



Developing a Model of Job Embeddedness in Government Organizations

Farideh Zare

Master's Student, Human Resource Management,
Apadana Institute of Higher Education, Shiraz,
Iran.

Abbas Sabet *

Assistant Professor, Department of Management,
Apadana Institute of Higher Education, Shiraz,
Iran.

Rasoul Khodadadi Najafabadi

Assistant Professor, Department of Management,
Apadana Institute of Higher Education, Shiraz,
Iran.

Abstract

The category of job Embeddedness has positive and important effects for organizations, but it is one of the structures that has been less investigated. By adopting measures, managers can identify ways of influencing job Embeddedness and use its results in line with organizational interests. One of the most important challenges of today's organizations is the voluntary resignation of employees. This issue can cause irreparable losses for organizations. Therefore, organizations are always looking for and using approaches to keep their employees. One of the new approaches to prevent employees from voluntarily leaving the service is job Embeddedness. Based on this, the current research was carried out with the aim of "developing a pattern of job Embeddedness in government organizations". This research was done using thematic analysis method. The interviewees of the research include experts working in government organizations. The method of selecting the interviewees was purposeful. The collection tool in the current research is field-based and in the form of interviews. The time period of the research is the year 1402. In the process of research, after examining the components affecting job Embeddedness and interviews, codes have been identified and categorized, and finally a paradigm model was presented. According to the presented model, the causal factors identified on job Embeddedness are: 3 categories of overarching themes and 6 categories of organizing themes, which include: organizational factors (payment system and organizational atmosphere), job factors (job motivation and job attraction), and behavioral factors (job satisfaction and position and dignity). On the other hand, the research strategies include technical and organizational strategies and the consequences of providing the correct models to maintain the forces in the organization.

Keywords: job entanglement, leaving service, government organizations

Received: 06/September/2023

Accepted: 16/November/2023

eISSN: -----

ISSN: -----

تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی

فریده زارع

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

عباس ثابت *

استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

رسول خدادادی نجف‌آبادی

استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

چکیده

مقوله درهم‌تنیدگی شغلی اثرات مثبت و مهمی برای سازمان‌ها به همراه دارد، اما جز سازه‌هایی است که کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. مدیران می‌توانند با اتخاذ تدابیری، راه‌های تأثیرگذاری درهم‌تنیدگی شغلی را شناسایی کنند و از نتایج آن در راستای منافع سازمانی استفاده نمایند. یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی، ترک خدمت ارادی و داوطلبانه کارکنان است. این مسئله می‌تواند ضررهای جبران‌ناپذیری را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. از این رو، سازمان‌ها همواره در پی یافتن و به کارگیری رویکردهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود هستند. یکی از رویکردهای نوین برای پیشگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، درهم‌تنیدگی شغلی است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف، "تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی" صورت گرفت است. این تحقیق با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. مصاحبه شوندگان تحقیق، خبرگان شاغل در سازمان‌های دولتی را شامل می‌شوند. روش انتخاب مصاحبه شوندگان، به صورت هدفمند بوده است. ابزار گردآوری در پژوهش حاضر، میدانی و به شکل مصاحبه است. بازه‌ی زمانی پژوهش، سال ۱۴۰۲ می‌باشد. در روند پژوهش پس از بررسی مؤلفه‌های موثر بر درهم‌تنیدگی شغلی و مصاحبه‌ها، کدهایی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند و در نهایت مدل ارائه شد. مطابق با الگوی ارائه شده عوامل علی شناسایی شده بر درهم‌تنیدگی شغلی عبارت‌اند از: ۳ دسته مضامین فراگیر و ۶ دسته مضمون‌های سازمان دهنده، که شامل: عوامل سازمانی (نظام پرداخت و جو سازمان)، عوامل شغلی (انگیزه‌های شغلی و جاذبه شغلی)، و عوامل رفتاری (رضایت شغلی و جایگاه و منزلت) می‌باشند. از طرف دیگر راهبردهای انجام پژوهش شامل راهبردهای فنی و سازمانی و پیامدها ارائه الگوی‌های صحیح در جهت حفظ و نگهداشت نیروهای در سازمان بوده است.

