

تثبیت شغلی: ایده‌ای نو در ادبیات ترک خدمت

تاریخ ارسال: ۲۹/۰۹/۹۶

تاریخ پذیرش: ۱۴/۱۲/۹۶

هاجر آرامون*

طاهره فیضی**

مسعود گرامی پور***

چکیده

یکی از مهمترین چالشهای جامعه شناسان و مسئولان اجرایی دانستن این موضوع است که چرا عده‌ای از کارکنان سازمان را ترک می‌کنند و چرا عده‌ای در سازمان می‌مانند؟. سال‌های زیادی رضایت شغلی و تعهد سازمانی از عوامل مهم و موثر بر ترک خدمت کارکنان در نظر گرفته می‌شد. به تدریج پژوهشگران نشان دادند که این دو متغیر سهم کوچکی در تبیین واریانس ترک خدمت دارد و قطعاً عوامل موثر دیگری در این فرایند تاثیرگذارند. برای رفع این مشکل ایده جدید تثبیت شغلی که به مثابه پیشرفتی در ادبیات ترک خدمت بود، معرفی شد. در این تحقیق درصدد هستیم با استفاده از تحلیل استنتاجی؛ ایده تثبیت شغلی را به عنوان سازه‌ای که ماندگاری کارکنان در سازمان را تبیین می‌کند، مورد بحث قرار داده و با استفاده از مدل سه بعدی هولتوم و همکاران (۲۰۰۸) دسته‌بندی جامعی از مطالعات انجام شده در این حوزه ارائه کنیم. برای این منظور تعداد سی مقاله مرتبط باهدف تحقیق، که در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۶ در جورنالهای خارجی چاپ شده اند را انتخاب کرده و مورد تحلیل قرار دهیم. نتایج این تحقیق درک روشنی از مفهوم تثبیت شغلی، نحوه ارتباط آن با متغیرهای دیگر و ضرورت بکارگیری این مفهوم در مباحث سازمانی و مدیریتی را نشان می‌دهد و موضوع‌های کاربردی و نظری پیرامون این موضوع که نیازمند بررسی بیشتر می‌باشند را برای پژوهش‌های آینده معرفی می‌کند.

کلمات کلیدی: تثبیت شغلی، ترک خدمت، مولفه‌های نگرشی، مولفه‌های شغلی، مولفه‌های فردی

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پیام نور، تهران.

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران.

*** استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه خوارزمی، تهران.

مقدمه

منابع انسانی دارایی ارزشمند و مهم ترین سرمایه هر سازمان می باشد که عملکرد کارکنان و سازمان از لحاظ کارایی و اثربخشی تا حد قابل ملاحظه‌ای به کاربرد مناسب آن بستگی دارد. در دیدگاه نوین مدیریت و عصر سازمانهای یادگیرنده، دیگر صرفاً نباید مشکل را براساس تعداد افراد خارج شده از سازمان تعریف کرد، بلکه برای سازمانهایی که به دنبال پیشتازی هستند، خروج یک نیروی متخصص و خبره ضایعه محسوب می شود. از این رو باید پرسید انگیزه‌ی ترک خدمت چیست؟ چرا عده‌ای از کارکنان که اکثراً کلیدی و خبره هستند در اشکالی همچون انتقال به سایر سازمان‌ها، بازنشستگی داوطلبانه و بازخریدی از خدمت جدا می شوند. مدیریت موثر ترک شغل کارکنان، مدت هاست که موضوع مورد توجه بسیاری از سازمان‌هاست. از زمانی که ترک خدمت منجر به افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش، کاهش بهره‌وری سازمانی (بسیج^۱، ۲۰۰۵)، کاهش سرمایه اجتماعی سازمان (دسی و شاو^۲، ۲۰۰۱)، مخدوش شدن شبکه اجتماعی (هولتوم^۳ و همکاران، ۲۰۰۶) و غیره شده، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. علاوه بر هزینه‌های بسیار بالایی که ترک خدمت به همراه دارد، خروج مدیریت نشده کارکنان از سازمان، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و ساختار ارتباطی افراد را در هم می شکند و انسجام و تعهد را در میان افرادی که در سازمان باقی می ماندند، کاهش می دهد. بنابراین واضح است که چرا "حفظ و نگهداری کارکنان" هنوز هم از مهمترین علایق مدیران و پژوهشگران سازمانی است. چالش فراروی پژوهشگران و مدیران آن است که «چرا افراد شغلشان را ترک می کنند؟» و «چرا برخی از افراد در شغلشان باقی می ماندند». (بسیج، ۲۰۰۵).

در پاسخ به این نگرانی‌ها مدیران سال هاست که براساس نتایج علمی که از بررسی عوامل موثر بر ترک خدمت به دست آمده‌اند استراتژی‌ها و راهکارهایی را برای نگهداشت نیروهایشان استفاده می کنند. به اعتقاد نویسندگانی که بر موضوع نگهداشت کار می کنند عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان با عوامل موثر بر ترک خدمت متفاوت هستند بنابراین راهکارهایی که امروزه باید به منظور نگهداشت نیروها به کار بگیریم با آنچه در گذشته به کار می گرفتیم متفاوت شده است. گسترش پژوهش‌ها در حوزه ترک خدمت در دهه‌های گذشته، همچنین توسعه

رویکردهای مدیریتی جدید برای نگهداشت کارکنان، پویایی بازار کار، و انقلاب در روش‌ها و تکنولوژی مطالعه، اهمیت بررسی دقیقتر پژوهشگران را در این حوزه آشکار می‌سازد. ما معتقدیم بیش از ۶۰ سال مطالعه در حوزه ترک خدمت داوطلبانه و تغییر نگرش‌هایی که در بیش از ۱۵۰۰ مقاله بیان شده است نیازمند دسته‌بندی و خلاصه سازی برای بهره‌گیری از این دست آوردها و ایجاد چشم اندازهای جدید برای تحقیقات آتی می‌باشد. امروزه با وجود اهمیت نگهداشت نیروی انسانی متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی از عوامل موجود در بازار کار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود، سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت توانمند سازی و نگهداشت منابع انسانی ارزشمند تعریف نشده و حتی سازوکارهای موجود چندان جدی گرفته نشود.

تثبیت شغلی سازه‌ای جدید است که به منظور گسترش دیدگاه جامع‌تری از ارتباط بین کارمند- کارفرما به وجود آمده است. دیدگاهی که پا را از معیارهای نگرشی رایج مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی فراتر می‌گذارد. تثبیت شغلی به درستی یک نظریه نگهداشت با دامنه‌ای وسیع است که با تبیین سهم قابل ملاحظه‌ای از تصمیم به ماندن از هر دو بعد اجتماعی و سازمانی، نه تنها توانایی پیش‌بینی ترک خدمت را خواهد داشت بلکه می‌تواند دیگر رفتارهای معطوف به ترک خدمت مانند کاهش رفتارهای شهروندی کارکنان، کاهش عملکرد، و افزایش غیبت را نیز پیش‌بینی کند.

یانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۱) سازه تثبیت شغلی را با سازه‌های مشابه موجود در ادبیات مقایسه کردند. بعدها این ایده برای درک بهتر ترک خدمت داوطلبانه با مدل آشکار ساز ترک خدمت (لی و میشل، ۱۹۹۱) و نظریه تصاویر بیچ^۵ (۱۹۹۰) ادغام شد. نتایج این مطالعه‌ها نشان داد که ایده تثبیت شغلی با دیگر سازه‌های موجد در ادبیات علمی متمایز بوده و پیش‌بینی‌کننده بهتری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان نسبت به نگرش‌های شغلی و مدل‌های سنتی می‌باشد.

