شامل عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، سازوکارها و پیامدها تعیین شد که هر یک از عوامل، این ابعاد را دربرمی‌گیرند. عوامل علی: شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و عوامل برگرفته از جامعه. پدیده اصلی: دربرگیرنده پیوستگی، تناسب و فداکاری. شرایط مداخله‌گر: شامل نوع سازمان، فرهنگ فردگرا جمع‌گرا و جنسیت. شرایط زمینه‌ای: دربرگیرنده عوامل تسهیل‌کننده و عوامل محدودکننده. سازوکارها: دربرگیرنده پیوندهای برون‌سازمانی، پیوندهای درون‌سازمانی، حفظ کرامت انسانی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های توانمندسازی و مشارکت. پیامدها: دربرگیرنده پیامدهای سطح فردی، سطح سازمان و سطح کلان (جامعه). شایان ذکر است که نتایج اعتبارسنجی مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که از نظر خبرگان، مدل مفهومی از اعتبار کافی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: استفاده از این مدل و رعایت ملاحظات حاکم بر آن در هر مرحله، به سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا از خروج داوطلبانه کارکنان خود پیشگیری کنند و آنها را در سازمان نگه دارند. این موضوع برای پژوهش‌های آتی در خصوص نگهداشت کارکنان در سازمان بستر جدیدی است و توجه به جامعه در این زمینه را بیش از پیش فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: درهم‌تنیدگی شغلی، حفظ و نگهداشت، ترک خدمت داوطلبانه

استناد: پورصادق، ناصر؛ یزدانی، حمیدرضا و رهبری، هادی (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۱)، ۱۵۲-۱۷۸.

۱. استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه: poursadeghnaser@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir
۳. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: hadirahbari@aol.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.266749.1598>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: ناصر پورصادق

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، بهار، دوره ۱۲، شماره ۱، ص. ۱۵۲-۱۷۸

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱، بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۵

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸

© نویسندگان

مقدمه

در اقتصاد مبتنی بر دانش در حال ظهور که در آن داشتن مزیت رقابتی پایدار، سازمانی را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، منابع انسانی کلید موفقیت محسوب می‌شود (شه‌اوی، الباز و آگاک^۱، ۲۰۱۸). امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن، رشد و توسعه هر جامعه یا کشور، در پایه استفاده صحیح از منابع انسانی استوار است. در عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند منابع انسانی توانمند و ماهر را به استخدام سازمان دربیآورند، آنها را بهبود دهند و از ترک خدمت داوطلبانه آنها از سازمان جلوگیری کنند (واردامان، روگرس و مارلر^۲، ۲۰۲۰). اکنون با پیشرفت تکنولوژی و ایجاد رقابت میان سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه‌اند و این مسئله کار سازمان‌ها را برای نگهداشت کارکنان سخت‌تر می‌کند (توکلی‌نژاد، جزنی، معمارزاده‌طهران و افشارکاملی، ۱۳۹۵). بنابراین نگهداشت و جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، در درازمدت به مسئله اصلی سازمان‌ها تبدیل خواهد شد (کلینتون، نایت و گوئست^۳، ۲۰۱۲).

بعضی از پژوهشگران (برای نمونه، گریفت، هوم و گارتنر^۴، ۲۰۰۰؛ میشل، هولتوم، لی، سابلینسکی و اراز^۵، ۲۰۰۱)، پس از بررسی پژوهش‌های ترک خدمت، به این نتیجه رسیدند که متغیرهای نگرشی، فقط حدود ۴ تا ۵ درصد از واریانس ترک خدمت را تبیین می‌کند. حتی در پژوهش‌های بسیاری نشان داده شده است که نگرش‌های منفی یا جست‌وجوی شغل، به ترک آن ربطی ندارد. بنابراین، ماندگاری افراد در شغل، فقط به عوامل روانی و نگرشی بازمی‌گردد، بلکه عوامل دیگری هم در آن دخالت دارد که در مدل‌های سنتی ترک خدمت از قلم افتاده است (سجادیان، ۱۳۹۶). درهم‌تنیدگی شغلی، از رویکردهای نوین در حوزه نگهداشت اثربخش کارکنان است (الحربی^۶، ۲۰۲۰). درهم‌تنیدگی شغلی، مجموعه نیروهایی است که کارکنان را در شغل استخدامی فعلی خود نگه می‌دارد (رابینسون، کرالچ، سولنت، گاه و کالان^۷، ۲۰۱۴) و با مدل ترک خدمت سنتی متفاوت است؛ زیرا درهم‌تنیدگی شغلی به جای ترک خدمت کارکنان (چرا افراد ترک خدمت می‌کنند) بر حفظ و نگهداری کارکنان (چرا افراد می‌مانند) هدف‌گذاری کرده است (تاکاویرا، کوتزه و اسپرودر^۸، ۲۰۱۴). درهم‌تنیدگی شغلی، قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرهای روان‌شناختی، اجتماعی و مالی تعریف می‌شود که بر ابقای کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد. این تأثیرها نه فقط در شغل دیده می‌شود، بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارد و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه می‌کند و از تمایل به ترک خدمت در افراد می‌کاهد (رحیم‌نیا، نصرتی و اسلامی، ۱۳۹۶).

بیشتر مطالعات انجام‌شده در زمینه حفظ و نگهداشت کارکنان، بر عوامل سازمانی و شرایط محیط کار و نقش این عوامل در نگهداشت کارکنان پرداخته‌اند (صفوی و کاراتپ^۹، ۲۰۱۹) و تأثیر عوامل برگرفته از جامعه را در نگهداشت

1. Shehawy, Elbaz & Agag
2. Vardaman, Rogers & Marler
3. Clinton, Knight & Guest
4. Griffeth, Hom & Gaertner
5. Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez
6. Alharbi
7. Robinson, Kralj, Solnet, Goh, & Callan
8. Takawira, Coetzee & Schreuder
9. Safavi & Karatepe

کارکنان نادیده گرفته‌اند (جیا، یان، جهانشاهی، لین و باتاچارجه^۱، ۲۰۲۰). محققان مدیریتی، همچنان در حال بررسی عواملی هستند که فرد با تأثیرپذیرفتن از آنها تصمیم می‌گیرد که در سازمان بماند (تام و گرینوالد^۲، ۲۰۲۰) و درهم‌تنیدگی شغلی ابزاری برای شناخت این عوامل است. تاکنون تحقیقات زیادی در خصوص تبیین متغیرهای مرتبط با حفظ و نگهداشت کارکنان انجام شده است. خلأ تحقیقات قبلی که ضرورت انجام پژوهش حاضر را بیش از پیش روشن می‌کند، بی‌توجهی به عوامل برگرفته از جامعه و تأثیر آنها بر حفظ و نگهداشت کارکنان است، از این رو، شناسایی بسترها و کلیه عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی، یکی از ضرورت‌های حوزه حفظ و نگهداشت کارکنان است.

صنعت بیمه، یکی از زیربخش‌های بازار مالی است که در سایر بازارها اثرهای جانبی گسترده‌ای دارد. این صنعت سلامت و بقای حرکت‌های اقتصادی را تضمین می‌کند، از این رو، بخش مهمی از صنعت خدمات نوین محسوب می‌شود و باید در اقتصاد ملی رشد بسیار سریعی داشته باشد. در صنعت بیمه نیز خروج داوطلبانه کارکنان مشاهده می‌شود و این مشکل در بیمه سامان هم رخ می‌دهد. مدیر منابع انسانی بیمه سامان، طی سال‌ها فعالیت خود، همواره با مشکل خروج داوطلبانه کارکنان از سازمان مواجه بوده است و بررسی علل این رویداد، برای ایشان به دغدغه‌ای مهم تبدیل شده و در این خصوص به تحقیق پرداخته است. درصد خروج کارکنان از بیمه سامان نیز مؤید این مشکل است؛ به گونه‌ای که بیمه سامان، به‌عنوان یکی از بیمه‌های مهم کشور، در سال ۱۳۹۷ با ۵/۷۵ درصد، سال ۱۳۹۸ با ۴/۹۸ درصد و تا پایان نیمه اول سال ۱۳۹۹ با ۶/۵ درصد خروج کارکنان خود مواجه شده است. بر اساس ادبیات موجود، به‌صراحت ادعا می‌شود که با طراحی مدل درهم‌تنیدگی شغلی، می‌توان در مسیر تازه‌ای از پژوهش‌های مدیریتی گام برداشت. با توجه به آنچه بیان شد، سؤال‌های پژوهش حاضر مطرح می‌شود:

۱. مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان چگونه است؟

۲. آیا مدل طراحی‌شده درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان، از اعتبار مناسب برخوردار است؟

پیشینه نظری پژوهش

درهم‌تنیدگی شغلی، نخستین بار در پژوهشی مطرح شد که میشل و همکارانش (۲۰۰۱) با عنوان «نیروهای فوق‌العاده برای نگهداشت کارکنان» انجام دادند. آنها با معرفی مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی، به‌دنبال پاسخ به این سؤال بودند که «چرا افراد در سازمان می‌مانند؟». درهم‌تنیدگی شغلی، مجموعه‌ای از نیروهایی (درون و خارج از سازمان) است که کارکنان را در شغل فعلی خود نگه می‌دارد (الحربی، ۲۰۲۰). در تعریفی دیگر، درهم‌تنیدگی شغلی مجموعه‌ای وسیع از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و مالی است که بر ماندن و حفظ کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد (صفوی و کاراتپ، ۲۰۱۹). این تأثیرها هم در شغل و هم در محیط کاری خارجی کارکنان وجود دارد و معمولاً شبیه رشته‌هایی در «وب» یا «تور» هستند که فرد در آنها درگیر می‌شود. هرچه افراد تعداد بیشتری از این رشته‌ها داشته باشند، بیشتر در این وب‌ها گرفتار می‌شوند و ترک شغل برای آنها دشوارتر می‌شود (ژانگ، فرد و گرفت^۳، ۲۰۱۲). درهم‌تنیدگی نیرویی ترسیم‌شده و کمابیش متنوع است که سازه‌های سازنده‌ای دارد؛ یعنی این سازه‌ها درهم‌تنیدگی را ایجاد می‌کنند. سازه‌های تحت هر

1. Jia, Yan, Jahanshahi, Lin & Bhattacharjee

2. Thome & Greenwald

3. Zhang, Fried & Griffeth

بُعد جمع می‌شوند تا جنبه‌های درون‌شغلی و برون‌شغلی موقعیت کنونی فرد را تشکیل دهند، سپس این ابعاد با هم ترکیب می‌شوند تا درهم‌تنیدگی شغلی را ایجاد کنند (یاثو، لی، میشل، بورتون و سابلیسکی^۱، ۲۰۰۴).