کلیدواژه‌ها: درهم‌تنیدگی شغلی، ترک خدمت، سازمان‌های دولتی

مقدمه

هم‌اکنون در زمینه اقتصاد دانش‌محور، سرمایه‌های فکری به‌عنوان چشم‌انداز جهت کسب مزیت رقابتی شناخته شده‌اند. در حال حاضر، سازمان‌ها این واقعیت را پذیرفته‌اند که حفظ و توسعه کارکنان، یک عامل بسیار حائز اهمیت برای رشد و موفقیت در رقابت است. بر همین اساس، منابع انسانی^۱ کارآمد در هر سازمان به‌عنوان یک منبع ارزشمند تلقی می‌شود که توانایی این امر را دارد تا سازمان را در راه رسیدن به راهبرهای خود هدایت کند. توسعه سریع فناوری‌ها همراه با پیچیدگی روزافزون در مدیریت سازمانی، فشار جهانی شدن سازمان‌ها، کمبود نسبی مهارت‌های مهم و حیاتی در افراد منجر به حفظ کارمندان با استعداد در هر سازمان برای مواجهه با بحران‌های سیاسی و اقتصادی و برطرف کردن نیازها و انتظارات مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی گردیده است. وجود جوامع در حال پیشرفت، خود روشنگر این امر 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 این حال، سازمان‌هایی به کسب موفقیت نائل خواهند شد که در استخدام، جذب و نگهداری منابع انسانی ماهر و توانمند موفق‌تر باشند و تدابیری بیندیشند که از ترک خدمت داوطلبانه نیروهای سازمان جلوگیری کنند (Vardaman et al., 2020; Kim et al., 2017; Arasli et al., 2019؛ ملائی و همکاران، ۱۴۰۱).

بیان مسئله

در عصر حاضر، یکی از مسائل و چالش‌های اصلی مدیران سازمان‌ها، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان در هر حرفه است زیرا تمام حرفه‌ها نیاز به یافتن راه‌حل‌های مناسب و کارساز برای فعالان شاغل در حوزه خود دارند تا آن‌ها به‌طور کامل با حس تعهد، همت و عزم خود در جامعه، حرفه و مسئولیت‌های مربوطه را پذیرفته و با پایبندی به آن‌ها عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. با وجود این، گاه کارکنان با خروج غیرمنتظره خود از سازمان، نه تنها در جهت رشد و رسیدن به اهداف قدم برنمی‌دارند بلکه باعث به وجود آمدن آثار سوء در راه رسیدن به اهداف سازمان نیز می‌شوند. تحقیقات صورت گرفته در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که در چنین محیط‌هایی، پدیده ترک شغل به دلیل وجود بوروکراسی‌های بسیار خشک و خشن همراه با ساختارهای سلسله‌مراتبی و به دلیل عدم انعطاف و پایداری به‌وفور مشاهده می‌شود. امروزه، یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان‌ها، همین ترک خدمت کارکنان متخصص و ارزشمند است (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶). در سال‌های اخیر، ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک چالش اصلی در مدیریت منابع انسانی^۲ مطرح شده و حفظ و نگهداری کارکنان، نقش مهم و تأثیرگذاری در آینده سازمان‌ها دارد. ترک خدمت توسط نیروها می‌تواند منجر به آثار سوء، غیرقابل جبران و مخرب، هم بر فرد و هم بر سازمان باشد. این موضوع توانسته است توجه روزافزون پژوهشگران را به خود جلب کند (صحت و سجادیان، ۱۳۹۸). با پیشرفت روزافزون تکنولوژی و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، فرصت‌های شغلی زیادی پیش روی کارمندان قرار گرفته است. این مسئله، کار سازمان‌ها را برای حفظ و نگهداری کارکنان سخت‌تر می‌کند. بر همین اساس، حفظ و جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در درازمدت به مسئله اصلی سازمان‌ها تبدیل خواهد شد (پورصادق و همکاران، ۱۴۰۱؛ Clinton et al., 2012). مسئله ترک شغل و فقدان کارمندان، مشکلات عدیده و جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها به همراه دارد زیرا هر سازمان باید هزینه‌های بسیار سنگینی را بپردازد تا کارکنان خود را آموزش دهد، آماده‌سازی کند و به حداکثر بهره‌وری و کارایی برساند. فقدان نیروی کار باارزش، از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی را در پی دارد که حاصل سال‌ها زحمت و تلاش است. با این حال، ترک شغل در سازمان‌ها با وجود هزینه‌های بالا و غیرقابل جبران نادیده