در این مقاله درصدد هستیم بیان کنیم که چنانچه مدیران تلاش‌های خود را صرف درک این موضوع کنند که چرا کارکنان در سازمان می‌مانند؟ قادر خواهند بود روش مناسب‌تری را در اداره فرایند حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اخذ کرده و این روش از

مدل‌های سنتی که به گونه‌ای صرفاً در جهت پی بردن به عوامل و علل ترک خدمت کارکنان است موثرتر واقع می‌شود. زیرا به نظر اندیشمندان یافتن دلایلی که چرا کارکنان به کار خود ادامه می‌دهند به همان اندازه یا بیشتر از دلایلی که کارکنان به واسطه آنها سازمان را ترک می‌کنند اهمیت دارد. جستجوی ساده با واژه «ترک خدمت» در پایگاه اطلاعاتی "گوگل اسکولار"^۶ تعداد ۹۲۳ مقاله فارسی را باز می‌گرداند (تا تاریخ ۱۳۹۶/۵/۳۱). این عدد در مقابل تعداد نتایج جستجوی عبارت انگلیسی ترک خدمت^۷ در همان مرجع عدد حقیری است (تعداد ۱,۷۲۰,۰۰۰). در اغلب مقالات داخلی بررسی شده، پژوهشگر داخلی با تمرکز بر مدل‌های مطرح خارجی، بیشتر متمرکز بر بررسی علل ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت بوده است. در سایر موارد نیز پژوهشگران در پی دستیابی یا اثبات مجدد روابط بین متغیرهای متعدد با متغیر ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت می‌باشند. به جرأت می‌توان گفت علی‌رغم گذشت بیش از ۱۶ سال از زمان مطرح شدن مفهوم تثبیت شغلی، هیچ یک از پژوهش‌های داخلی به طور صریح از این مفهوم استفاده نکرده‌اند و تنها در تعداد انگشت شماری از مقالات به طور تلویحی و با عناوین مختلف از آن یاد شده است. این موضوع ضرورت توجه به شفاف سازی و بومی سازی این مفهوم با بافت و فرهنگ ایرانی را آشکار می‌سازد. این مقاله شامل سه بخش است. در بخش اول به تطور تاریخی مدل‌های سنتی ترک خدمت پرداخته می‌شود. در بخش دوم مفهوم تثبیت شغلی و در بخش سوم نیز طبقه بندی مدونی براساس مدل هولتوم و همکاران (۲۰۰۸) از پژوهش‌هایی که منجر به توسعه این ایده شده‌اند را مطرح کرده‌ایم. در نهایت نیز پیشنهاداتی براساس موضوع‌های کاربردی و نظری برای پژوهشگران آتی ارائه شده است.

مبانی نظری

مدلهای سنتی ترک شغل:

نظریه‌های ترک شغل کارکنان بیش از ۶۰ سال است که در دو قالب مدل‌های سنتی و غیر سنتی دسته‌بندی شده‌اند و ظهور کرده‌اند. غالب نظریه‌های سنتی ترک شغل شامل مدل‌های نگرشی از جمله مدل مارچ و سایمون (۱۹۵۸)، مطلوبیت ادراک شده یا رضایت شغلی از کار فعلی در مقایسه با سهولت جابجایی یا عدم رضایت شغلی

می‌شد (هولتوم و ایندریدین، ۲۰۰۶؛ فلیس و همکاران، ۲۰۰۹). بسیاری از مدل‌های سنتی ترک شغل در خلال سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ با ایده‌های جدید در خصوص رضایت شغلی، تعهد و جستجوی مشاغل جایگزین ظهور کردند (فلیس و همکاران، ۲۰۰۹). نظریه‌های غیر سنتی در مقابل تئوری‌های سنتی ترک شغل قرار داشتند و نواقص این نظریه‌ها را با از طریق محاسبه واریانس ترک شغل نشان داده‌اند (جوزف و همکاران، ۲۰۰۷).

برای نشان دادن رویکردهای جدید در سال ۱۹۹۰ و بعد از آن، نظریه‌های غیر سنتی ترک شغل ظهور کردند. این نظریه‌ها سازه‌های نگرشی و مبتنی بر جستجوی شغلی را حذف و پیوستگی سازمانی و تفاوت‌های فردی میان کارکنان را به عنوان عوامل مهم ترک شغل معرفی می‌کردند (باریک و مونت^۸، ۱۹۹۶؛ هولین^۹، ۱۹۹۱). مدل‌های غیر سنتی ترک شغل مانند مدل آشکار ساز ترک شغل از لی و میشل (۱۹۹۴) مسیر موفقیت را در ادبیات موجود ترک شغل گشود. مطالعه‌های بعدی تصدیق کردند که مدل ترک شغل آشکار ساز تغییر برجسته‌ای را در تدوین نظریه‌های جدید که به فهم بهتر ترک شغل کمک می‌کند، ایجاد کرده است (برجیل^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۹؛ فیرمند^{۱۱}، ۲۰۱۰؛ هولتوم و ایندریدین، ۲۰۰۶).

مدل آشکار ساز ترک خدمت (۱۹۹۴) از ساختارها و مفاهیم تصمیم‌گیری، آمار و روانشناسی اجتماعی به منظور تسهیل در شناخت و تغییر مسیر توسعه تئوری و تحقیقات تجربی استفاده کرده است. آنها این نظریه را به منظور غلبه بر کاستی‌های دیدگاه‌های سنتی ارائه کردند و اعتقاد داشتند که تفکر مرسوم به اشتباه فرض می‌کند که نارضایتی شغلی انگیزه اصلی ترک سازمان است و ترک‌کنندگان فقط برای دستیابی به شغلی دیگر سازمان را ترک می‌کنند. مکاتب فکری غالب فرض می‌کنند که ترک‌کنندگان، گزینه‌های شغلی را با استفاده از یک تحلیل منطقی هزینه و منفعت ارزیابی می‌کنند. در عوض، «مدل آشکار ساز» ادعا می‌کند که علل غیر نگرشی یعنی شوک‌ها بیش از علل نگرشی فرد را تحریک به خروج می‌کند. شوک به عنوان رویدادهای خاص، ناگهانی و نامطلوبی تعریف شده است که روند تصمیم‌گیری روانی ماندن یا رفتن از سازمان را آغاز می‌کند (هگل^{۱۲}، ۲۰۰۹). هوم (۲۰۰۴) شوک را رخداد‌های نامطلوبی معرفی می‌کند که اندیشه‌های ترک سازمان را تحریک می‌کند. افراد نسبت به هر چیزی

که روال‌های مقرر، روش‌های کاری یا شرایط کاری‌شان را تغییر دهد، مشکوک و ناراحت هستند. در این نظریه، فرایند ترک خدمت به وسیله چهار مسیر تصمیم‌گیری متمایز، مدل سازی شده است: هر مسیر تصمیم‌گیری شامل مرکز توجه، فرایندهای روانشناسی و رویدادهای خارجی متمایز است. مدل آشکارساز ترک خدمت بر این فرض استوار است که کارکنان یکی از چهار مسیر را دنبال می‌کنند. لی و میشل از سال ۱۹۹۴ تا سال ۲۰۰۱ مدل آشکارساز ترک خدمت را چندین مرتبه توسعه و بهبود داده‌اند بدین ترتیب این مدل نیز دیدی گسترده‌تر از فرایند خروج با در نظر گرفتن عواملی غیر از عوامل نگرشی و جایگزین‌ها ایجاد کرد. در ادامه تلاش‌ها، برای دستیابی به عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان، پژوهشگران از مدل‌های پیش‌گفته فاصله گرفتند. به عنوان مثال هولین^{۱۳} (۱۹۹۱) از سازه‌های بازدارنده عمومی (مانند تاخیر و غیبت) به عنوان متغیر پیش‌بین و برای نشان دادن وابستگی سازمانی استفاده کرد. باریک و مونت^{۱۴} (۱۹۹۶) گزارش مفیدی از تاثیر تفاوت‌های فردی (مانند وظیفه‌شناسی) بر روی ترک خدمت ارائه کردند. ایروین^{۱۵} و همکاران (۱۹۹۷) معیار جدیدی برای تعهد حرفه‌ای و همچنین شور و تترک^{۱۶} (۱۹۹۱) معیار جدیدی برای حمایت سازمانی ادراک شده معرفی کردند. پژوهشگران دیگر نیز نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از عدالت (آکوینو^{۱۷} و همکاران، ۱۹۹۷) و فرسودگی شغلی (رایت و کراپانزانو^{۱۸}، ۱۹۹۸) ترک خدمت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بررسی همه این پژوهش‌ها در کنار یکدیگر موجب توسعه فهم نظری در مورد نگرش‌ها و دلایل ترک خدمت گردید (هولتوم و همکاران، ۲۰۰۸).

بازنگری‌های جامعی که از سوی پژوهشگران ترک خدمت صورت گرفته (هوم و گریفث، ۱۹۵۵ و گریفث و همکاران، ۲۰۰۰) نشان می‌دهد که متغیرهای نگرشی تنها حدود ۴ الی ۵ درصد از واریانس ترک خدمت را کنترل می‌کنند. استیل^{۱۹} و گریفث (۱۹۸۹) و گریفث و همکاران (۲۰۰۰) حتی یافته‌های ضعیفتری در خصوص تاثیر فرصت‌های شغلی جایگزین بر ترک خدمت و در مقابل یافته‌های نسبتاً قویتری برای تاثیر تمایل به جستجو بر ترک خدمت پیدا کردند. این امر منجر شد که پژوهشگران در پی یافتن متغیرهای تبیین‌گر بهتر و بیشتر برآیند.