درهم‌تنیدگی شغلی مجموعه‌ای از نیروهاست که فرد را در شغل کنونی‌اش ماندگار می‌کند. این نیروها سه مؤلفه پیوستگی^۲، تناسب^۳ و فداکاری^۴ را دربرمی‌گیرند. اولین عامل حیاتی درهم‌تنیدگی شغلی، به پیوستگی یا میزان ارتباط و جامعه‌پذیری مردم با یکدیگر مربوط می‌شود. پیوستگی به تلاش اجتماعی افراد در برقراری ارتباط با دوستان، همکاران، گروه‌ها و تیم‌ها درحین کار یا خارج از محیط کار گفته می‌شود (رایبسون و همکاران، ۲۰۱۴). پیوستگی به ارتباطات رسمی (اعضای تیم کاری و همکاران) و غیررسمی (خانواده و دوستان) بین کارمندان، جامعه و سازمان فعلی گفته می‌شود. این ارتباطات، به‌لحاظ تعداد و قدرت با هم تفاوت دارند؛ اما هرچه تعداد ارتباطات کارمند با جامعه و سازمان بیشتر باشد، میزان درهم‌تنیدگی کارمند هم بیشتر خواهد شد (افسر و بدیر^۵، ۲۰۱۶). تناسب را می‌توان سازگاری ادراک‌شده یا سطح راحتی کارمند با سازمان و محیط تعریف کرد (فریرا، مارتینز، لاملاس و رودریگز^۶، ۲۰۱۷). این بُعد در سطح جامعه عواملی را دربرمی‌گیرد که باعث می‌شود فرد به مکان زندگی خود وابسته شود. بُعد تناسب با درک ارزش‌ها و اهداف به‌اشتراک‌گذاشته‌شده بین سازمان و محیط مرتبط است (رامش و گلفند^۷، ۲۰۱۰). بر اساس نظریه میشل و همکاران (۲۰۰۱)، ارزش‌های شخصی، اهداف شغلی و طرح‌های آینده کارمند، باید با فرهنگ سازمانی و تقاضاهای شغلی مستقیم او، یعنی دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های فرد، متناسب شود. به‌علاوه، فرد به کیفیت تناسب خود با جامعه و محیط پیرامونی‌اش توجه خواهد کرد (الحرابی، ۲۰۲۰). فداکاری به هزینه مادی، اجتماعی و روان‌شناختی درک‌شده فرد در نتیجه ترک سازمان و محیط گفته می‌شود (لی، میشل، سابلیسکی، بورتون و هولتون^۸، ۲۰۰۴). ترک سازمان با ضرر و زیان‌های مربوط به شغل همراه است که از آن جمله می‌توان به از دست‌دادن همکاران صمیمی و آشنا، پروژه‌های جالب و منفعت‌های مطلوب، ثبات شغلی و پیشرفت شغلی (فداکاری سازمانی) اشاره کرد. افزون بر این، ترک سازمان به زیان‌های جامعه‌محور هم منجر می‌شود، مانند از دست‌دادن معاوضه آسان، مراقبت روزانه یا عضویت در باشگاه محلی و ترک جامعه امن (فداکاری اجتماعی) (شهاوی و همکاران، ۲۰۱۸).

کارکنانی که تصمیم می‌گیرند سازمان را ترک کنند، فقط تحت تأثیر مشکلات و چالش‌های درون‌سازمان و عوامل مربوط به شغل و شرایط کاری خود قرار نمی‌گیرند، بلکه عوامل زیادی در تصمیم آنها تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، عوامل زیادی در خارج از سازمان، در تصمیم کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان اثرگذار است؛ اما تأثیر عوامل سازمانی بیشتر از عوامل خارج از سازمان است، با این حال نباید تأثیر عوامل خارج از محیط سازمان را نادیده گرفت (واردامان و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنانی که با شغل و سازمان درهم‌تنیده شده باشند، حتی با وجود شرایط سخت خارج از محل کار، به احتمال بیشتری در سازمان می‌مانند (جیا و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Yao, Lee, Mitchell, Burton & Sablynski

2. Link

3. Fit

4. Sacrifice

5. Afsar & Badir

6. Ferreira, Martinez, Lamelas & Rodrigues

7. Ramesh & Gelfand

8. Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom

ویژگی‌های شغلی، مانند امنیت شغلی درک‌شده، از جمله عوامل تأثیرگذار در افزایش درهم‌تنیدگی افراد در شغل و کاهش تمایل آنها برای ترک شغل و سازمان به شمار می‌رود که در نهایت به بروز نتایج مثبت عملکردی در سازمان منجر می‌شود. با دستیابی کارکنان به سطح عالی از امنیت شغلی درک‌شده در سازمان، به‌خصوص در وضعیت اقتصادی متلاطم و رکود، درهم‌تنیدگی شغلی نیز افزایش پیدا خواهد کرد و در نهایت، تمایل آنها برای یافتن شغل دوم خارج از سازمان کاهش خواهد یافت (مورفی، بورتون، هناگان و بریسکو،^۱ ۲۰۱۳). حمایت سازمانی از عوامل دیگری است که بر درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر می‌گذارد. حمایت سازمانی ادراک‌شده، به باور کارکنان در این خصوص اشاره می‌کند که تا چه اندازه کارفرمایان برای آنان ارزش قائل‌اند و به رفاه آنان توجه می‌کنند. در واقع، درک حمایت سازمانی، اعتقاد و ادراک فرد از این موضوع است که رفاه و آسایش و میزان مشارکت وی در موفقیت سازمان تا چه اندازه حائز اهمیت است (ریان و هاردن،^۲ ۲۰۱۴).

نگوئن، تیلور و برگیل^۳ (۲۰۱۷) معتقدند که پاداش‌های سازمانی، وجود عدالت رویه‌ای و حمایت سازمانی درک‌شده، از عوامل اثرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی است که هرچه میزان آنها در سازمان بیشتر باشد، کارکنان را به سازمان وابسته‌تر می‌کند و باعث می‌شود که آنها کمتر به ترک سازمان فکر کنند. در همین راستا، میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، جبران خدمات، حمایت سرپرست و وجود فرصت رشد و پیشرفت را از عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی معرفی کرده‌اند. افزون بر این، آنها جنسیت، رضایت، تعهد، جست‌وجوی شغل و جایگزین‌های شغلی درک‌شده را نیز بر درهم‌تنیدگی شغلی مؤثر می‌دانند.

از نظر کیازاد، هولتوم، هوم و نیومن^۴ (۲۰۱۵) درهم‌تنیدگی شغلی یکی از راهبردهای نوین در نگهداری منابع انسانی در سازمان است که در صورت توجه کافی به آن، نتایج مثبتی برای سازمان به همراه می‌آورد. کارکنانی که با شغل خود ارتباط و تناسب و سازگاری بیشتری داشته باشند، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد بهتری خواهند داشت. پیشگیری از رفتارهای مخرب در محل کار و جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه نیز، از نتایج دیگر درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان با سازمان و شغلشان است. در بین عوامل پیش‌بینی‌کننده قصد ترک خدمت، درهم‌تنیدگی شغلی قوی‌ترین عنصر شناخته شده است (چویی و کیم،^۵ ۲۰۱۵). درهم‌تنیدگی شغلی باعث می‌شود که کارکنان، رضایت و خشنودی از سازمان و کار را احساس کنند. کارکنانی که از کار خود راضی هستند، با همکاران یا مشتریان رفتارهای منفی نخواهد داشت یا این رفتار در آنها به کمترین میزان خواهد رسید (دارات، امیکس و بنت،^۶ ۲۰۱۷).

مطالعات درهم‌تنیدگی، بیشتر روی تأثیر آن بر ترک خدمت داوطلبانه متمرکز بوده است، با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که درهم‌تنیدگی بر عملکرد تأثیر معناداری می‌گذارد و یکی از نتایج درهم‌تنیدگی شغلی، بهبود عملکرد در سازمان است. افرادی که درهم‌تنیدگی بیشتری دارند، معمولاً نگران هستند که کار خود را با کیفیت خوب انجام ندهند و شغل‌شان را از دست بدهند، به همین دلیل، برای بهبود کیفیت کار خود، تلاش بیشتری می‌کنند (تیان، کردری و گامبل،^۷

-
1. Murphy, Burton, Henagan & Briscoe
 2. Ryan & Harden
 3. Nguyen, Taylor & Bergiel
 4. Kiazad, Holtom, Hom & Newman
 5. Choi & Kim
 6. Darrat, Amyx, & Bennett
 7. Tian, Cordery & Gamble

۲۰۱۶). رفتارهای ضدتولیدی نیز از رفتارهای خروجی درهم‌تنیدگی شغلی است که درهم‌تنیدگی بر آنها تأثیر منفی دارد. رفتارهای ضدتولیدی مانند گشت‌وگذار بیش‌ازحد در اینترنت، سوءاستفاده از همکاران و آسیب‌رساندن به خوش‌نامی و فرصت‌های ارتقای کارکنان، در بدترین حالت به خروج از سازمان منجر می‌شود (لیو و ژو^۱، ۲۰۱۹). طبق نتایج پژوهش نگ و فلدمن^۲ (۲۰۱۲)، هرچه قدر درهم‌تنیدگی شغلی افزایش پیدا کند، تعارض بین کار و خانواده کاهش می‌یابد. کارکنانی که با شغل خود درهم‌تنیده شده‌اند، افرادی هستند که ارزش‌ها و هدف‌های خود را با سازمان یکی می‌دانند، ویژگی‌های شغل با ویژگی‌های شخصیتی آنها هم‌راستا است، شرایط و محیط کارشان را دوست دارند و می‌خواهند در سازمان بمانند، از شغل خود راضی و از فشارهای ناشی از حیطه کار و خانواده دور هستند. تمام این ویژگی‌ها باعث می‌شود که ناسازگاری بین کار و خانواده برای کارکنان درهم‌تنیده کاهش پیدا کند. کارکنان درهم‌تنیده در مقایسه با سایر کارکنان، با سازمان رفتار شهروندی بیشتری دارند. رفتار شهروندی باعث می‌شود که سازمان از کارکنانی بهره‌مند شود که به آن وفادارند و از سوی دیگر، ترک خدمت و غیبت کارکنان را کاهش می‌دهد. کارکنانی که با سازمان خود درهم‌تنیده و یکی شده‌اند، به مدت طولانی در سازمان باقی می‌مانند و خدماتی با کیفیت عالی عرضه می‌کنند (افسر و بدیر، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی پژوهش