1. human resources

2. human resources management

گرفته شده است (صحت و سجادیان، ۱۳۹۸). در چندین سال اخیر، توجه پژوهشگران به مسئله نوظهوری تحت عنوان "درهم‌تنیدگی شغلی" جلب شده است. در این بین، نظریه درهم‌تنیدگی شغلی یک مقوله حیاتی و چشم‌انداز نسبتاً جدید است که تمرکز آن بر روی عوامل تأثیرگذار بر یک کارمند برای ماندن و کاهش تمایل به ترک و جابه‌جایی شغلی در سازمان است. این عوامل شامل مجموعه‌ای از معیارهای جمعیت‌شناختی، مالی و اجتماعی است که فرصتی را برای مدیران فراهم می‌کند تا تلاش‌های خود را به‌منظور حفظ منابع انسانی باارزش در سازمان به کار گیرند و اقدامات مؤثری را انجام دهند (Yu et al., 2020). بر اساس اطلاعات گذشته موجود از پژوهش‌های صورت گرفته در سازمان‌های دولتی کشور، وضعیت نامناسب مشاغل دولتی باعث از دست رفتن انگیزه در کارکنان نسبت به شغل فعلی شده است. همین فقدان انگیزه می‌تواند به‌عنوان یک نیروی محرک برای افزایش تمایل کارکنان نسبت به ترک شغل عمل کند. به‌علاوه، انگیزه ترک شغل در کارکنان عمدتاً به دلیل شرایط نامطلوب کاری مانند وجود قوانین و ضوابط رسمی و سلسله‌مراتبی در سازمان نشئت می‌گیرد (زارع خفری و حسنی، ۱۳۹۳). بر همین اساس، درهم‌تنیدگی با گیر انداختن عمیق پرسنل در شغل خود، تسهیل رشد حرفه‌ای با مشارکت عمیق کارمندان در وظایف خود و ایجاد تجربه کاربردی جهت بهبود عملکرد سازمان و افزایش روحیه کارکنان مؤثر است (Brown, 2018). این تحقیق در قلمروی مجموعه سازمان‌های دولتی استان فارس صورت گرفته است. هم‌اکنون، سازمان‌های دولتی در ایران به‌عنوان یک عامل اصلی مزیت رقابتی شناخته می‌شوند. در سال‌های اخیر، نیروهای شاغل در این سازمان‌ها از نیروهای جوان و بااستعداد تشکیل شده‌اند و به همین علت، مسئله نگهداشت این نیروها و بهره‌برداری از عملکرد حداکثری آن‌ها جزء دغدغه‌های اصلی مدیران است. مسئله‌ای که در اینجا وجود دارد، این است که واگذاری و یا ترک خدمت کارکنان در این سازمان‌ها با هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی بالایی همراه است که محقق سعی در بررسی و تدوین راهکارهایی با هدف جلوگیری از این رویداد دارد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