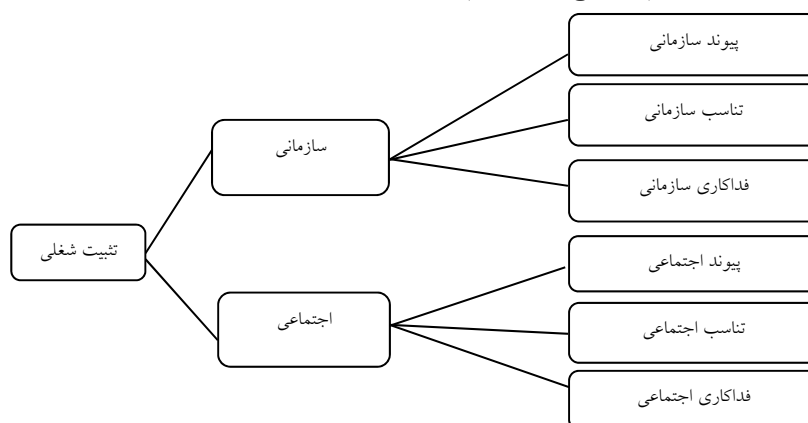
ایده تثبیت شغلی:

در زمستان ۱۹۹۵ لی، میشل و دیگر همکارانشان در دانشگاه واشینگتن در حین اصلاح کردن دست نوشته هایشان در خصوص آزمون کیفی مدل اکتشافی ترک خدمت داوطلبانه و برنامه ریزی یک آزمون کیفی برای مدلشان (که بعدها با عنوان لی و همکاران (۱۹۹۹) معروف شد) بودند. در آن زمان، میریام ارز^{۲۰}، از مدرسه کسب و کار فوستر در واشینگتن، بازدید و در گفتمان‌های هفتگی در مورد پژوهش‌های ترک خدمت شرکت کرد. در خلال این گفتمان‌ها وی پیشنهاد می‌کند که از تمرکز صرف بر مدل «آشکار ساز» ترک خدمت که حاصل ۵ سال تلاش آنها بود تغییر جهت دهند، گروه همکار او نیز این تغییر را پذیرفتند. پس از آن بر روی مقالاتی تمرکز کردند که در خصوص ترک خدمت غیر ارادی و موضوع‌های دیگر بود. در نتیجه، لی بیان کرد که سوال اصلی بسیاری از پژوهشگران این است که چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟ در حالی که اگر به جای این سوال پرسیم چرا کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؟ مفیدتر و موثرتر خواهد بود. همین سوال موجب شد تا مفهوم «تثبیت شغلی» پا به عرصه ادبیات مدیریت بگذارد. این مفهوم نشان دهنده محدوده وسیعی از عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان است (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). تثبیت شغلی، به عنوان یک بافت، توری یا شبکه‌ای توصیف شده است که شامل جنبه‌های مختلف زندگی یک فرد می‌باشد. تثبیت شغلی مجموعه‌های متفاوتی از نظریه‌های ترک خدمت را به شرح زیر در بر می‌گرفت:

دو مطالعه مرتبطی که به گسترش محور این ایده کمک کردند، نظریه تصاویر نهفته^{۲۱} ویتکین^{۲۲} (۱۹۷۶) و نظریه میدانی^{۲۳} لوین^{۲۴} (۱۹۵۱) بود. نظریه تصاویر نهفته که شامل تصاویری است که در پیشینه و پس زمینه فکری افراد غوطه ور است. تصاویر نهفته بخشی از افراد شده است و از آنان جدایی ناپذیر است. از این نظریه در آزمون‌های روانشناختی استفاده می‌شود. تئوری میدانی نیز دیدگاه مشابهی را ارائه می‌کند، این ایده بیان می‌کند که مردم محدوده زندگی ادراکی دارند که جنبه‌های مختلف زندگی و ارتباطاتشان را در بر گرفته و توضیح می‌دهد این ارتباطات می‌تواند زیاد یا کم، بسته یا باز باشد. با استفاده از این تئوری‌ها می‌توانیم مفهوم سازه تثبیت شغلی را تعریف کنیم. تثبیت شغلی به عنوان یک توری یا شبکه‌ای از عوامل سازمانی و اجتماعی است که افراد در آن گیر می‌کنند. کسی که سطح تثبیت شغلی بیشتری دارد تعداد بیشتری پیوند دارد که به یکدیگر بسیار نزدیک هستند به عبارت دیگر این پیوندها تفاوت زیادی با یکدیگر ندارند. به هر حال، ظرفیت افراد ممکن است به طور قابل توجهی متنوع باشد، گفته می‌شود که افراد به طرق

مختلف می توانند در شغلشان تثبیت شوند (ویلسون^{۲۵}، 2010).

تفاوت بنیادین تثبیت شغلی با پژوهش‌های سنتی در خصوص ترک خدمت در این است که این مفهوم چرایی ترک کردن کار توسط کارکنان را مد نظر قرار نمی‌دهد بلکه دلایل ماندگاری آنان را بررسی می‌کند. ممکن است این گونه به نظر آید که ترک خدمت و ماندگاری دو سر یک پیوستار هستند. ولی پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که دلایل ماندگاری کارکنان در یک موقعیت شغلی با دلایلی که براساس آن کارکنان شغل خود را ترک می‌کنند تفاوت دارد. تثبیت شغلی بر روی سطح کلی اتصالات تمرکز می‌کند. براساس نظریه تثبیت شغلی ارزش‌های شخصی یک فرد، اهداف شغلی و برنامه‌هایی که فرد برای آینده دارد باید با فرهنگ سازمانی بزرگتر و تقاضاهای شغل (برای مثال دانش، مهارت‌ها و تواناییهای شغل) منطبق گردد. علاوه بر این فرد چگونگی انطباق خود، با جامعه و محیط اطراف را نیز در نظر خواهد گرفت. تثبیت شغلی فرض می‌کند انطباق بهتر، احتمال اینکه فرد احساس کند که به صورت حرفه‌ای و شخصاً به سازمان گره خورده است را افزایش می‌دهد. این نظریه نشان می‌دهد که رشته‌هایی، فرد و خانواده او را، درون شبکه‌ای اجتماعی، روانشناختی و مالی که شامل دوستان و گروه‌های کاری و غیرکاری، جامعه و محیط فیزیکی‌ای که در آن بوده، پیوند می‌دهد. تعداد بیشتر پیوندها بین فرد و شبکه، باعث افزایش احتمال ماندن فرد درون شغل می‌شود (میشل و همکاران، 2001). این مفهوم از سه بعد اصلی پیوندها^{۲۶}، تناسب^{۲۷} و فداکاری^{۲۸} تشکیل شده است. این ابعاد چه درون سازمان و چه بیرون سازمان اهمیت دارند. بدین ترتیب می‌توان یک ماتریس دو در سه از ابعاد تحت پوشش این مفهوم به شرح زیر ترسیم کرد.