پس از مطالعه نظام‌مند ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش، ادبیات پیشین بررسی و تجزیه و تحلیل شدند. نتایج این بررسی‌ها به صورت خلاصه در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

محقق/سال	عنوان	روش	نتایج
رهبری، پورصادق و یزدانی (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب	کیفی - فراترکیب	عوامل تأثیرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی عبارت‌اند از: عوامل فردی: متغیرهای جمعیت‌شناختی، سابقه خدمت، اضطراب جدایی، توانمندی حرفه‌ای و چشم‌انداز فردی؛ عوامل شغلی: انتظارات شغلی، ماهیت شغلی؛ عوامل سازمانی: کیفیت محل کار، فرصت‌های رشد و ترفیح، پیوندهای درون سازمانی، رضایت از شرایط، نظام پرداخت و جبران خدمات و وجهه و اعتبار سازمان؛ عوامل برگرفته از جامعه: شرایط خانوادگی و دوستان، فعالیت‌های چندگانه، امکانات و تسهیلات رفاهی، شرایط بازار و جو فرهنگی، سیاسی، مذهبی
ابراهیمی (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی	کمی - مدل‌سازی معادلات ساختاری	درهم‌تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان تأثیر منفی و معناداری دارد؛ اما میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت معلمان، رابطه معناداری مشاهده نشد. مرحله کارراهه شغلی در این رابطه نقش تعدیل‌کنندگی نسبی دارد.
رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی	کمی - مدل‌سازی معادلات ساختاری	اثر امنیت شغلی و استقلال شغلی، بر تمایل به ترک خدمت کارکنان معنادار است. نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی بین امنیت و استقلال شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز تأیید شده است.

1. Lyu & Zhu

2. Ng & Feldman

ادامهٔ جدول ۱

محقق/سال	عنوان	روش	نتایج
سجادیان (۱۳۹۶)	رابطهٔ ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با درهم‌تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز)	کمی - مدل‌سازی معادلات ساختاری	بین هریک از متغیرهای ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، درهم‌تنیدگی شغلی و ترک خدمت رابطهٔ معناداری وجود دارد. همچنین نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی تأیید شده است.
شاه، سرداس، اکرم، یاداو و رسول ^۱ (۲۰۲۰)	نقش چندجانبهٔ درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌ها: توسعهٔ یک رویکرد پایدار برای کاهش قصد ترک خدمت کارکنان	آمیخته	در این پژوهش، عوامل اثرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی، به دو دسته عوامل شخصی و عوامل سازمانی تقسیم شده است. این دو دسته عوامل، بر درهم‌تنیدگی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و درهم‌تنیدگی شغلی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیرگذار است. حمایت سازمانی ادراک‌شده به افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان منجر شده و این عوامل بر قصد ترک خدمت تأثیرگذار است.
اسکلتون ^۲ (۲۰۱۷)	رضایت شغلی و درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های قصد ترک خدمت کارکنان	رویکرد کمی	درهم‌تنیدگی شغلی پیش‌بینی‌کنندهٔ بسیار خوبی برای قصد ترک خدمت کارکنان است. هر چقدر درهم‌تنیدگی شغلی افزایش یابد، رضایت شغلی افزایش و به‌دنبال آن، ترک خدمت داوطلبانه کارکنان کاهش می‌یابد.
آمپوفو، کوترز و پویسات ^۳ (۲۰۱۶)	ارتباط بین درهم‌تنیدگی شغلی و رضایت از زندگی کارکنان	رویکرد کمی	هدف از پژوهش، بررسی ارتباط بین درهم‌تنیدگی شغلی و درهم‌تنیدگی اجتماعی با رضایت از زندگی کارکنان بوده است و مشخص شد هر دو شکل درهم‌تنیدگی شغلی و اجتماعی با رضایت از زندگی کارکنان رابطهٔ مثبت و معناداری دارد. افزایش درهم‌تنیدگی شغلی، باعث می‌شود که رضایت از زندگی کارکنان افزایش یابد.
کیازاد و همکاران (۲۰۱۵)	درهم‌تنیدگی شغلی: یک بررسی نظری	کیفی اکتشافی	پیشایندهایی از جمله ویژگی‌های مرتبط با جامعه - خانواده از عواملی هستند که در خروج یا ماندن کارکنان در سازمان مؤثرند. طبق مدل مفهومی ارائه‌شده، درهم‌تنیدگی در سه سطح جامعه، سازمان و افراد شکل می‌گیرد. در سطح جامعه، عواملی از جمله عضویت در گروه‌ها و ارتباط با دوستان بر رفتارهای افراد در سازمان تأثیرگذار است. در سازمان، عواملی از جمله وجود فرصت پیشرفت یا بهبود مهارت‌ها و عواملی از طرف خانواده مانند تعداد فرزندان و ویژگی‌های همسر بر ماندگاری افراد در سازمان تأثیرگذار است.
هالتن و انیل ^۴ (۲۰۰۴)	درهم‌تنیدگی شغلی: چارچوب نظری برای نگهداشت پرستاران	کیفی	درهم‌تنیدگی شغلی، پیش‌بینی‌کنندهٔ قوی‌ای برای جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان است. با اقدام‌های مؤثر برای ایجاد درهم‌تنیدگی کارکنان، می‌توان تمایل آنها را به ماندن در سازمان بیشتر کرد.

1. Shah, Csordas, Akram, Yadav & Rasool
2. Skelton
3. Ampofo, Coetzer & Poisat
4. Holtom & O'Neill

با توجه به ادبیات پژوهش، مقوله درهم‌تنیدگی شغلی، هم در خارج از کشور و هم در ایران موضوع بسیار جدیدی است. در پیشینه پژوهش، بارها بر اهمیت درهم‌تنیدگی شغلی و هزینه‌های ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در سازمان تأکید شده است. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پژوهش‌های مختلفی به بررسی و شناسایی راه‌کارها و روش‌های کاهش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان اقدام کرده‌اند و اغلب آنها، درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان را راهکاری برای این مشکل دانسته‌اند. پژوهش‌های داخلی با رویکرد کمی، روابط بین متغیرها را بررسی کرده‌اند و هیچ پژوهش اکتشافی با هدف طراحی مدل درهم‌تنیدگی شغلی انجام نشده است که این نکته، ضرورت اجرای پژوهش در بستر بومی - فرهنگی در ایران را بیش‌ازپیش روشن می‌کند. از سوی دیگر، محققان این پژوهش معتقدند که با توجه به تأثیر زیاد متغیر درهم‌تنیدگی شغلی در ایجاد تعهد در کارکنان و جلوگیری از تحمیل هزینه‌های مضاعف بر سازمان و خود افراد در نتیجه ترک خدمت، طراحی مدل درهم‌تنیدگی و پیاده‌سازی آن در صنعت بیمه، نتایج مثبتی به ارمغان خواهد آورد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، آمیخته است. این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شده است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، مدیران ارشد و معاونان منابع انسانی در صنعت بیمه کشور بودند. در مرحله کیفی ۱۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند. بر اساس نتایج مطالعات، در پژوهش‌های کیفی‌ای که با دقت هدایت شده‌اند، محققان اغلب پس از مصاحبه با ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع می‌رسند و این تعداد از ۲۰ نفر بیشتر نمی‌شود (مورهوس و مایکوت^۱، ۲۰۰۲). برای سنجش پایایی در بخش کیفی، از روش پایایی دوکدگذار (ارزیاب) استفاده شده است، به این ترتیب که سه مصاحبه به‌طور تصادفی انتخاب و دوباره کدگذاری شد و درصد توافق درون‌موضوعی که شاخص پایایی محسوب می‌شود، محاسبه شد. مقدار ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار اسپاس‌اس ۰/۸۸۴ به دست آمد که از مقدار قابل قبول آن، یعنی ۰/۶ (جنسن و آلن^۲، ۱۹۹۶) بیشتر بود. برای بررسی روایی سؤال‌های مصاحبه، ابتدا دو مصاحبه پیش‌آزمون صورت پذیرفت که به ویرایش ادبی و نگارشی و افزودن دو سؤال به سؤال‌های مصاحبه انجامید. در نهایت، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند.

در فاز کمی پژوهش، به‌منظور اعتبارسنجی مدل مفهومی استخراج شده در فاز کیفی، پرسش‌نامه‌ای تهیه شد. جامعه آماری مرحله دوم پژوهش، مدیران، کارشناسان و کارکنان بیمه سامان بودند. جامعه آماری مدنظر، مطابق قراردادهای رسمی افراد با شرکت بیمه سامان، ۷۵۰ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری، احتمالی تصادفی طبقه‌ای بود. در تحلیل عاملی، حجم نمونه نباید از ۵۰ کمتر باشد و تعداد بیشتر از ۱۰۰ بهتر است. به‌عنوان قاعده کلی، بهتر است تعداد نمونه ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای پژوهش باشد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵). از آنجا که پرسش‌نامه از ۴۹ گویه تشکیل شده بود، ۳۵۰ پرسش‌نامه بین مشارکت‌کنندگان توزیع شد که از این تعداد، ۳۱۲ نسخه جمع‌آوری و در تحلیل استفاده شد. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسش‌نامه در اختیار ۶ نفر از استادان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و اصلاحات مدنظر آنها اعمال شد. بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز به کمک ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار

این ضریب با استفاده از نرم‌افزار اسپاس برای عوامل علی با ۱۷ گویه ۰/۷۵۷، شرایط زمینه‌ای با ۶ گویه ۰/۸۱۱، شرایط مداخله‌گر با ۳ گویه ۰/۷۹۱، پدیده اصلی با ۱۱ گویه ۰/۸۱۷، سازوکارها با ۶ گویه ۰/۷۴۹ و پیامدها با ۶ گویه ۰/۷۶۳ به دست آمد. ضرایب آلفای محاسبه شده از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر است و اعتبار کافی پرسش‌نامه پژوهش را نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش پیش رو، برای طراحی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان با ۱۳ نفر از خبرگان اجرایی مصاحبه عمیق صورت گرفت که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