در باب اهمیت موضوع پژوهش ذکر این نکته کفایت می‌کند که مدیران با درایت به این توانایی و درک رسیده‌اند که هر اندازه در حوزه ارتقاء و توسعه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری کنند، از ترک خدمت داوطلبانه کارمندان کاسته شده و موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمانشان تضمین می‌شود. طبق پژوهش‌های صورت گرفته پیشین، درهم‌تنیدگی شغلی علاوه بر اینکه به‌عنوان یک سازه ضد خروج کارکنان برای مقابله با ترک خدمت مطرح شده، بهبود عملکرد شغلی، افزایش درگیری شغلی، افزایش رفتار شهروندی سازمانی و همچنین، کاهش بدبینی به سازمان را نیز به همراه داشته است. بر همین اساس، بررسی دقیق درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌ها امری ضروری است (عباسی و رحیمی، ۱۳۹۹؛ Wei Tian & Cordray, 2016). آمارهای اداره آمار کار نشان می‌دهد که از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹، نرخ گردش کلی کارکنان روند صعودی را نشان می‌دهد که از ۲۳/۷٪ به ۲۷/۹٪ افزایش یافته است. طبق بررسی‌های سازمان بین‌المللی کار، متوسط نرخ خروج کارکنان با حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت، سالانه ۳۶٪ بوده که از این میزان حدود ۱۵٪ ترک خدمت داوطلبانه است. به همین دلیل، چگونگی جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در مدت‌زمان طولانی به یک موضوع بااهمیت برای سازمان‌ها بدل شده است (Lu et al., 2023; Nguyen et al., 2017; Robinson et al., 2014). از طرف دیگر، با تکیه بر ادبیات موجود در این زمینه می‌توان صراحتاً ادعا کرد که با شناسایی و اجرای عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی می‌توان به مسیر تازه و تحولی عظیم در سازمان‌ها دست یافت. طبق نتایج تحقیقات متعدد، مقوله درهم‌تنیدگی شغلی با وجود اینکه اثرات مثبت، مهم و قابل توجهی برای سازمان‌ها

دارد اما جزء مؤلفه‌هایی است که کمتر در سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی بر روی کارمندان بررسی شده است. مدیران می‌توانند با اتخاذ تدابیر مناسب، راه‌های اثرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی را کشف نموده و از نتایج آن در جهت حفظ منافع و پیشرفت سازمان بهره ببرند. با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایران، به‌منظور درک بهتر این پدیده لازم است این پژوهش اجرایی شود زیرا با شناخت این عوامل، مدیران می‌توانند به شکلی بهتر در راستای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد با ویژگی‌های منحصربه‌فرد شغلی تلاش کنند. لذا، با توجه به مسائل ذکرشده، پژوهش حاضر درصدد بررسی الگوی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی است زیرا پیاده‌سازی و اجرای این طرح، تقویت منافع سازمان و به تبع، بهره‌وری بیشتر را در پی خواهد داشت. همین دلیل، اهمیت و ضرورت بررسی این موضوع در سازمان‌های دولتی کشورمان را دوجندان می‌سازد. در نهایت، در تحقیق پیش رو با در نظر گرفتن خلأهای موجود در تحقیقات پیشین که ضرورت انجام پژوهش حاضر را بیش‌ازپیش روشن می‌کند، لازم است راهکارهایی برای پرورش کارکنان داخلی و تقویت روابط آنان با سازمان به مدیران ارائه شود. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تدوین درهم‌تنیدگی شغلی و نهایتاً ارائه الگوی مؤثر در سازمان‌های دولتی صورت می‌پذیرد.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش

درهم‌تنیدگی شغلی

مطالعات علمی، درهم‌تنیدگی شغلی را به‌عنوان یک مفهوم منحصربه‌فرد تعریف کرده‌اند. اصطلاح درهم‌تنیدگی از نظر لغوی مترادف با ریشه‌دار شدن و پیچیده شدن است. درهم‌تنیدگی شغلی، اولین بار توسط میشل و همکاران^۱ (۲۰۰۱) با عنوان "نیروهای فوق‌العاده برای نگهداشت کارکنان" ارائه شد. این نیروها، نوعی از فرآیندهای شغلی زمینه‌ای و ادراکی هستند که موجب شده کارمندان در مقابل همکاران، شغل و موضوعات شغلی خود، محدود و محصور شوند (استیری و همکاران، ۱۳۹۸). در تعریف دیگر، مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی به گروه عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و مالی اشاره دارد که بر حفظ و استقرار کارکنان در سازمان تأثیرگذار است (Safavi & Karatepe, 2019). علاوه بر آن، این اثرات در محیط کاری خارجی کارکنان نیز وجود دارد و معمولاً شبیه رشته‌هایی در "وب" یا "تور" هستند که فرد در آن‌ها درگیر می‌شود. افرادی که تعداد بیشتری از این رشته‌ها دارند، بیشتر در این وب‌ها گرفتار شده و با دشواری بیشتری حاضر به ترک شغل خود می‌شوند (Zhang et al., 2012). مفهوم درهم‌تنیدگی بیانگر این موضوع است که انواع روابط اجتماعی از جمله دوستان، کاری و غیر کاری کارکنان، گروه‌ها، انجمن‌ها و محیط طبیعی که کارکنان در آن زندگی می‌کنند، کارکنان را از نظر اجتماعی و روانی با خانواده و شبکه‌های اقتصادی مرتبط می‌سازد (Zhenhua, Hey et al., 2023; Mian Zhang, 2012; Mary Ann Anderson & Wrights, 2011). به بیان دیگر، درهم‌تنیدگی شغلی را می‌توان به یک لنز باارزش تشبیه کرد که به‌وسیله آن، سلامت سازمانی و راه‌های نگهداشت کارکنان شناسایی و ارزیابی می‌گردد (Vidyanto et al., 2016). تئوری درهم‌تنیدگی شغلی که در ابتدا برای درک بهتر "چرا افراد می‌مانند"، توسط میشل و همکاران (۲۰۰۱) توسعه یافته بود، برای توضیح اینکه چرا افراد ترک می‌کنند نیز مفید است (Joe Park et al., 2021; Afsar et al., 2018). پیشنهاد تئوری درهم‌تنیدگی شغلی، بینش‌هایی را در زمینه ارائه می‌دهد و با تأثیراتی همراه است که باعث می‌شود افراد تصمیم بگیرند در شغل خود بمانند. این تأثیرات شغلی، طیفی از عوامل شخصی، اجتماعی و عناصر روان‌شناختی سازمان و یا جامعه فرد و محل زندگی آن‌ها را شامل می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم، ماهیت چنین تأثیرات زمینه‌ای، گاه به رشته‌های «وب» تشبیه شده است که افراد را به شغل خود وصل می‌کند. افراد «گیر» یا «درهم»، بیشتر خودشان را پیدا می‌کنند. در این وب، ترک کار و ترک

سازمان برای آن‌ها دشوارتر می‌شود (Mitchell et al., 2001; Zhang et al., 2011)؛ بنابراین، درهم‌تنیدگی شغلی، انبوهی از دلایل زمینه‌ای و عموماً غیر مؤثر برای تصمیم‌گیری افراد جهت ماندن در کار را توضیح می‌دهد (Lee et al., 2001; Mitchell et al., 2004). ساختار درهم‌تنیدگی شغلی به دو طیف دسته‌بندی می‌شود؛ درهم‌تنیدگی سازمانی (درون‌سازمانی) و درهم‌تنیدگی جامعه (برون‌سازمانی). درهم‌تنیدگی سازمانی بر امور مرتبط با سازمان متمرکز است؛ عناصری که باعث می‌شود افراد در شغل فعلی باقی بمانند درحالی که درهم‌تنیدگی جامعه بر عناصر مرتبط با جامعه تمرکز دارد که باعث می‌شود افراد در شغل فعلی ماندگار باشند (Amankwaa et al., 2022). در مجموع، درهم‌تنیدگی شغلی به‌طور کامل بر انسان و سازمان تأثیر می‌گذارد. از دیدگاه سازمانی، انسجام کاری یا همان درهم‌تنیدگی شغلی به‌عنوان یک عنصر حیاتی در تقویت انگیزه کارکنان و افزایش بهره‌وری شناخته شده است. درحالی که از دیدگاه فردی، برای ایجاد انگیزه در عملکرد، رشد شخصی و رضایت شغلی یک امر ضروری است. درهم‌تنیدگی شغلی با استفاده عمیق‌سازی و درگیر کردن نیروها و ساخت تجربه‌ای معنادار و منحصر به فرد، به ارتقاء اثربخشی سازمان در تولید روحیه کارکنان کمک می‌کند (Brown, 2018).