شکل ۱: ابعاد تثبیت شغلی منبع: یانگ و همکاران (۲۰۱۱)

پیوندها: یک طریق برای تفکر درباره زندگی افراد، تصور یک شبکه در اطراف فرد است که از طریق ارتباطات جانبی وی در جنبه‌های مختلف زندگی‌اش تشکیل می‌شود. فردی که نقش‌ها، مسئولیت‌ها و روابط بیشتری دارد، شبکه پیچیده‌تری نسبت به فرد با نقش و مسئولیت و روابط کمتر دارد. باید خاطر نشان کرد که افراد با شبکه‌های پیچیده‌تر در اطراف خود، در موقعیت خود بیشتر جا می‌افتند. این نکته در مورد شغل نیز صدق می‌کند؛ به این ترتیب که افراد با ارتباطات و درگیری بیشتر با شغل خود، دارای تثبیت شغلی بیشتری هستند. زمانی که فرد با شبکه گسترده ارتباطی، مجبور به گسستن این روابط شود؛ هزینه بیشتری را متحمل می‌شود. به عنوان مثال زمانی که فرد در محیط کار دوستان نزدیک و صمیمی زیادی داشته است؛ فرزندان خود را در مهد کودک یا مدرسه‌ای که در محل کارش وجود دارد ثبت نام کرده و برای پروژه‌های مهم برنامه ریزی کرده است، به یکباره مجبور به ترک شغل شود، این فرد احتمالاً با انقطاع مهم در شبکه ارتباطی اطراف خود مواجه خواهد شد. رها کردن چنین شغلی مستلزم ایجاد سازگاری چندگانه با زندگی فرد است. هزینه چنین تغییری بالاست. بنابراین تصمیم‌گیری و اقدام برای ترک شغل و سازمان نیازمند بررسی بسیار وسیع است. در مقابل فردی که در شغلش نسبتاً منزوی است، با افراد کمتری روابط دوستانه دارد و ارتباط کمی با سایر پروژه‌ها و سازمان‌ها دارد؛ با ترک شغل شکست کمتری در شبکه خود تجربه خواهد کرد و بررسی اتخاذ این تصمیم آسان‌تر خواهد بود (هولتوم و ایندریدن، 2006). راهکارهای افزایش پیوندهای سازمانی، افزایش ارتباطات گروهی، گوش دادن به دل‌نگرانی‌های کارمندان و دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌ها، ساعات تفریحی هفتگی، پیک نیک‌های خارج از محل کار است. پیوندهای اجتماعی، شامل پیوندهایی است که فرد در اطراف خود ایجاد کرده است، مثل ارتباط با دوستان، خویشاوندان و سایر سازمانها. از طریق برنامه‌های گروهی خارج از سازمان از قبیل شرکت در موسسات خیریه یا برگزاری مسابقات ورزشی، میتوان این نوع پیوند را افزایش داد (تانووا و هولتوم^{۲۹}، 2008).

تناسب: تناسب به عنوان ادراک کارکنان از سازگاری، همسانی و احساس راحتی با سازمان یا محیط تعریف می‌شود. تناسب سازمانی و تناسب اجتماعی زیر مجموعه‌های آن هستند. براساس نتایج پژوهش‌ها، ارزش‌های فرد، اهداف شغلی و برنامه‌های فرد برای آینده باید متناسب با فرهنگ کلی و درخواست‌های شغلی کنونی فرد باشد (هولتوم و

ایندریدن، ۲۰۰۶). تناسب سازمانی مطرح می‌کند که فرد تا چه اندازه خود را با سازمان و شغلش هماهنگ می‌داند. میزان هماهنگی و سازگاری میان آنچه فرد تمایل انجام آن را دارد و آنچه در واقعیت انجام می‌دهد، تناسب سازمانی وی را متاثر می‌سازد. اولین گام جهت افزایش تناسب سازمانی، توجه به فرایند استخدام و گزینش است. به علاوه تناسب اجتماعی، میزان تناسب ادراک شده میان گروه‌های اجتماعی که فرد عضوی از آنها است و اجتماعی که در آن زندگی می‌کند، است. یک راه برای افزایش تناسب گروهی، استخدام افراد بومی است. به این دلیل که این افراد با الزامات فرهنگی خود آشنایی بیشتری دارند (تانووا و هولتوم، ۲۰۰۸). در کل تناسب بیشتر باعث می‌شود کارکنان احساس پیوند شخصی و حرفه‌ای بیشتری داشته باشند (هولتوم و همکاران، ۲۰۰۶).

فداکاری: فداکاری عبارت است از هزینه‌های ادراک شده مادی یا روانی به دلیل از بین رفتن مزایایی که فرد با ترک سازمان متحمل می‌شود. فداکاری سازمانی بر هزینه‌های محسوس یا نامحسوسی که ترک شغل به همراه دارد اشاره دارد. هر چه میزان هزینه‌ای که فرد هنگام خروج از سازمان متحمل می‌شود و میزان مزایایی که از دست می‌دهد بالاتر باشد، احتمال ترک شغل وی کاهش خواهد یافت. در حالی که میزان پرداختی یکی از مهمترین دلایلی انگیزشی اشتغال کارکنان است، پژوهش‌های زیادی ثابت کرده‌اند که سطوح پرداخت و رضایت از پرداخت، تنها واریانس کوچکی از ترک شغل را تبیین می‌کند. اضافه حقوق تنها در کوتاه مدت می‌تواند منجر به حفظ و بقای کارکنان باذکات شود. واضح است که میزان حقوق و مزایا تنها در محدوده خاصی قابلیت تغییر دارد و بیش از آن برای سازمان امکان‌پذیر نیست. معمولاً میزان پرداختی برای مشاغل مشابه در سازمان‌های متفاوت، یکسان است؛ بنابراین در اینجا مساله مادیات مطرح نیست. برخی از سازمانها با ارائه خدماتی از قبیل خدمات درمانی، برنامه‌های کاری منعطف، برنامه‌های بازنشستگی؛ برنامه‌های تقسیم سود، سعی در افزایش تثبیت شغلی کارکنان دارند (هولتوم و همکاران، ۲۰۰۶). فداکاری اجتماعی، زمانی است که فرد به دلیل ترک سازمان، مجبور به ترک برخی از اجتماعات شود. ترک اجتماعاتی که برای فرد ایمن و جذاب است و اجتماعاتی که فرد در آنجا مورد احترام است، مشکل‌تر خواهد بود. این نوع فداکاری بیشتر زمانی رخ می‌دهد که فرد به دلیل ترک شغل مجبور به جابجایی محل سکونت خود شود. با ارائه خدماتی از قبیل خرید خانه یا واگذاری خانه‌های شرکتی به کارکنان می‌توان فداکاری اجتماعی و

تثبیت شغلی را از بعد اجتماعی افزایش و ترک شغل را کاهش داد (تانووا و هولتوم، ۲۰۰۸). شواهد بیشتر از قدرت پیش‌بینی کنندگی تثبیت شغلی در سال ۲۰۰۴ توسط لی و همکاران، ارائه شد. آنها دریافتند که تثبیت شغلی نه تنها پیش بین تمایل ترک شغل است، بلکه عملکرد شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و غیبت را نیز پیش بینی می‌کند. در تلاش برای تمایز ایجاد کردن بین ابعاد سازمانی و اجتماعی تثبیت شغلی جی یانگ^{۳۰} و همکاران (۲۰۱۲) مطالعه فراتحلیلی را انجام دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که تثبیت شغلی در ابعاد سازمانی و اجتماعی، رضایت شغلی، تعهد عاطفی و وجود جایگزین‌های شغلی همگی تاثیر منحصر به فردی بر پیش بینی ترک خدمت کارمند ارائه می‌کنند. بنابراین شواهد تجربی به خوبی اثبات کرده‌اند که تثبیت شغلی، نقش معنی‌داری در تبیین ترک خدمت داوطلبانه کارکنان بازی می‌کند. به عبارت دیگر، تثبیت شغلی یک سازه معتبر در پیش بینی ترک خدمت محسوب می‌شود.

میشل و همکاران (۲۰۰۱) و هلنوم و اونیل^{۳۱} (۲۰۰۴) دریافتند که تثبیت شغلی می‌تواند تمایل به ترک شغل را پیش بینی کند و پس از کنترل کردن متغیرهای جنسیت، رضایت، تعهد، جستجوی شغلی و شغل‌های بدیل ادراک شده، تثبیت شغلی می‌تواند ترک شغل داوطلبانه را نیز پیش بینی کند. پژوهش‌های توسعه‌ای پیرامون تثبیت شغلی تنها به ارتباط مستقیم ابعاد این مفهوم بر مولفه ترک خدمت بسنده نکرده بلکه به نحوه ارتباط این مفهوم با موضوع‌های مطرح در ادبیات مدیریت نیز پرداخته‌اند که همگی مؤید اهمیت و تاثیر این مفهوم به عنوان یک ایده انقلابی در ادبیات منابع انسانی است.

تثبیت شغلی و نگهداشت کارکنان:

میشل و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند که هر چقدر ژوندها، تناسب و فداکاری در کارکنان قویتر باشد، کارکنان خود را از لحاظ فردی و حرفه‌ای به سازمان و اجتماع وابسته احساس می‌کنند. همچنین آنان بیان کردند که هر چه سطح تثبیت شغلی افراد کمتر باشد، لزوماً به معنای ترک خدمت کارکنان نمی‌باشد و بسیاری از عوامل غیر مادی و غیر نگرشی وجود دارد که هر دو بعد درون و برون شغلی تثبیت شغلی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شناسایی این شبکه‌هایی که کارکنان را به سازمان و اجتماع خود پیوند می‌زند برای مدیریت موثر تر منابع انسانی ضروری است.