سمت	بیمه	تحصیلات	رشته	سابقه	جنسیت
مدیر منابع انسانی	پاسارگاد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۰	زن
مدیر منابع انسانی	دانا	کارشناسی	مدیریت بیمه	۲۵	مرد
معاون منابع انسانی	آسیا	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۰	مرد
مشاور منابع انسانی	سندیکای بیمه	دکتری	مدیریت دولتی	۳۵	مرد
مدیر منابع انسانی	ملت	دکتری	مدیریت سیستم و بهره‌وری	۱۵	مرد
مدیر منابع انسانی	تعاون	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۲	مرد
مدیر منابع انسانی	معلم	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مرد
معاون مالی اداری	سامان	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۳۳	مرد
مدیر منابع انسانی	سامان	کارشناسی	مهندسی صنایع	۱۰	مرد
معاون منابع انسانی و پشتیبانی	ایران	کارشناسی ارشد	MBA	۲۲	مرد
مدیر منابع انسانی	البرز	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۲۸	مرد
مدیر منابع انسانی	حافظ	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۰	مرد
مدیر منابع انسانی	آرمان	کارشناسی	مدیریت	۱۶	مرد

بخش کیفی

برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و احصای تم‌های فرعی و اصلی در مرحله کیفی پژوهش، از نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر روش نظام‌مند استراس و کوربین استفاده شد و بر اساس این روش، کدگذاری‌های باز، محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) و انتخابی (خلق نظریه) انجام گرفت. کدگذاری باز، جزئی از فرایند تحلیل است که مراحل تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن آنها را دربرمی‌گیرد. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید به هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسبی زده شود و داده‌های خام از طریق بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. در حالی که کدگذاری باز، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های هر یک را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها به

یکدیگر مرتبط می‌سازد. محقق در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی دربارهٔ مقوله که عموماً مشخص‌کنندهٔ نوعی رابطه است، به داده‌ها رجوع و حوادث و وقایعی را بررسی می‌کند که به رد یا تأیید پرسش‌ها منجر می‌شود. در این پژوهش با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد. پس از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه‌های ضبط و در جدول‌هایی پیاده‌سازی شد که بخشی از آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نمونه‌ای از شواهد گفتاری به همراه کدهای استخراجی

شواهد گفتاری	کدهای استخراجی
کارکنانی که افکار سنتی دارند، به‌گونه‌ای به تغییرات وسیع دنیای پیرامون خود گارد بسته‌ای دارند، معمولاً زود خسته شده و به‌دنبال سازمانی با شرایط دیگر هستند.	آمادهٔ پذیرش عقاید جدید
بنده در شغلم احساس اضطراب و نگرانی ندارم و آرامش روحی در انجام کار جسمی من تأثیرگذار است.	کم‌بودن تنش و استرس شغلی
در بین همکارانم افرادی که سال‌های زیادی است برای شرکت کار می‌کنند، کمتر به‌دنبال رفتن از سازمان هستند.	سابقهٔ فعالیت‌های تخصصی
کارکنان برای سازمان کار می‌کنند؛ ولی برای خودشان هم ارزش‌هایی دارند که اگر با سازمان در تناقض باشند، ممکن است شرایط را نپذیرفته و به‌دنبال تغییر آن باشند.	هم‌راستایی اهداف و ارزش‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی
وقتی ساعت‌های کاری خیلی طولانی شود فرد خودبه‌خود خسته‌شده و تحلیل می‌رود.	رضایت از ساعت کاری
مدیریت‌هایی داریم که به‌دلیل رفتار غیرحرفه‌ای و آموزش‌ندیدهٔ مدیر، همکاران مکرراً درخواست جابه‌جایی به واحدهای دیگر را دارند که بعضاً به‌دلیل عدم موافقت منجر به ترک سازمان شده است و یا واحدهای داریم که باکس ارتقاها پر شده است، در نتیجه فرد سازمان را ترک کرده است.	برخورداری از حمایت سرپرستان اختیار در انتخاب مسیر شغلی
خیلی افراد تحت تأثیر نظرات همسرشان هستند و آن را در تصمیماتشان اعمال می‌کنند.	دخیل بودن نظر همسران در تصمیم‌های کاری
بعضی افراد به‌عنوان مثال فرد بیماری در خانه دارند و مجبورند از او مراقبت کنند و به همین دلیل ممکن است شغل‌شان را تغییر دهند.	مرگ یا بیماری ناگهانی یکی از اعضای خانواده یا اقوام
بعضی کارکنان به محله‌ای که در آن زندگی می‌کنند، عادت کرده‌اند و نمی‌توانند از آن جدا شوند.	وابستگی به محل زندگی
شرایط کارشون را دوست دارند، مثلاً رفت‌وآمدشان سخت نیست. فاصله تا محل کارشان نزدیک است.	رفت‌وآمد آسان
اگر شرکت تلاش خوبی در جهت نگهداشت کارکنان داشته باشد، درنهایت هم برای افراد و هم برای شرکت خوشایند خواهد بود و وقتی افراد کارشان را به‌خوبی انجام بدهند، قطعاً موقعیت سازمان بهتر خواهد شد.	بهبود جایگاه رقابتی شرکت
به نظر بنده برای جامعه هم اثرات خوبی دارد. جامعه متشکل از سازمان‌ها و کارکنان است. اگر کارکنان زمان کاری خود را اثربخش فعالیت کنند؛ جامعه‌ای پویا خواهد شد.	ثبات و آرامش جامعه

در ادامه، نتایج کدگذاری‌های باز و محوری برای مقولهٔ محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها به تفکیک در جدول‌های ۴ تا ۹ ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری‌های باز و محوری شرایط علی

مقوله	مفهوم	کد	
عوامل فردی	تجربه و سابقه خدمتی	سابقه فعالیت‌های تخصصی	
		تجربه کاری مرتبط	
		مدت زمان کارکردن در سازمان	
		مدت زمان کارکردن در صنعت	
	ذهنیت باز	آمادگی پذیرش هرگونه عقیده و نظریه	
		نگاه آینده‌نگر	
	راحتی و آرامش کارکردن با سازمان	هم‌راستایی اهداف و ارزش‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی	
		داشتن آرامش و امنیت شغلی	
		تنش و استرس شغلی کم	
	اضطراب جدایی	اجازه عضویت در تیم یا پروژه‌های محبوب کارکنان	تطبيق پذیری کم فرد با شرایط جدید
			فقدان برخورداری از تحمل ابهام به‌منظور وفق پذیری با شرایط جدید
		ترس از دست‌دادن همکاران قدیمی و آشنایی با همکاران جدید	سختی جلب اعتماد و اطمینان کردن به همکاران جدید
			ترس از شغل جدید به‌دلیل عدم اطمینان
		وابستگی مالی به سازمان	ترس از نیافتن شغلی متناسب با سابقه کاری
نگرانی از آینده شرکت			
احساس دیده‌شدن و مؤثر بودن توسط سازمان		عدم تمایل به ترک دوستان شخصی خوب	
		عدم علاقه به فراگرفتن قوانین شرکت جدید	
		توجه به کارکنان و قدردانی از آنها	
		مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مؤثر بر فعالیتشان	
ماهیت شغل	انتظارات شغلی	اهمیت‌دادن به کار کارکنان	
		دامنه اثرگذاری تصمیم‌ها بر عملکرد سازمان	
	انتظارات شغلی	تعداد افراد وابسته به کارمند	
		شرایط کاری فعالانه	
		تناسب شغل - شاغل	
		امنیت شغلی	
	وجود آزادی شغلی برای دستیابی به اهداف فردی	استقلال و اختیار در کار	
		استرس شغلی	
		انتظارات از شغل موجود	
			انتظارات از شغل آینده

ادامهٔ جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد
عوامل سازمانی	رضایت از شرایط فعلی	رضایت از میزان حقوق
		رضایت از ساعت کاری
		رضایت از سرپرست و مدیر ارشد
		فعال و پرنشاط بودن در محیط کار
		ارائهٔ فرصت‌های جامعه‌شناختی به کارکنان برای آشنایی با سازمان، همکاران و شرایط موجود
	فرصت‌های رشد و ترفیع	امکان انتقال داخل سازمان
		اختیار در انتخاب مسیر شغلی
		وجود مسیرهای شغلی مختلف
	وضعیت فیزیکی و بهداشتی محیط کار	وضعیت ظاهری ساختمان تجهیزات اداری (میز، نیمکت و غیره)
		وضعیت سرمایشی و گرمایشی
وضعیت بهداشتی		
تیم‌ها و روابط کاری	مدت زمان کارکردن در تیم‌های کاری در سازمان	
	عضویت در تعداد زیادی از تیم‌های کاری در سازمان	
	تعداد افراد تعامل‌کننده در یک تیم	
	میزان وابستگی کارها به تیم با عضویت فرد	
عوامل برگرفته از جامعه	شرایط خانوادگی	وضعیت تأهل
		دخیل بودن نظر همسر در تصمیم‌های کاری
		تعداد افراد تحت تکفل
		فشارهای وارده از سوی خانواده
	فعالیت‌های چندگانه در محل سکونت	روابط عاطفی با همسر و فرزندان
		عضویت در باشگاه نزدیک محل زندگی
		حضور در اماکن مذهبی
	امکانات و تسهیلات رفاهی محل سکونت	شرکت در برنامه‌های آموزشی محلی
		اماکن تفریحی و گردشگری مناسب در محل زندگی
		فاصله تا محل کار
امکانات آموزشی از جمله مدرسه برای فرزندان		
وضعیت مسکن (صاحب‌خانه یا مستأجر)		
منزلت اجتماعی	دریافت ارثیهٔ زیاد	
	جایگاه فرد به‌واسطهٔ شغل در محل زندگی	
	شهرت فرد به‌واسطهٔ شغل	
		اعتبار کسب‌شده بین مردم