درهم‌تنیدگی شغلی شامل سه بعد فرعی است؛ «پیوستگی»، «تناسب» و «فداکاری». هر یک از این مؤلفه‌ها به دو بعد کلی سازمانی (درون‌شغلی) و گروهی (برون‌شغلی) تقسیم می‌شوند (Ampofo & Karatepe, 2022).

۱. پیوستگی^۱

بعد نخست و اولین عامل حیاتی درهم‌تنیدگی شغلی، پیوستگی یا پیوند^۲ نام دارد که به مقدار رابطه و پذیرش مردم با یکپارچگی تأثیر می‌گذارد. پیوستگی، پابندی به کوشش‌های اجتماعی فرد در برقراری ارتباط با همکاران، گروه‌ها، تیم‌ها و دوستان در حین کار یا خارج از محل کار نامیده می‌شود (Coetzer et al., 2018; Afsar & Badir, 2016). بعد پیوند (پیوستگی) به دو بعد مجزای پیوندهای اجتماعی و پیوندهای تیمی تفکیک می‌شود. پیوندهای تیمی نظیر مشارکت در تیم‌ها و کمیته‌های کاری و پیوندهای اجتماعی مانند فرصت تعامل با افراد جلب احترام افراد (ابراهیمی، ۱۳۹۹).

۲. تناسب^۳

دومین بعد درهم‌تنیدگی، تناسب است. تناسب به‌عنوان قابلیت سازگاری ادراک‌شده یا سطح راحتی کارمند با سازمان و محیط اطرافش معرفی شده است (Ferreira et al., 2017). تناسب سازمانی بیانگر ارزش‌های شخصی کارکنان و اهداف شغلی با ارزش‌های سازمان است. به بیان دیگر، به معنای تطابق، سازگاری و هم‌خوانی با ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمان است (Yang et al., 2020; Khan et al., 2018). احساس تطابق یا تناسب سازمانی بر مبنای درصد متناسب بودن فرد با سازمان و شغل خود است. درواقع، میزان سطح سازگاری و هماهنگی بین آنچه افراد میل به انجام آن را دارند (آرزوهای افراد) و آنچه در واقعیت انجام می‌دهند (رفتار حقیقی)، بسیار حائز اهمیت است (کیخسروانی، ۱۳۹۰).

۳. فداکاری^۴

مؤلفه سوم درهم‌تنیدگی شغلی، فداکاری است. فدا کردن در اشاره به ترک کار یا رفتن به سازمان یا جامعه دیگر، یک موقعیت را پدید می‌آورد که قادر است پیوندها را شکست دهد. فداکاری به‌عنوان هزینه روان‌شناختی، اجتماعی و مادی قابل درک در نتیجه ترک شغل و سازمان توسط کارمند اشاره دارد. هزینه‌های برآوردشده می‌توانند جسمی یا

1. continuity
2. link
3. proportion
4. sacrifice

روانی باشند (Lee et al., 2014؛ ابراهیمی و شمالی، ۱۳۹۹؛ عباسی، ۱۳۹۹). نظریه درهم‌تنیدگی شغلی، بر این عقیده است که هرچه سطح فدا کردن منابع در دیدگاه کارکنان ناشی از ترک شغل بالاتر باشد، سطح درهم‌تنیدگی شغلی نیز افزایش خواهد یافت (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۶).

به‌طور کلی، این سه بعد از ساختار درهم‌تنیدگی شغلی، مجموعه‌ای از شبکه‌ها را برای افراد شکل می‌دهند که باعث می‌شود آن‌ها در سازمان و جامعه خود ماندگار باشند (زمانی، ۱۳۹۸).