جای تعجب است که علی رغم شواهد گسترده‌ای که مبین سودمندی ایده تثبیت شغلی بر نگهداشت کارکنان و رفتارهای کاری آنان است، دانسته‌های ما در مورد اینکه چگونه سازمان باید تثبیت شغلی را در میان کارکنان خود توسعه دهد، اندک است (لی^{۳۲} و همکاران، ۲۰۱۴). اگرچه میشل و همکاران (۲۰۰۱) به سازمان‌ها پیشنهاد کرد که از روش‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه تثبیت شغلی استفاده کنند تنها تعداد انگشت شماری مطالعه در این خصوص انجام شده است (یام^{۳۳} و همکاران، ۲۰۱۸؛ بامباکاس و کولیک^{۳۴}، ۲۰۱۳؛ برجیل^{۳۵} و همکاران، ۲۰۰۹). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که اکثر محققین تاثیر روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر عملکرد بر تثبیت شغلی را بررسی کرده اند (ویلر و همکاران، ۲۰۱۰، هانگ^{۳۶} و همکاران، ۲۰۱۵) و تنها یک مطالعه روش‌های منابع انسانی تعهد محور را مورد بررسی قرار داده اند (گاش و گارناتان^{۳۷}، ۲۰۱۵). کاراتاپیه^{۳۸} (۲۰۱۳) نقش میانجی تثبیت شغلی در ارتباط سیستم مدیریت منابع انسانی دارای عملکرد زیاد و حمایت اجتماعی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت را بررسی کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد که تثبیت شغلی نه تنها نقش میانجی در ارتباط پیش گفته دارد بلکه نشان داد که کارکنانی که حمایت اجتماعی بیشتر و روش‌های مدیریت منابع انسانی دارای عملکرد زیاد را تجربه کرده‌اند بیشتر در شغل خود تثبیت شده و به احتمال زیاد تمایل کمتری به ترک خدمت یا جابه جایی از شغل فعلی خود دارند.

مطالعه‌ای که که توسط تیان^{۳۹} و همکاران (۲۰۱۶) در چین برای بررسی چگونگی تاثیر گذاری روش‌های مدیریت منابع انسانی بر تثبیت شغلی و عملکرد انجام گرفت. در این مطالعه از مدل فرصت- انگیزه- توانمندی برای سنجش مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. نتایج نشان داد که روش‌های مدیریت منابع انسانی بر ایجاد و توسعه تثبیت شغلی و به تبع آن عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد. این در حالی است که ابعاد سه گانه تثبیت شغلی به عنوان میانجی در ارتباط بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی ایفای نقش می‌کنند.

تثبیت شغلی و عملکرد

مطالعه‌ها نشان دادند که بعد سازمانی تثبیت شغلی نسبت به بعد اجتماعی آن پیش

بینی کننده بهتری از عملکرد شغلی است. (لی و همکاران، ۲۰۰۴؛ سکیگوچی و همکاران، ۲۰۰۸). مطالعه کاندان^{۴۰} (۲۰۱۶) نشان داد که ابعاد اجتماعی و سازمانی تثبیت شغلی دارای ارتباط مثبت با عملکرد و ارتباط منفی با فرسودگی شغلی است. اگرچه بیشتر مطالعه‌ها توانستند ارتباط مثبت تثبیت شغلی و عملکرد را اثبات کنند (لی^{۴۱}، ۲۰۱۰؛ سان و همکاران، ۲۰۱۱؛ کاراتاپیه و کاراداس^{۴۲}، ۲۰۱۲؛ نافی، ۲۰۱۵؛ فاطیما، ۲۰۱۵؛ کاراتاپیه، ۲۰۱۶). در مقابل گرینی^{۴۳} (۲۰۱۲) نشان داد که تثبیت شغلی می‌تواند اثر منفی بر عملکرد کارکنان داشته باشد.

تثبیت شغلی و فرهنگ

مطالعه‌های زیادی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف انجام شده است. بیشتر این مطالعه‌ها در جوامعی که دارای فرهنگ فردگرایی هستند و در کشورهای غربی انجام شده اند (میشل و همکاران، ۲۰۰۱؛ برجیل و همکاران، ۲۰۱۴؛ بسیج، ۲۰۰۵؛ برتون و همکاران، ۲۰۱۰؛ کلینتون^{۴۴} و همکاران، ۲۰۱۰؛ کولینز^{۴۵} و همکاران، ۲۰۱۴؛ کراسلی و همکاران، ۲۰۰۷؛ فلپس و همکاران، ۲۰۰۹؛ گرینی، ۲۰۱۲؛ هالسلین و ویلر، ۲۰۰۸؛ هریس و همکاران، ۲۰۱۱؛ هولمز^{۴۶} و همکاران، ۲۰۱۳؛ هولتوم و همکاران، ۲۰۱۲؛ رامش و جلفند، ۲۰۱۰؛ ویلر و همکاران، ۲۰۱۰).

مطالعه‌های کمی در مورد تثبیت شغلی در کشورهایایی که دارای فرهنگ جمعی هستند انجام شده است، از جمله بامباکاس و کولیک (۲۰۱۳)، گانگ و همکاران (۲۰۱۱)، سان و همکاران (۲۰۱۱)، زائو و همکاران (۲۰۱۲) در کشور چین، فاطیما و همکاران (۲۰۱۵) در پاکستان، تاکاویرا^{۴۷} و همکاران (۲۰۱۴) و ون دیک^{۴۸} و همکاران (۲۰۱۳) در آفریقای جنوبی؛ چو و سون^{۴۹} (۲۰۱۳) در کره جنوبی، هارمان^{۵۰} و همکاران (۲۰۰۹) در آلبانی، کاراتاپیه و کارداس (۲۰۱۲) در رومانی، کاراتاپیه و انگچه^{۵۱} (۲۰۱۲) در کامرون، کاراتاپیه (۲۰۱۳) در نیجریه، لوین و کوسلوسکی^{۵۲} (۲۰۱۲) در اسرائیل، پلتوکروپی^{۵۳} (۲۰۱۳) در ژاپن، رامش و جلفند (۲۰۱۰) و روتری^{۵۴} و گاش (۲۰۱۳) در هند، ریورا^{۵۵} و همکاران (۲۰۱۳) در مکزیک، پوربا^{۵۶} و همکاران (۲۰۱۳) در اندونزی، اصغریان و همکاران (۲۰۱۳)، شهریار (۲۰۱۳) و کاراتاپیه و شهریار (۲۰۱۴) در ایران.

پیامدهای منفی تثبیت شغلی

علی رغم همه پژوهش‌هایی که نقش مثبت تثبیت شغلی را بر دیگر متغیرهای حوزه مدیریت اثبات می‌کنند بعضی از پژوهشگران جنبه‌هایی منفی از این مفهوم را نیز گزارش کرده‌اند. به عنوان مثال، ان جی و فلدمن (۲۰۱۰) بیان کردند که افزایش تثبیت درون سازمانی می‌تواند موجب کاهش توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی در طول زمان شود. نتایج مطالعه آنان حاکی از آن بود که کارکنانی که تثبیت شغلی بیشتری داشتند رفتارهای معطوف به ساختن سرمایه‌های اجتماعی شان کاهش پیدا می‌کند. این افراد تلاش کمتری برای ساختن سرمایه‌های انسانی نیز از خود نشان دادند. کراسلی^{۵۷} و همکاران (۲۰۰۷) کاهش در انگیزه و رفتارهای مخرب شغلی را به عنوان پیامدهای منفی تثبیت شغلی گزارش کردند. به زعم برتون^{۵۸} (۲۰۱۴) کارکنانی که سطح بالاتری از تثبیت شغلی دارند به احتمال زیاد بیشتر در معرض حمله‌های تهاجمی قرار می‌گیرند. سکیگوچی و همکاران (۲۰۰۸) نیز نشان دادند در صورتی که تبادل رهبر- پیرو و سطح عزت نفس سازمانی در کارکنان ضعیف باشد، سطح زیاد تثبیت شغلی می‌تواند بر عملکرد کارکنان تاثیر منفی داشته باشد. آلن و همکاران (2016) نیز اظهار کردند که در شرایط کاری نامطلوب (مانند داشتن سرپرست پرخاشگر یا امنیت کاری پایین) تثبیت شغلی نه تنها مطلوب نیست بلکه اثرات منفی نامطلوبی در کارکنان ایجاد می‌کند. نتایج این تحقیق نشان داد که تثبیت شغلی در کنار جنبه‌های مثبت زیادی که در ادبیات علمی به آنها اشاره شده است در صورتی که حس گیر افتادن کارکنان در شرایط نامطلوب را ایجاد کند می‌تواند منجر به فرسودگی عاطفی، تاثیر منفی بر سلامتی فرد، برهم خوردن کیفیت و کمیت خواب و ترک خدمت داوطلبانه کارکنان گردد.