جدول ۵. کدگذاری‌های باز و محوری شرایط زمینه‌ای

مقوله	مفهوم	کد	
عوامل تسهیل‌کننده درهم‌تنیدگی شغلی	وابستگی جغرافیایی	مدت زمان سکونت در محل فعلی	
		امنیت محل زندگی	
		علاقه به زندگی در منطقه‌ای که شرکت در واقع شده	
		اضطراب نقل مکان	
عوامل تسهیل‌کننده درهم‌تنیدگی شغلی	وجهه و اعتبار سازمان در جامعه	سابقه خدمت در صنعت	
		برخورداری از جایگاه اجتماعی خوب میان مردم	
		ارتباطات خارجی سازمان با سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها	
		اقدام‌های تیم مدیران عالی سازمان	
عوامل محدودکننده درهم‌تنیدگی شغلی	شرایط بازار شغل	وجود جایگزین‌های شغلی موجود	
		جذابیت سایر مشاغل در خارج از سازمان	
		عملکرد رقبا	
	حساسیت‌های ذهنی خانواده	همکار بودن خانم‌ها با آقایان	ادبیات و شوخی و تعاملات نادرست در سازمان
			موضوع پوشش به‌ویژه برای خانم‌ها
			بی‌توجه به نیازهای بانوان کارمند
			زایمان بانوان کارمند
	شوک‌های منفی	افزایش تورم	اخبار ضدونقیض و منفی سیاسی
			ترس از آینده کشور
			مرگ یا بیماری ناگهانی یکی از اعضای خانواده یا اقوام
			بیماری ناگهانی برای فرد شاغل

جدول ۶. کدگذاری‌های باز و محوری شرایط مداخله‌گر

مقوله	مفهوم	کد
شرایط مداخله‌گر	نوع سازمان (دولتی - خصوصی)	وجود امنیت شغلی بیشتر در شرکت‌های بیمه دولتی
		دستمزدهای بیشتر در شرکت‌های بیمه دولتی
		مزایا و پاداش‌های بیشتر در شرکت‌های بیمه دولتی
		ارتقای سخت در شرکت‌های بیمه خصوصی
فرهنگ فردگرا - جمع‌گرا	تمایل به کارکردن به‌صورت انفرادی	علاقه به دستیابی به قدرت فردی
		اهمیت به جایگاه افراد در جامعه
جنسیت	روحیه همکاری بیشتر بانوان نسبت به مردان	روحیه قدرت‌طلبی کمتر بانوان نسبت به مردان
		توجه بیشتر به انجام وظایف در بانوان نسبت به مردان

جدول ۷. کدگذاری‌های باز و محوری پدیده اصلی

مقوله	مفهوم	کد
ابعاد پدیده اصلی	پیوستگی	ارتباط با هم‌شأن خود
		عضویت در تیم یا پروژه‌های محبوب
		شبکه دوستی
		مشارکت در پروژه‌های مهم
		گروه‌های اجتماعی
	تناسب	وابستگی بین اعضای خانواده و فامیل
		تناسب ادراک شده با دانش و مهارت
		کارورزی و خودپه‌بودی
		شخصی‌سازی شغل
	فداکاری	سرگرمی و تفریح
		حقوق پرداختی بر مبنای سابقه
		مزایا و پاداش‌ها
		پشتیبانی اجتماعی
		سبک زندگی
		حمایت همکاران
		تسهیلات

جدول ۸. کدگذاری‌های باز و محوری سازوکارها

مقوله	مفهوم	کد
سازوکار	پیوندهای برون‌سازمانی	وجود دوستان و آشنایان صمیمی در محل زندگی (دوستان غیرکاری)
		وجود همسایگان خوب
		وجود دوستان خانوادگی و اقوام در نزدیکی محل کار
	پیوندهای درون‌سازمانی	احساس تشابه با همکاران
		علاقه به همکاران
		روابط مناسب با مدیران
		جو حمایتی سازمان
	حفظ کرامت انسانی کارکنان	روابط دوستانه با همکاران
		احترام به شخصیت افراد به دور از سِمَت و پُست
		تکریم جایگاه انسان‌ها
		هویت‌بخشیدن و شخصیت‌دادن به افراد
	اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	احترام متقابل بین اعضای سازمان
		شفاف‌سازی سازمان در زمینه ارتقا
		آموزش مناسب برای نیروهای جدید
		آیین‌نامه‌های انضباطی منصفانه
برنامه‌های توانمندسازی و مشارکت	جذب بهینه کارکنان	
	تلاش در جهت بهبود مستمر	
	یادگیری و رشد	
		بازخور منصفانه

جدول ۹. کدگذاری‌های باز و محوری پیامدها

مقوله	مفهوم	کد
پیامدها	پیامدهای فردی	کاهش قصد ترک خدمت
		ایجاد علاقه به کار
		ایجاد حس غرور و افتخار در کارکنان
		کاهش درخواست انتقال یا جابه‌جایی
		کاهش فشار روانی ناشی از کار
		کاهش فشار روانی خارج از محیط کار
	پیامدهای سازمانی	محیط کاری دلنشین
		کاهش رفتارهای مخرب ضد تولید
		رفتار شهروندی سازمانی
		رفتارهای کاری نوآورانه
		کاهش ترک خدمت
		بهبود جایگاه رقابتی شرکت
	پیامدهای سطح کلان (جامعه)	بهره‌گیری از تجربه افراد
		کاهش تعارض کار - خانواده
		ثبات و آرامش جامعه
افزایش نشاط اجتماعی		
بهبود سرمایه اجتماعی		
	افزایش کیفیت زندگی	

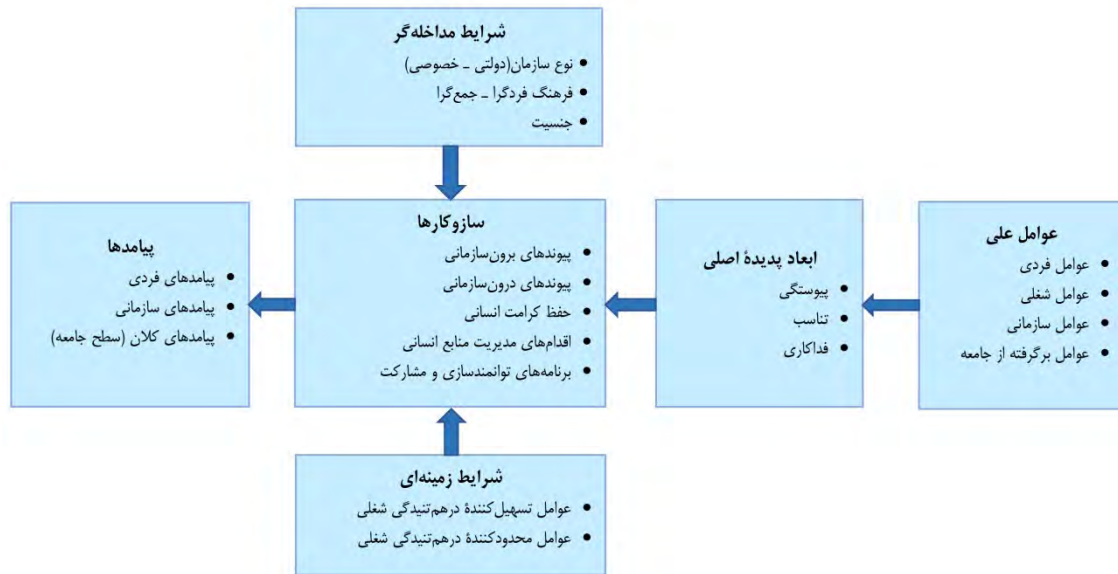
در مرحله کدگذاری انتخابی که برای فرایند بررسی‌شده در پژوهش، شرح انتزاعی ارائه می‌دهد، پژوهشگر با انتخاب نظام‌مند مقوله محوری و ارتباط‌دادن آن به سایر مقوله‌ها، نظریه را تدوین خواهد کرد. پس از کدگذاری محوری، از طریق برقراری ارتباط بین مؤلفه‌های شناسایی شده، مدل نهایی استخراج شد. مدل مفهومی طراحی‌شده بر اساس مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده در شکل ۱ نمایش داده شده است.

برای سنجش اعتبار درونی نتایج حاصل از فراترکیب (مدل مفهومی پژوهش) از روش کنکوال^۱ استفاده شده است. این روش برای بررسی یافته‌های کیفی، به‌ویژه یافته‌های روش فراترکیب به‌کار می‌رود که در آن، مقیاس ابعاد و گویه‌های استخراج‌شده بین ۰ (بدون تغییر یا پذیرفته شده) تا ۴- (حمایت نشده) است (موون، پریت، لاکوود، آروماتاریس و پیرسون^۲، ۲۰۱۴: ۵). بدین منظور، محققان پرسش‌نامه‌ای را تنظیم کردند و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار دادند که نتایج آن، نشان‌دهنده حالت صفر بود؛ به این معنا که خبرگان یافته‌ها را حمایت کردند (فینفگلد کانکت^۳، ۲۰۱۰: ۲۴۹).

1. ConQual

2. Munn, Porritt, Lockwood, Aromataris, & Pearson

3. Finfgeld-Connett



شکل ۱. مدل پیشنهادی درهم‌تنیدگی شغلی

روایت درهم‌تنیدگی شغلی

درهم‌تنیدگی شغلی، از راهبردهای نوین نگهداشت کارکنان است و با سایر رویکردهایی که تاکنون برای موضوع نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها مطرح شده، متفاوت است. برای ایجاد درهم‌تنیدگی شغلی، ابتدا باید شرایط علی شناسایی شود. شرایط علی در چهار دسته عوامل فردی، شغلی، سازمانی و برگرفته از جامعه دسته‌بندی می‌شود. کارکنان بر مبنای ویژگی‌های فردی، در شغل خود می‌مانند یا آن را ترک می‌کنند. مدیران با شناسایی این ویژگی‌ها و رفع نیازها و خواسته‌های کارکنان، در ایجاد شرایط مناسب برای ماندن کارکنان در سازمان تلاش می‌کنند. عوامل شغلی، دربرگیرنده ماهیت شغل و انتظارات شغلی است. ویژگی‌های شغلی، روی تصمیم کارکنان برای ماندن در سازمان تأثیر می‌گذارد. وقتی فردی از شرایط شغلی خود راضی باشد، به دنبال شغل دیگری نمی‌رود. کارکنان درهم‌تنیده، شغل خود را دوست دارند و از انجام وظایف خود احساس رضایت می‌کنند. ویژگی‌های برگرفته از سازمان، به کلیت سازمان مربوط می‌شود و از وضعیت فیزیکی و بهداشتی محل کار گرفته تا ساختار و روابط بین اعضا را دربرمی‌گیرد. در روش درهم‌تنیدگی، اعتقاد بر این است که علت ترک سازمان، فقط عوامل درون‌سازمانی نیست، بلکه عواملی خارج از سازمان نیز در این تصمیم تأثیر می‌گذارد و این یکی از تفاوت‌های مهم درهم‌تنیدگی با سایر راهبردهای نگهداشت کارکنان است. در پژوهش حاضر، این عوامل با توجه به بافت فرهنگی ایران، در قالب عوامل برگرفته از جامعه شناسایی شد. ارتباط افراد با اعضای خانواده و اقوام و آشنایان، محل زندگی و امکانات موجود در آن، همگی عواملی هستند که از دید کارکنان اهمیت دارند.

شرایط زمینه‌ای برای درهم‌تنیدگی شغلی، در دو دسته عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده قرار گرفت. عوامل تسهیل‌کننده عواملی و شرایطی است که درهم‌تنیدگی شغلی را سرعت می‌بخشد و عوامل محدودکننده مانع شکل‌گیری درهم‌تنیدگی کارکنان می‌شود. افرادی که به محل زندگی خود وابسته‌اند، کمتر به دنبال شغل دیگری می‌روند و چه بسا در پی یافتن شغل جدید، مجبور شوند که محل زندگی را تغییر دهند، از این رو ترجیح می‌دهند در شغل خود بمانند. در مقابل، عوامل محدودکننده، عواملی همچون شرایط بازار شغل، حساسیت‌های ذهنی خانواده و شوک‌های منفی را دربرمی‌گیرد. این عوامل باعث می‌شود که افراد بیشتر به خروج از سازمان بیندیشند. شرایط دیگری که بر درهم‌تنیدگی

شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، شرایط مداخله‌گر است. درهم‌تنیدگی شغلی، در جوامع و بافت‌های فرهنگی مختلف، شکل‌های متفاوتی دارد. شکل‌گیری این سازه در جوامعی با فرهنگ جمع‌گرا آسان‌تر است. با توجه به اینکه در کشور ما، همواره مشکلاتی در انجام کارهای گروهی وجود دارد، این سازه رویکردی جدید است که بر کار تیمی تأکید می‌کند. در خصوص عامل جنسیت نیز باید اشاره کرد که جنسیت بیش از آن که متغیر جمعیت‌شناختی مؤثر بر درهم‌تنیدگی محسوب شود، به‌عنوان متغیر مداخله‌گر در نظر گرفته شده است.

درهم‌تنیدگی شغلی، ساختار دو بُعدی دارد. این ساختار دربرگیرنده عوامل برگرفته از سازمان و جامعه است. ابعاد درهم‌تنیدگی به سه طبقه پیوستگی، تناسب و فداکاری دسته‌بندی شده‌اند. کارکنان درهم‌تنیده، با شغل و سازمان خود پیوسته ارتباط برقرار کرده و برای آن فداکاری می‌کنند. واضح است که پدیده درهم‌تنیدگی شغلی باید از طریق سازوکارها اجرا شود. سازوکارهای درهم‌تنیدگی شغلی، عواملی همچون پیوندهای برون‌سازمانی، پیوندهای درون‌سازمانی، حفظ کرامت انسانی کارکنان، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های توانمندسازی و مشارکت را دربرمی‌گیرد. در راستای رسیدن به درهم‌تنیدگی، واحد منابع انسانی باید در برنامه‌های خود اقدام‌هایی برای ارتباط، تعامل، همکاری و توانمندسازی کارکنان انجام دهد. هرچقدر کارکنان از نظر روحی با هم احساس دوستی و صداقت کنند، به ترک سازمان کمتر فکر می‌کنند. ارتباطات موجود در جامعه نیز، در ایجاد درهم‌تنیدگی مؤثر است. البته این موضوع از حوزه اختیارات و توانایی‌های سازمان خارج است؛ اما توجه مسئولان جامعه را می‌طلبد. کارکنان درهم‌تنیده، اغلب از شغل خود راضی هستند که این رضایت، هم کیفیت زندگی و کاری آنها را بهبود می‌دهد و هم به بهبود سازمان و در نهایت جامعه کمک می‌کند. کارمند عضوی از سازمان است و سازمان‌ها در دل جامعه قرار دارند و همه زنجیروار به هم مرتبط‌اند. هرچقدر سازمان‌ها بهره‌وری و عملکرد بهتری داشته باشند، جامعه هم به رشد و توسعه بهتری خواهد رسید.

بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، به‌منظور اعتبارسنجی مدل مفهومی استخراج‌شده در مرحله کیفی، پرسش‌نامه‌ای تدوین و توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس انجام گرفت.

بررسی مدل اندازه‌گیری

به‌منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، مراحل ارزیابی نرمال‌بودن داده‌ها و بررسی روایی با استفاده از اعتبار هم‌گرا و محاسبه بارهای عاملی، شاخص AVE، اعتبار تشخیص و بررسی پایایی از طریق محاسبه شاخص CR انجام شده است. برای بررسی نرمال‌بودن داده‌ها، از دو شاخص چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار شاخص‌های چولگی و کشیدگی در بازه پذیرش (۲ و -۲) (باکون و باکون^۱، ۲۰۰۱) قرار دارد که گویای نرمال‌بودن داده‌هاست. با توجه به پژوهش‌های گابریل و پاتل^۲ (۲۰۱۴) اگر حداقل بارهای عاملی به‌دست‌آمده ۰/۵ باشد، اعتبار را نشان می‌دهد. بارهای عاملی در مدل اندازه‌گیری بین ۰/۵ تا ۰/۹ متغیرند و در محدوده بیان شده قرار دارند. بر اساس پژوهش‌های گابریل و همکارانش (۲۰۰۶) چنانچه مقدار شاخص AVE بیشتر از ۰/۵ باشد، اعتبار سازه قابل قبول است. شاخص AVE برای متغیرهای مدل بررسی شد و بین

1. Bacon & Bacon

2. Hair, Gabriel & Patel

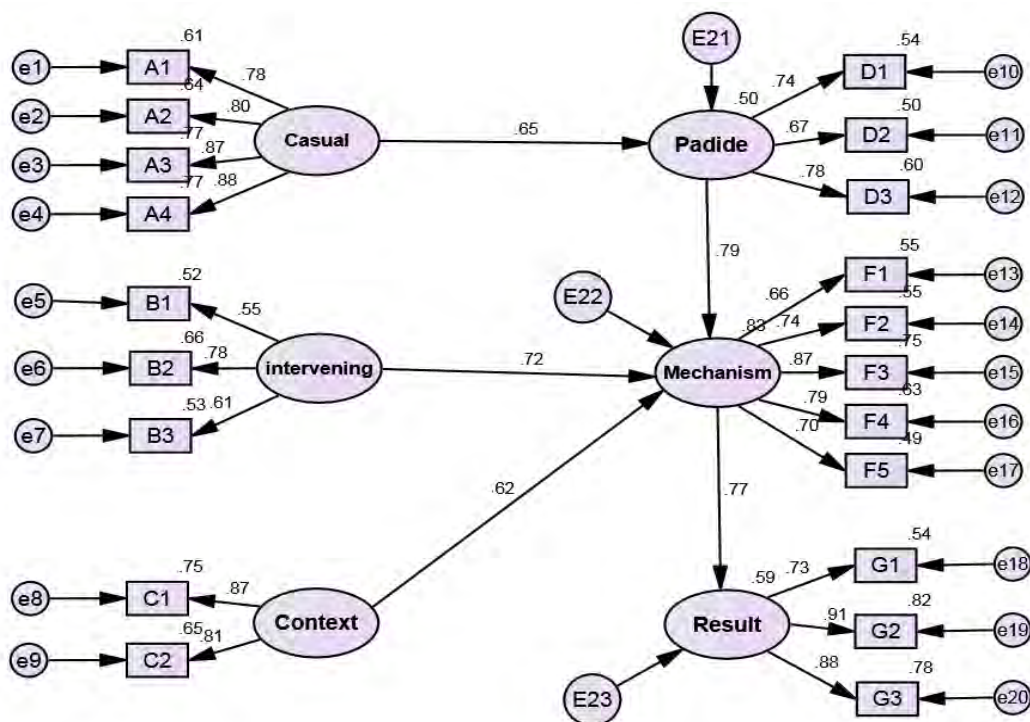
۰/۶۸۳ تا ۰/۸۰۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار خوب سازه است. از آنجا که در این مدل بیش از یک متغیر پنهان وجود دارد، اعتبار تشخیصی نیز بررسی شد. طبق نظر بایرن^۱ (۲۰۱۰)، اگر هم‌بستگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ باشد، نشان‌دهنده اعتبار تشخیصی ابزار اندازه‌گیری است. در این پژوهش هم‌بستگی میان تمامی سازه‌ها کمتر از ۰/۹ به‌دست آمد. همچنین، باید مقدار ریشه دوم شاخص AVE از همه روابط متغیرهای مدنظر با متغیرهای دیگر تحقیق کمتر باشد. برای بررسی پایایی، شاخص CR متغیرهای مدل نیز محاسبه شد و بین ۰/۷۳۱ تا ۰/۸۲۶ به‌دست آمد. هاینر و همکارانش (۲۰۱۴) معتقدند که اگر این شاخص بیشتر از ۰/۷ باشد، اعتبار سازه خوب است. شاخص‌های به‌دست‌آمده در بالا، به‌تنهایی برازندگی یا عدم برازندگی مدل را نشان نمی‌دهند، بلکه این شاخص‌ها باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر شوند. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل برای مدل اندازه‌گیری

آستانه تعیین‌شده برای شاخص‌های				مقدار
$0.9 \leq CFI < 0.97$	$0.5 \leq RMSEA < 0.8$	$0 \leq PMR < 0.1$	$0.8 \leq GFI < 0.95$	
۰/۹۲۱	۰/۷۴۲	۰/۰۹۶	۰/۹۰۰	

بررسی مدل ساختاری

نتایج آماره‌های معادلات ساختاری و ضرایب مدل نهایی درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان در شکل ۲ ارائه شده است. همچنین شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل برای مدل ساختاری