تمرکز تثبیت شغلی در ابعاد سازمانی و اجتماعی موجب شد که ان جی و فلدمن (2012) فرضیه‌های رقیبی برای تغییر در هر دو بعد تثبیت شغلی و تغییر در تعارض کار- خانواده و تعارض خانواده- کار ارائه دهند. آنان به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت بین دو بعد تثبیت شغلی و دو نوع تعارض وجود دارد. بعلاوه، این رابطه برای کسانی که دارای ارزشهای فردی (فراتر از ارزشهای جمعی) بودند قوی تر ارزیابی شد. ان جی و فلدمن مشابه با کاری که در مطالعه سال 2010 انجام داده بودند، در این مطالعه نیز شواهدی دلالت کننده بر جنبه‌های منفی تثبیت شغلی ارائه کردند. با توجه به کثرت مطالعه‌های

انجام شده در این تحقیق برای دسته‌بندی آنها از مدل هولتوم و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است. در این مدل سه دسته از متغیرها برای دسته‌بندی عوامل ترک خدمت مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

- مولفه‌های فردی: مانند شخصیت، عوامل انگیزاننده مبتنی بر ویژگی‌های فردی
- مولفه‌های شغلی: مانند مبادله رهبر- پیرو، ارتباطات بین فردی
- مولفه‌های نگرشی: مانند رضایت و تعهد شغلی

۱. مولفه‌های فردی:

شخصیت معرف ثبات، استعدادهای پایدار یک فرد برای رفتار کردن به یک طریق خاص می‌باشد (ان جی و فلدمن، ۲۰۱۱). کارکنانی با وجدان کاری زیاد، کوشاتر، مقاوم تر، هدف گرا و در دستیابی به نتیجه پیگیرتر هستند (مک کری و جان^{۵۹}، ۱۹۹۲). همین موضوع موجب شد محققین حوزه تثبیت شغلی از تفاوت‌های فردی به عنوان متغیر تاثیر گذار بر تثبیت شغلی استفاده کنند. سینگ^{۶۰} (۲۰۱۵) نشان داد که هوشیاری، ثبات عاطفی و برون گرایی پیشایندهای مهم تثبیت شغلی هستند. گانگ^{۶۱} و همکاران (۲۰۱۱) ارتباط بین زبان افراد و تثبیت شغلی را بررسی کرده و اظهار داشتند که کارکنانی که زبان مشترک دارند سطح بالاتری از تثبیت شغلی را نشان می‌دهند.

۲. مولفه‌های شغلی:

محققین ارتباط متغیرهای زیادی را با تثبیت شغلی بررسی کرده‌اند. به عنوان مثال، زائو و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که کیفیت زندگی کاری بر تثبیت شغلی اثر مثبت دارد. همچنین دیگر مطالعه‌ها ارتباط بین تثبیت شغلی با متغیرهای حجم زیاد کاری و تعارض کار-زندگی (سلامی^{۶۲}، ۲۰۱۴)، استراتژی‌های جامعه‌پذیری سازمانی (آلن، ۲۰۰۶)، توانمند سازی (کاراتایپه و کاراداس^{۶۳}، ۲۰۱۲)، مبادله رهبر- پیرو (هریس و همکاران، ۲۰۱۱؛ هوم و همکاران، ۲۰۰۹)، شبکه‌های اجتماعی (ژانگ^{۶۴} و همکاران، ۲۰۱۲) صداقت سازمانی (ونگ^{۶۵} و همکاران، ۲۰۰۷)، اعتماد به مدیر (پاربا^{۶۶} و همکاران، ۲۰۱۳)، عدالت سازمانی (شهریاری، ۲۰۱۱)، رفتارهای خلاقانه (ان جی و فلدمن، ۲۰۱۰) را بررسی کرده‌اند.

۳. مولفه‌های نگرشی

در نظر گرفتن عوامل نگرشی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ادراک کارکنان از وجود مشاغل جایگزین، عوامل مهم ترک خدمت داوطلبانه محسوب می‌شدند. محققین علت این عوامل و پیامدهای حاصل از ترک خدمت را مورد کنکاش و برای غنا بخشیدن به این مباحث سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی را نیز مد نظر قرار دادند. از زمان مطرح شدن تثبیت شغلی محققان سعی در بررسی این عوامل از منظر ایده تثبیت شغلی کردند. به عنوان مثال رضایت و تعهد شغلی (نافی، ۲۰۱۵؛ تانواو هلتوم، ۲۰۰۸؛ رابینسون و همکاران، ۲۰۱۳؛ هریس و همکاران، ۲۰۱۱؛ آکوا، ۲۰۱۵)؛ سرایت ترک خدمت دیگران بر همکاران فلیس و همکاران (۲۰۰۹)؛ حمایت سازمانی ادراک شده (آلن، ۲۰۰۶؛ کاراتایپه، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۶)؛ رفتارهای جستجوگرانه شغلی، ادراک از مشاغل شغلی جایگزین (سویدر ۶۸ و همکاران، ۲۰۱۱)، سهولت و مطلوبیت جابه جایی (تانوا و همکاران، ۲۰۰۸).

به طور خلاصه، تثبیت شغلی علاوه بر ترک خدمت، بر دامنه وسیعی از خروجی‌ها (به عنوان مثال، نوآوری، جابه جایی و عملکرد و...) تاثیر می‌گذارد. این تحقیقات گسترده مرزها را به جلوتر رانده و محدوده مفهوم تثبیت شغلی را توسعه بخشیده اند. همچنین نشان می‌دهند که چگونه میل به ماندن می‌تواند ادراک، نگرش‌ها و رفتار افراد را تحت تاثیر قرار دهد. چنین توسعه‌هایی مثمرتر بودن تثبیت شغلی را در تبیین تفکرات و رفتار انسان در سازمان نشان می‌دهد. موفقیت این توسعه علمی نشانه خوبی برای اکتشافات آینده در این حوزه است.

بحث و جمع‌بندی

آنچه در این مقاله مطرح شد مروری بر ادبیات تحقیق تثبیت شغلی کارکنان بود. بر همین اساس می‌توان دسته‌بندی جدیدی در حوزه پژوهش‌های ترک خدمت ایجاد کرد. این دسته‌بندی شامل سه گروه زیر است:

- پژوهش‌هایی با محوریت شناسایی عوامل موثر بر خروج
- پژوهش‌هایی با محوریت شناسایی فرایندهای خروج
- پژوهش‌هایی با محوریت شناسایی عوامل ماندگاری در سازمان

یافته‌های پژوهش‌هایی مانند مارچ و سایمون (۱۹۵۸)، پرایس و مولر (۱۹۸۱) و اغلب پژوهش‌های داخلی که بر شناسایی عوامل موثر بر ترک خدمت داوطلبانه متمرکزند، حاکی از آن است که عواملی مانند نارضایتی شغلی، وجود فرصت‌های جایگزین جذاب، تعارض کار-خانواده، اجتناب از کار، ازدیاد نقش، تکراری بودن شغل و حرفه‌ای بودن، بیشترین تاثیر مثبت و عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد شغلی، پرداخت عادلانه، وجود فرصت‌های ارتقا و مشارکت بیشترین تاثیر منفی را بر ترک خدمت می‌گذارند.

در پژوهش‌هایی مانند موبلی (۱۹۷۷-۱۹۷۹)، هوم و گریفث (۱۹۹۱)، لی و میشل (۱۹۹۴) و هوم و کینیسکی (۲۰۰۱)، که محور اصلی پژوهش شناسایی فرایند ترک خدمت است، پژوهشگر علاوه بر این که عوامل موثر را شناسایی می‌کند، فرایندهای خروج را نیز پیشنهاد می‌دهد، در این گروه از مدل‌ها، فرد با یک پیشینه ذهنی، از محیط، سیگنالی دریافت می‌کند. این سیگنال ممکن است فرد را به خروج ناگهانی ترغیب کند یا اندیشه جستجوی فرصت شغلی مناسبی را در ذهنش بیوراند. در این مدل‌ها، فرد پس از ارزیابی، تصمیم می‌گیرد که سازمان را ترک کند یا در آن بماند. در این گروه از مدل‌ها، فرد عواملی مانند پیشینه ذهنی، نقض ارزشها، شوک، فشار روانی، رضایت یا نارضایتی شغلی، وجود فرصت‌های شغلی جذاب، نرخ بیکاری و عوامل غیر کاری (مشکلات خانوادگی مانند جدایی از همسر) بر ترک خدمت داوطلبانه تاثیر می‌گذارند.

دسته سوم پژوهش‌ها، که مدل تثبیت شغلی را در بر دارد، حاکی از آن است که روابط رسمی و غیر رسمی بین کارکنان (مانند دوستی‌های محل کار و در جامعه) و سازگاری کارکنان با سازمان و محیط (مانند داشتن ارزشهای سازگار با ارزش‌های محیط کار، لذت بردن از فعالیت‌های تفریحی و سرگرمی در جامعه محلی) و وجود منافع شغلی غیر قابل انتقال (مانند حقوق بازنشستگی، منزل سازمانی)، مزایایی مبتنی بر ارشدیت و مزایای عمومی (مانند زندگی در نزدیکی محل کار) ممکن است کارکنان را از ترک محل کار خود منصرف سازد.

پژوهش‌ها نشان دادند که افزایش تثبیت شغلی می‌تواند بر تمایل به ترک خدمت کارکنان موثر باشد. به هر اندازه که سازمان‌ها بتوانند این شرایط را بهبود بخشند و بر این زمینه‌ها تاثیر گذار باشند می‌توانند بر ماندگاری کارکنان نیز تاثیر گذارند. به هر اندازه‌ای

که مدیران و مسئولین بتوانند منابع بیشتری برای تقویت بعد اجتماعی تثبیت شغلی کارکنان به عنوان مثال جانمایی در محیط‌هایی با شرایط آب و هوایی خوب و مدارس با کیفیت، تسهیل دسترسی به جاذبه‌های اجتماعی، تشویق کارکنان و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای تعامل بیشتر با اجتماع ایجاد کرده و با پیشنهاد بسته‌های جذاب مزایا، پیوند دادن کارکنان با دیگر افراد سازمان، فراهم آوردن تناسب بیشتر بین فرد و شغلش بعد درون سازمانی تثبیت شغلی را تقویت کند، به همان اندازه احتمال ماندگاری کارکنان نیز بیشتر می‌شود. علاوه بر مطالب فوق در این مقاله، جهت‌های جدید، هیجان برانگیز و خلاقانه تحقیقات پیرامون تثبیت شغلی را براساس مدل سه گانه هولتوم و همکاران (۲۰۰۸) ترسیم کردیم که پا را از گفتگوهای اصلی فراتر گذارده‌اند (به عنوان مثال، تاثیر خانواده و فرهنگ، عملکرد شغلی و ابعاد منفی تثبیت شغلی). برای افزودن به کاربردهای مدیریتی این سازه، پژوهش‌هایی را که رفتارهای تبادل اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی را پیش بینی می‌کردند مورد بازنگری قرار دادیم. در نهایت، نشان دادیم که چگونه مطالعه‌های اخیر ایده تثبیت شغلی را به زمینه‌هایی که دیگران ورود نکرده بودند (مانند نوآوری، فرسودگی شغلی، جنبه‌های منفی تثبیت شغلی و تعارض کار - خانواده) تغییر جهت داده است.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

بی شک پژوهش‌های نظری و تجربی که در جهت افزایش دانش ما در خصوص تثبیت شغلی باشد مورد استقبال جوامع علمی واقع خواهد شد. در حالی که تثبیت شغلی درک ما را در مورد چرایی ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان نشان می‌دهد، بعضی از موضوع‌های نظری و تجربی موانعی برای درک دقیق‌تر این موضوع به وجود آورده‌اند. بعضی از زمینه‌هایی که به تلاش بیشتر پژوهشی نیاز دارند به شرح ذیل است:

الف) موضوع‌های کاربردی:

تقریباً همه پژوهش‌های تثبیت شغلی بر بعد درون سازمانی آن تمرکز کرده‌اند و تحقیقات کمی بعد اجتماعی آن را مورد بررسی قرار داده است. تنها تعداد انگشت شماری از پژوهش‌ها هر یک از مولفه‌های پیوندها، تناسب و فداکاری را به طور جداگانه در دو بعد

سازمانی و اجتماعی بررسی کرده‌اند. بنابراین، دانش زیادی از مطالعه این مولفه‌ها می‌توان به دست آورد. بعلاوه ملحوظ داشتن تثبیت شغلی به صورت مولفه‌ای جداگانه (پیوند، تناسب و فداکاری) به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا نقشه جامع‌تری برای بررسی الگوهای پاسخ در سراسر شش بعد تثبیت شغلی در دست داشته باشند. این بازنگری نشان داد که پژوهشگران ابعاد مختلف تثبیت شغلی را بررسی کرده و معیارها و خروجی‌های مختلفی فراتر از ترک خدمت مد نظر قرار داده‌اند. بسیاری از این پژوهش‌ها بدون اینکه مجموعه یکپارچه‌ای از تلاش‌ها را ایجاد کنند و بدون اینکه در تلاش برای ادغام این فرایندهای نظری باشند صورت گرفته‌اند. بنابراین، ما شدیداً بر تکرار و گسترش ایده اصلی به جای گسترش تثبیت شغلی به حوزه‌های دیگر بدون تلاش برای ادغام تحقیقات جدید با یافته‌ها و اصول موجود تاکید می‌کنیم.

از دیگر موارد قابل تأمل، توجه به زمان بر بودن این پژوهش‌ها به دلیل دسترسی مشکل‌تر به داده‌ها می‌باشد. پژوهش‌های تثبیت شغلی نیازمند حداقل دو تا سه سال زمان برای جمع‌آوری داده است. اکثر مطالعه‌ها این حوزه به صورت مقطعی انجام شده‌اند لذا به منظور غنا بخشیدن به پژوهش‌های آتی نیازمند انجام پژوهش‌های طولی بیشتری هستیم. بعلاوه ایده تثبیت شغلی بیشتر در شرکت‌های خدماتی انجام شده است و در صنایع تولیدی به ویژه در شرکتهای با اهمیت که نرخ خروج بیشتری را نیز گزارش کرده‌اند مانند شرکت‌های نفتی، شرکت‌های خودروسازی و شرکت‌های وابسته به صنایع سنگین مورد استفاده قرار نگرفته است. این شکاف پژوهشی در کشور ما که دارای شرکت‌های بزرگی همچون شرکت‌های نفت و گاز، شرکت‌های فولاد سازی و خودرو سازی است فرصت ارزشمندی را برای پژوهشگران علاقه مند به این حوزه ایجاد کرده است.

ب) موضوع‌های نظری

شاید ضروری‌ترین مساله نظری حول محور ایده تثبیت شغلی این است که آیا شاخص علی به طور کامل می‌تواند محدوده این ایده را پوشش دهد. به عنوان مثال، بسیاری از پژوهشگران و مدیران اظهار کرده‌اند که داشتن رئیسی که محبوب و قابل اعتماد باشد به تثبیت شغلی افراد در کارشان کمک می‌کند. پژوهش‌های زیادی پیرامون تناسب شغلی وجود دارد ولی تحقیقات کمی در خصوص ابعاد پیوند و فداکاری انجام گرفته است.