مقدار	$0.8 \leq GFI < 0.95$	$0.1 \leq PMR < 0.8$	$0.5 \leq RMSEA < 0.8$	$0.9 \leq CFI < 0.95$
۰/۸۳۲	۰/۰۹۳	۰/۷۶۲	۰/۹۵۱	

به سبب معناداری ضرایب رگرسیونی، سطح معناداری هر یک از مسیرهای بین متغیرهای مدل ۹۹ درصد است. بر اساس نتایج به دست آمده، نتایج آزمون به شرح جدول ۱۲ است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	جهت	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	p-value	نتیجه
۱	← عوامل علی	پدیده اصلی	۰/۶۵	۲/۳۲۱	۰/۰۰۰	تأیید
۲	← شرایط مداخله‌گر	سازوکارها	۰/۷۲	۲/۴۳۲	۰/۰۰۰	تأیید
۳	← شرایط زمینه‌ای	سازوکارها	۰/۶۲	۳/۲۱۵	۰/۰۰۰	تأیید
۴	← پدیده اصلی	سازوکارها	۰/۷۹	۵/۶۱۱	۰/۰۱	تأیید
۵	← سازوکارها	نتایج و پیامدها	۰/۷۷	۴/۱۲۰	۰/۰۰۰	تأیید

همان‌طور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌شود، عوامل علی با ضریب تأثیر ۰/۶۵ بر پدیده اصلی درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. شرایط زمینه‌ای با ضریب تأثیر ۰/۶۲ بر سازوکارهای درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. شرایط مداخله‌گر با ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر سازوکارهای درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. متغیر درهم‌تنیدگی شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۹ بر سازوکارهای درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. سازوکارهای درهم‌تنیدگی شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۷ بر پیامدهای درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان در صنعت بیمه با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) اجرا شد. پژوهشگران در بخش کیفی با اتکا به نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) در قالب بررسی ادبیات و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به بررسی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، ابعاد پدیده اصلی، سازوکار و پیامدها پرداختند و مدلی در قالب الگوی پارادایمی ارائه کردند، سپس با استفاده از روش پیمایش، به بررسی روابط و اعتبار مدل استخراجی پرداختند. مدل به دست آمده، از شش مقوله اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، سازوکارها، پدیده اصلی و پیامدهای درهم‌تنیدگی شغلی، تشکیل شده است که در زیر به مقوله‌های هر یک اشاره شده است:

- شرایط علی: ۴ مقوله عوامل فردی، شغلی، سازمانی و برگرفته از جامعه را شامل می‌شود.
- عوامل فردی: ۵ مفهوم تجربه و سابقه خدمت، ذهنیت باز، راحتی و آرامش کارکردن با سازمان، اضطراب جدایی و احساس دیده شدن و مؤثر بودن توسط سازمان را دربرمی‌گیرد.
- عوامل فردی: ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و کاری افراد را شامل می‌شود که بر تصمیم به ماندن یا ترک

سازمان بسیار تأثیر می‌گذارد. در صورت بی‌توجهی به ویژگی‌های فردی، حتی سازمانی شکل نمی‌گیرد. عوامل فردی عواملی است که مدیران همواره باید به آنها توجه کنند. اگر نیازها و اهداف فردی کارکنان تأمین شود، کارکنان در راستای اهداف سازمان تلاش می‌کنند و به خروج از سازمان نمی‌اندیشند. هر فردی ویژگی‌های شخصیتی و روحی خاصی دارد که باید با نوع شغل سازگار باشد. تناسب بین شغل و فرد، خشنودی و ماندگاری در سازمان را به همراه دارد.

- شرایط زمینه‌ای: مشتمل بر ۲ مقوله عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده است. عوامل تسهیل‌کننده، ۲ مفهوم وابستگی جغرافیایی و وجهه و اعتبار سازمان در جامعه را دربرمی‌گیرد. عوامل محدودکننده نیز، ۳ مفهوم شرایط بازار شغل، حساسیت‌های ذهنی خانواده و شوک‌های منفی را شامل می‌شود. عوامل برگرفته از جامعه، عواملی است که افراد را در سطح جامعه تحت تأثیر مثبت یا منفی قرار می‌دهد. چنانچه تأثیرها مثبت باشد، افراد در شغل باقی می‌مانند و در صورت منفی بودن، باعث ترک خدمت داوطلبانه کارکنان می‌شود. برای مثال، احتمال خروج کارکنانی که از طرف خانواده برای موضوعاتی همچون درآمد، محل زندگی یا تحصیل فرزندان تحت فشار قرار می‌گیرند، بیشتر است. افرادی که در محل زندگی خود آرامش دارند و به آن عادت کرده‌اند یا همسایگان خوبی دارند، به دلیل وابستگی به محل زندگی، تلاش می‌کنند در همان جا بمانند و به ترک شغل فعلی خود اقدام نمی‌کنند.

- شرایط مداخله‌گر: مشتمل بر ۳ مفهوم نوع سازمان (دولتی - خصوصی)، فرهنگ فردگرا - جمع‌گرا و جنسیت است. هرچه افراد به انجام کار تیمی و مشارکت تمایل بیشتری داشته باشند، احساس آنها نیز به سازمان و همکارانشان بهتر شده و تمایلی برای ترک سازمان نخواهند داشت. متغیر درهم‌تنیدگی شغلی ۳ بعد پیوستگی، تناسب و فداکاری را شامل می‌شود. کارکنانی که در سازمان از حمایت عاطفی و تسهیلات کافی برخوردار باشند، با وجود جایگزین‌های شغلی مناسب در خارج از سازمان، به فکر خروج از سازمان نمی‌افتند.

- سازوکارها: ۵ مفهوم پیوندهای برون‌سازمانی، پیوندهای درون‌سازمانی، حفظ کرامت انسانی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های توانمندسازی و مشارکت را شامل می‌شود. برای بهره‌بردن از کارکنان متعهد به سازمان، باید به ارزش‌های انسانی توجه ویژه‌ای شود و به افراد در هر جایگاهی احترام گذاشت. نگاه سازمان در نگهداشت کارکنان، نباید تنها به درون سازمان باشد، البته عوامل خارج از سازمان در حیطه اختیار سازمان نیست؛ اما سازمان‌ها برای توفیق در نگهداشت کارکنان خود باید این عوامل را بررسی کرده و برای آنها برنامه‌ریزی کنند.

- پیامدها: مشتمل بر ۳ مفهوم پیامدهای فردی، سازمانی و پیامدهای سطح کلان (جامعه) است. کارکنانی که شرایط مناسبی دارند و با سازمان خود درهم‌تنیده و یکی شده‌اند، هم از نظر فردی در شرایط روحی و کاری مناسبی هستند، هم عملکرد سازمان را بهبود می‌دهند و هم در جامعه افراد خوشحال، توانمند و موفق‌تری خواهند بود. جامعه متشکل از چنین افرادی، به یقین پیشرفته‌تر خواهد بود.

در بخش کمی، محققان توانستند مدل درهم‌تنیدگی شغلی را در صنعت بیمه محک بزنند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، شرایط علی به‌عنوان عوامل اثرگذار، بر شکل‌گیری درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر بسزایی دارد. از سوی دیگر،

شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای به‌عنوان عوامل مهم در عملیاتی‌کردن درهم‌تنیدگی شغلی در صنعت بیمه تأثیر متوسطی دارند که باید در کانون توجه قرار گیرند. پدیده اصلی یا درهم‌تنیدگی نیز بر سازوکارها و عملیاتی‌بودن آنها تأثیر بسیار زیادی دارد، از این رو، بایستی به پدیده درهم‌تنیدگی شغلی توجه زیادی شود.

یافته‌های پژوهش در ارزیابی عوامل نشان می‌دهد که در پژوهش‌های الحربی (۲۰۲۰) به شاخص‌های «آمادگی پذیرش هرگونه عقیده و نظریه» و «نگاه سازوکارانه و آینده‌نگر»؛ در پژوهش‌های نگوئن و همکاران (۲۰۱۷) به شاخص‌های «امکان انتقال داخل سازمان»، «اختیار در انتخاب مسیر شغلی» و «وجود آزادی شغلی برای دستیابی به اهداف فردی» و در پژوهش‌های شاه و همکاران (۲۰۲۰) و میشل و همکاران (۲۰۰۱) به شاخص‌های «وجود جایگزین‌های شغلی موجود»، «جذابیت سایر مشاغل در خارج از سازمان» و «عملکرد رقبا» اشاره شده است. کیازاد و همکاران (۲۰۱۵) و ریان و هاردن (۲۰۱۴)، فرهنگ را یکی از عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی معرفی کرده‌اند. در پژوهش‌های میشل و همکاران (۲۰۰۱) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)، جنسیت به‌عنوان یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی اشاره شده است. افسر و بدیر (۲۰۱۶) به شاخص «وجود دوستان و آشنایان صمیمی در محل زندگی» اشاره کرده‌اند. تیان و همکاران (۲۰۱۶) شاخص اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را مهم دانسته‌اند. کیازاد و همکارانش (۲۰۱۵) نیز به عوامل سازمانی از جمله عضویت در گروه‌ها، ارتباط با دوستان، وجود فرصت پیشرفت، بهبود مهارت‌ها و عوامل خارج از سازمان همچون تعداد فرزندان، ویژگی‌های همسر اشاره کرده‌اند.

با توجه به مدل طراحی‌شده و عوامل شناسایی‌شده، پیشنهادهای کاربردی زیر به شرکت بیمه سامان ارائه می‌شود:

- از آنجا که شناسایی دلایل خروج کارکنان از سازمان اهمیت زیادی دارد و در برنامه‌ریزی‌ها و رفع مشکلات موجود در سازمان کمک بهینه‌ای می‌کند، پیشنهاد می‌شود که مصاحبه با کارکنانی که قصد خروج از سازمان را دارند، منسجم‌تر و بهتر انجام شود.
- یکی از موضوعاتی که مصاحبه‌شوندگان بارها به آن اشاره کردند، این بود که با توجه به وضعیت اقتصادی نامناسب کشور، میزان حقوق آنان جواب‌گوی مخارج زندگی نیست. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه با توجه به بودجه خود، در خصوص حقوق کارمندان بازنگری کنند و حتی‌الامکان مقدار آن را افزایش دهند.
- سازمان برای کارکنان و اعضای خانواده آنها امکانات رفاهی در نظر بگیرد و برای کارکنان مستأجر، کمک هزینه اجاره پرداخت کند. همچنین، سازمان می‌تواند مبلغی را در قالب وام یا مساعده برای رهن منزل به آنان پرداخت کند.
- برای مخارج زایمان همسران کارکنان، کمک هزینه‌ای در نظر گرفته شود. سایر امکانات رفاهی از قبیل بُن رستوران، بُن کنسرت، کمک هزینه مهدکودک نیز می‌تواند به تقویت روحیه کارکنان کمک کند.
- استخدام در شرکت‌های بیمه، باید بر مبنای نیاز واقعی سازمان و با در نظر گرفتن تخصص، مهارت و محل سکونت افراد باشد.
- برای تقویت روحیه کارکنان و القای این موضوع که همواره برای سازمان مهم‌اند، پیشنهاد می‌شود که شرکت بیمه سامان برای کارکنان و خانواده‌های آنها، سفرهای تفریحی در نظر بگیرد.

- از آنجا که سن و سابقه فعالیت در وقوع درهم‌تنیدگی شغلی نقش مهمی دارد، سازمان می‌تواند با توجه به سابقه فعالیت کارکنان، برای آنها پاداش و مزایایی در نظر بگیرد و از این طریق، هم برای کارکنان پُرسابقه و هم کارکنان کم‌سابقه‌تر انگیزه ایجاد کند.
 - مدیران جلسه‌هایی با حضور کارکنان برگزار کنند و به‌طور شفاف، فرصت‌های رشد و توسعه و امکان پیشرفت شخصی و ارتقای مناسب آنها را تبیین کنند.
 - میزان رضایت یا نارضایتی کارکنان کلیدی، به‌صورت دوره‌ای ارزیابی شود و برای رفع مشکلات آنان برنامه‌ریزی شده و بازخورد لازم اعلام شود.
 - همه انسان‌ها دوست دارند فردی محترم شمرده شوند و در کانون توجه باشند. در این راستا، باید شرکت بیمه سامان، احترام متقابل در سازمان را به‌عنوان نوعی ارزش نهادینه کند. این کار باید از مدیران ارشد سازمان آغاز شود و در رفتار آنها محسوس باشد تا سایر کارکنان نیز از مدیران الگوبرداری کنند.
 - با توجه به اینکه عوامل برگرفته از جامعه، یکی از عوامل مهم در حفظ و نگهداشت کارکنان شناسایی شد، توصیه می‌شود که سازمان در برنامه‌ریزی‌های خود به عوامل برگرفته از جامعه توجه ویژه‌ای داشته باشد.
 - وضعیت اقتصادی کشور، فشارهای خانواده، حجم و فشارهای کاری و برخوردهای نامناسب همکاران، کارکنان را دچار تنش و استرس می‌کند و بر روند کار آنها تأثیر منفی می‌گذارد. در این راستا، سازمان می‌تواند با بهره‌مندی از مشاوران روان‌درمانی، به تقویت روحیه کارکنان کمک کند و کارکنان با گفت‌وگو با مشاوران، برای مشکلات خود راه‌حل‌های مناسب پیدا کنند.
 - باید اهمیت ارتباط و تعامل بین همکاران و محیط کار دلنشین برای کارکنان تبیین شود. در این راستا توصیه می‌شود که در برنامه‌های آموزشی سازمان، انجام کار تیمی و شرح وظایف گنجانده شود.
- پژوهشگران در انجام فرایند این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه شدند. نبود پژوهش مشابه در صنعت بیمه و همچنین مصاحبه با مدیران ارشد و معاونان منابع انسانی در صنعت بیمه کشور، زمان اجرای پژوهش را طولانی کرد؛ زیرا به‌دلیل پراکندگی شرکت‌های بیمه در مناطق مختلف، دسترسی به مدیران و معاونان دشوار بود. از سوی دیگر، همانند سایر پژوهش‌ها، مشکلات دسترسی به اطلاعات نیز گریبان‌گیر پژوهش حاضر بود.
- از آنجا که نوع سازمان (دولتی - خصوصی) بر درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر معناداری دارد، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که درهم‌تنیدگی شغلی را به‌صورت جداگانه در سازمان‌های دولتی و خصوصی بررسی کرده و درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی را با هم مقایسه کنند. همچنین پژوهشگران می‌توانند با وزن‌دهی به ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش حاضر، تأثیر اهمیت آنها را درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان مشخص کنند. بررسی تأثیر هر یک از عوامل درهم‌تنیدگی شغلی بر عملکرد و فرایندهای سازمان با رویکرد کمی نیز، به‌عنوان موضوعی دیگر به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود.
- وجه تمایز و دانش‌افزایی پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، تمرکز بر بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر) و شرایط علی است. در بیشتر پژوهش‌های حوزه حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط به عوامل درون‌سازمانی توجه شده است، در حالی که برای نگهداشت کارکنان، مجموعه‌ای از عوامل درون و برون‌سازمانی بر

درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر می‌گذارند. در بیشتر مطالعات سازمانی، فرهنگ عامل زمینه‌ای بوده است؛ اما برخلاف پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش فرهنگ فردگرا - جمع‌گرا عامل مداخله‌گر در نظر گرفته شده است. از حیث روش‌شناسی، مدل پژوهش در بخش کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد طراحی شده است که در پژوهش‌های مربوط به درهم‌تنیدگی در داخل کشور، نمونه مشابهی وجود ندارد.

منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹(۱)، ۱۹۹-۲۱۹.
- توکلی‌نژاد، حسن؛ جزنی، نسرین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ افشارکاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵). ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت شهری*، ۱۵(۴۳)، ۲۹۱-۳۰۴.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ نصرتی، سعید؛ اسلامی، قاسم (۱۳۹۶). بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۹(۲)، ۳۳۳-۳۵۷.
- رهبری، هادی؛ پورصادق، ناصر؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب. *اندازه‌گیری تربیتی*، ۱۰(۴۰)، ۱۷۱-۱۹۷.
- سجادیان، فاطمه (۱۳۹۶). *رابطه ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با درهم‌تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ دوازدهم)*، تهران: انتشارات آگه.

References

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Alharbi, S. (2020). *The influence of human resources management on job embeddedness and voluntary turnover intention: a case study of the constructions industry in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Plymouth).
- Ampofo, E. T., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations*, 39(2). DOI:10.1108/ER-10-2016-0199
- Bacon, L. D., & Bacon, L. D. (2001). *Using Amos for structural equation modeling in market research*. Chicago, IL: Lynd Bacon & Associates Limited and SPSS Incorporated.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group.
- Choi, J. S., & Kim, K. M. (2015). Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American journal of infection control*, 43(11), 1213-1217.

- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: a new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111-117.
- Darrat, M.A., Amyx, D.A., & Bennett, R.J. (2017). Examining the impact of job embeddedness on salesperson deviance: The moderating role of job satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 63, 158-166.
- Ebrahimi, E. (2020). Investigating the effect of job and organizational Embeddedness on the intention to leave the service of education teachers: The moderating role of the career path. *Managing education in organization*, 9(1), 199-219. (in Persian)
- Ferreira, A.I., Martinez, L.F., Lamelas, J.P., & Rodrigues, R.I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267.
- Finfgeld-Connett, D. (2010). Generalizability and transferability of meta-synthesis research findings. *Journal of advanced nursing*, 66(2), 246-254.
- 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.
- Hair, J.F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(n.2), 44-55.
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *The Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- Jensen, L.A., and Allen, M.N. (1996). Meta-Synthesis of Qualitative Findings. *Qualitative Health Research*, 6 (4), 553-560.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107-127.
- Kiazad, K., Holtom, B. 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., 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.
- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1083-1095.
- 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.
- Morehouse, R.E., & Maykut, P. (2002). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*: Routledge.

- Munn, Z., Porritt, K., Lockwood, C., Aromataris, E., & Pearson, A. (2014). Establishing confidence in the output of qualitative research synthesis: the ConQual approach. *BMC medical research methodology*, 14(1), 1-7.
- 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.
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233.
- Nguyen, V.Q., Taylor, G.S., & Bergiel, E. (2017). Organizational antecedents of job embeddedness. *Management Research Review*, 40(11), 1216-1235.
- Rahbari, H., Pour Sadegh, N., Yazdani, H.R. (2020). Identifying the factors affecting job Embeddedness with a hybrid approach. *Educational measurement*, 10(40), 171-197. (in Persian)
- Rahim Niya, F., Nosrati, S., Eslami, Gh. (2017). Investigating the effect of job security and independence on dismissal due to job Embeddedness in government organizations. *Governmental Management*, 9(2), 333-357. (in Persian)
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807.
- Robinson, R.N., Kralj, A., Solnet, D.J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Ryan, S., & Harden, G. (2014). Job embeddedness of information technology professionals: The effects of gender. *Journal of Computer Information Systems*, 54(4), 52-59.
- Safavi, H.P., & Karatepe, O.M. (2019). The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. *Journal of Management Development*, 38(4), 288-297.
- Sajadian, F. (2017). *The Relationship between Employees 'Perception of Commitment-Oriented Human Resources Activities with Job Confusion and the Tendency of Employees to Leave the Service (Case Study: Shiraz Workers' Welfare Bank Branches)*. Master Thesis in Business Management, Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Sarmad, Z., Bazarghan, A., Hejazi, E. (2006). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Twelfth Edition, Tehran: Agha Publications. (in Persian)
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *SAGE Open*, 10(2). DOI: 2158244020934876.
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*, 73(4), 548-571.
- Skelton, A. R. (2017). *Job Satisfaction and Job Embeddedness as Predictors of Manufacturing Employee Turnover Intentions*. Doctor of Business Administration (D.B.A.). Available in: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4176>

- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Tavakoli Neghad, H., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, Gh., Afshar Kazemi, M.A. (2016). Presenting a model for retaining employees of Iranian government organizations. *Urban Management*, 15(43), 291-304. (in Persian)
- Thome, M. J., & Greenwald, J. M. (2020). Job and community embeddedness on voluntary turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1573-1580.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Vardaman, J. M., Rogers, B. L., & Marler, L. E. (2020). Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health care management review*, 45(1), 52-59.
- Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P., & Sablinski, C.S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. *Understanding employee retention and turnover*, 153-187.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.