تکنیک‌هایی مانند جامعه پذیری چه کار می‌کنند؟ آیا سرمایه روانشناختی با تثبیت شغلی ارتباط دارد؟ چه مجموعه‌ای از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی منجر به کاهش یا افزایش تثبیت شغلی می‌شود؟

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که تئوری‌های زیربنایی تاثیرگذاری تثبیت شغلی بر عملکرد قوی نیستند. این فرایند نیاز به بررسی‌های بیشتر از طریق تحقیقات آتی دارد. افرادی که بنا به نظر هوم و همکاران (2012) ترک کنندگان بی‌میل نامیده شده‌اند از جمله موضوع‌های مورد توجه ما است. این عده از کارکنان تمایل به ترک سازمان دارند ولی نمی‌توانند. آنان ممکن است خیلی در کارشان غرق شده باشند ولی از کارشان راضی نباشند یا به سازمانشان تعهد نداشته باشند. انگیزه این افراد چیست؟ هوم و همکاران (2012) اظهار کرده‌اند که این عده از افراد با افرادی که مشتاقانه به ماندن در کارشان تمایل دارند بسیار متفاوت هستند. هر دو گروه می‌توانند در کارشان جا افتاده باشند، ولی رفتارهای شغلی‌شان بسیار متفاوت است. اهمیت تفاوت نسل‌ها در بسیاری از مباحث مدیریتی مورد تاکید قرار گرفته است. اگرچه پژوهشگران به تفاوت نگرشی نسل‌ها و تاثیر تفاوت نسل‌های X و Y در خصوص ایده تثبیت شغلی نیز اشاره‌های مکنون داشته‌اند (بامباکاس و کولیک^۹، 2013). شواهد تجربی هنوز مؤید تاثیر تفاوت این دو نسل در سطح تثبیت شغلی نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران علاقه مند بتوانند تفاوت نسل‌ها و تاثیر آن بر عوامل موثر بر تثبیت شغلی را مورد بررسی قرار دهند. در نهایت، لیو و همکاران (2012) ایده دنبال کردن خط سیر زمانی تثبیت شغلی در طول خدمت یک فرد را به عنوان شکاف تحقیقاتی در پژوهش‌های موجود مطرح کردند. به عبارت دیگر تثبیت شغلی در طول زمان می‌تواند کاهش یا افزایش یابد که بر تصمیم ماندن یا رفتن شما موثر است. بنابراین نه تنها سطح تثبیت شغلی گذشته فرد بلکه سنجش سطح تثبیت شغلی فرد در آینده نیز می‌تواند در تصمیم‌گیری وی موثر باشد.

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|-----------------|----------------------|-------------------|
| 1. Besich | 2. Dess & shaw | 3. holtom |
| 4. Yang | 5. Beach | 6. Google Scholar |
| 7. Job turnover | 8. Barrich and mount | 9 Hulin |
| 10 Bergiel | 11. Firmand | 12. Hagel, |

13. Hulin	14. Barrick & Mount	15. Irving
16. Shore and Tetrick	17. Aquino	18. Wright & Cropanzano
19. Steel	20. Miriam Erez	21. Embedded figures
22. Witkin	23. Field theory	24. Lewin
25. Wilson	26. Links	27. fit
28. sacrifices	29. Tanova & Holtom	30. Jiang
31. O'Neill	32. Lee	33. Yam
34. Bambacas and Kulik	35. Bergiel	36. Huang
37. Huang and Gurnathan	38. Karatepe	39. Tian
40. Candan	41. Li	42. Karadas
43. Greene	44. Clinton	45. Collins
46. Holmes	47. Takawira	48. Van dyk
49. Cho and Son	50. Harman	51. Ngeche
52. Levin and Koslowsky	53. Peltokorpi	54. Routray
55. Rivera	56. Purba	57. Crossley
58. Burton	59. McCrae and John	60. Singh
61. Gong	62. Salami	63. Karadas
64. Zhang	65. Wang	66. Paraba
67. Acquah	68. Sweder	69. Bambacas and Kulik

منابع

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management*, 32(2), 237-256.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670.
- Asgarian, R., Yusoff, R., YaserMazhari, M., Mardani, A., & HazratSoltan, E. K. (2013). Examining the effect of workplace friendships and Job Embeddedness on Turnover Intention (The Case of Mashhad as a Tourist Destination in Iran). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(7), 17-25.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of applied psychology*, 81(3), 261.
- Bergiel, E. R. I. C. H., Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., & Clenney, B. (2014). Human Resource Practices, Job Embeddedness, and Voluntary Turnover. Available at abwic.org.
- Beyerlein, M. (2005). *Job embeddedness versus traditional models of voluntary*

- turnover: A test of voluntary turnover prediction* (Doctoral dissertation, University Of North Texas).
- Burton, J. P. (2015). The role of job embeddedness in the relationship between bullying and aggression. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(4), 518-529.
- Clinton, M., Knight, T., Guest, D. E. (2012). Job Embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment, 20*(1), 111-117.
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2012). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly, 25*, 660-671.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031.
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Pakistan Journal of Statistical Operation Research, XI* (3), 421-439.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545-561.
- Gong, Y., Chow, I. H. S., & Ahlstrom, D. (2011). Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover. *Asia Pacific Journal of Management, 28*(2), 221-238.
- Greene, J. V. (2012). *Job Embeddedness: Do the Interaction Effects of Attitude, Personality, and Exchange Relationships Detract from Performance?* (Doctoral dissertation, University of Business Kennesaw State University).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management, 26*(3), 463-488.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242-256.
- Harman, W. S., Blum, M., Stefani, J., & Taho, A. (2009). Albanian Turnover: Is the Job Embeddedness Construct Predictive in an Albanian Context? *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(2), 192- 215.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationship. *The Leadership Quality, 22*(2), 271-281.
- Holmes, P., Baghurst, T., & Chapman, T. (2013). Employee Job Embeddedness: Why People Stay. *International Journal of Management ans Economic Research, 4*(5), 802-813.
- Holtom, B. C., & O'neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation

- for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18, 435-452.
- Holtom, B. C., Burton, J. P., & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 434-443
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organisational Dynamics*, 35(4), 316-331
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445-505). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Jiang K, Liu D, McKay PF, Lee TW, Mitchell TR. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *J. Appl. Psychol.* 97(5):1077-1096.
- Karatepe, O. (2013). Inking Perceived Ethical Climate to Performance Outcomes: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 26(4), 77-90.
- Karatepe, O. M. (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., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22-32.
- 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.
- 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.
- Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., Holtom, B., & Hinkin, T. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55, 1360-1380.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- 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.
- 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.
- Ng TWH, Feldman DC. 2007. Organizational embeddedness and occupational embeddedness across careerstages. *J. Vocat. Behav.* 70(2):336-51.
- Ng TWH, Feldman DC. 2010b. The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Hum.Resour. Manag.* 49(6):1067-87
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Peltokorpi, V. (2013). Job embeddedness in Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1551-1569
- Purba, D., Oostrom, J., Born, M., & Van Der Molen, H. (2013). The Relationships of Trust in Supervisor, On-the-Job Embeddedness, and Intentions to Leave: Testing the Mediating Effect of On-the-Job Embeddedness. In *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences 2013 Official Conference Proceedings*. 346-348.
- 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.
- Routray, P. & Ghosh, D. (2013). Job Embeddedness: An Exploratory study in selected Banking Industry in India. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 7-18.
- Salam, F. (2015). Work Overload, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict and Their Effects on Job Embeddedness: The Moderating Role of Coworker Support. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (1), 75-80
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Shahriari, S. (2011). *Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran* (Doctoral dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)).
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79.
- Swider BW, Boswell WR, Zimmerman RD. (2011). Examining the job search-turnover relationship: the role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *J. Appl. Psychol.* 96(2):432-41.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work

- engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Tanova, C., & Holtom, B.C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568.
- Van Dyk, J., Coetzee, M. & Takawira, M. (2014). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
- Wang, L., & Shi, J. T. (2007). An Empirical Study of Organizational Embeddedness and Its Effect on Employees' Work Behavior. *Journal of Industrial Engineering, Engineering Management*, 21, 14-18.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness—intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 182-196.
- Yam, L., Raybould, M., & Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-20.
- 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, 220-231
- Zhao, X. W., Sun, T., Cao, Q.R., Li, C., Duan, X. J., Fan, L. H., & Liu, Y. (2012). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 780–788.

job embeddedness: a new idea for retaining employees

Hajar Aramoon

Tahere Feizi

Masoud Gerami pour

Abstract

One of the important questions for sociologists and administrators in organizational context is to find out why some employees stay at work, and some leave organizations. For many years, job satisfaction and organizational commitment were considered as important and effective factors on employees remaining at work. Gradually, the research findings showed that these two variables had a small share to the staff remaining or quitting organizations. To overcome this problem, at the getting to 21th. Century, researcher introduced the new concept of job embeddedness, as an inverse idea. A clear understanding of this concept, its dimensions and theoretical and applied developments can be considered as a better solution for managers and executives to maintain the organizations qualified employees. This review paper is based on a review and analysis of thirty journal articles that have been published between 2001 and 2016 on the concept of job embeddedness. In this review, we first go over the subject of employees turnover and then introduce the concept of job embeddedness and finally theoretical and practical developments of the concept will be analyzed. We hope this review could present the gap of literature to be filled in future local research.

Key words: job embeddedness, employee turnover, employee retention, job satisfaction, organizational commitment