درهم‌تنیدگی شغلی، یکی از راهبردهای نوین در حفظ و نگهداشت منابع انسانی است. توجه کافی در سازمان‌ها به این مقوله، پیامدها و نتایج چندگانه مثبتی برای سازمان‌ها و افراد به همراه خواهد داشت. مواردی از قبیل بهبود عملکرد کارکنان، تأثیرگذاری مثبت مالی (سودآوری مالی در سازمان) را در بر می‌گیرد. همچنین، کارمندانی که ارتباط، تناسب، تعاملات و سازگاری قوی‌تر با شغل خود دارند، عملکرد و تحولات مثبت در رفتار شهروندی سازمانی نشان خواهند داد. این مسئله، اهمی است که می‌تواند با برقراری احساس رضایت و شادی درون کارکنان، رفتارهای منفی و ناسازگاری درون سازمان با همکاران و مشتریان را کاهش دهد و باعث ایجاد نگرش‌های مثبت درون سازمان شود. بدین ترتیب، یک استنباط قابل برداشت این است که عدم بروز رفتارهای منفی در محیط کار همراه با جلوگیری از ترک خدمات داوطلبانه، نتیجه‌ای از ارتباط فعال کارکنان با سازمان و شغلشان است که نشان‌دهنده درهم‌تنیدگی بالای شغلی در سازمان است. بین فاکتورهای تأثیرگذار در قصد ترک شغل، درهم‌تنیدگی قوی‌ترین عامل شناخته شده است (بادپا، ۱۳۹۴؛ Choi & Kim, 2015; Darrat et al., 2017).

عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی و مشکل‌ساز در سازمان و شغل، بر تصمیم کارکنان برای رها کردن سازمان اثرگذار است. باین حال، تنها عامل ترک سازمان محسوب نمی‌شود بلکه مشکلات و عوامل زیادی وجود دارند که این تصمیم را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. وجود عوامل خارج از سازمان نیز بر تعیین و مصمم بودن کارکنان در سازمان تأثیر دارد؛ گرچه تأثیر عوامل داخلی بسیار بیشتر است. با وجود این، نباید از تأثیر فعالیت‌های خارجی چشم‌پوشی کرد (Vardaman, 2020). کارکنانی که به‌طور عمده با شغل و سازمان خود تعامل دارند یا بیشتر با شغل و سازمان خود درهم‌تنیده شده باشند، در صورتی که شرایط کاری در سازمان برای آن‌ها سخت باشد، احتمال بقاء آن‌ها در سازمان زیاد است (Jia et al., 2020). با مرور چندین مقاله مرتبط، عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی شناسایی شدند که در ادامه به‌طور خلاصه به آن‌ها اشاره شده است.

ملائی و همکاران (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی را در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی قرار دادند؛ ۱. عامل فردی دربرگیرنده عواملی نظیر تعهد نسبت به شغل، مسئولیت‌پذیری، تجربه‌پذیری، داشتن انگیزش در قبال شغل، خوش‌بینی نسبت به شغل، سازگاری با شغل و تاب‌آوری، ۲. عامل شغلی شامل استقلال و آزادی عمل، امنیت شغلی، شفافیت شغلی، تنوع کار و بازخورد کار، ۳. عامل سازمانی دربرگیرنده عواملی مانند اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد و پاداش، شایسته‌سالاری، امکانات سازمانی و عوامل رفاهی کارکنان، جو سازمانی، حمایت اجتماعی مدیران و همکاران و سبک رهبری مدیران.

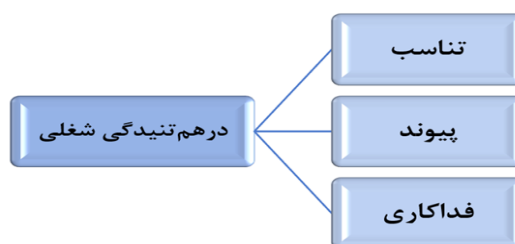
رهبری و همکاران (۱۳۹۹)، عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی را در چهار دسته قرار دادند؛ ۱. عوامل فردی، ۲. عوامل شغلی، ۳. عوامل سازمانی، ۴. عوامل برگرفته از جامعه.

شاه، سرداس و همکاران (۲۰۲۰)، دو دسته عوامل را مؤثر بر درهم‌تنیدگی دانستند؛ ۱. عوامل شخصی، ۲. عوامل سازمانی.

شهاوی و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی را حول سه محور عنوان کردند؛ ۱. حمایت سرپرستان، ۲. طرفداری کارکنان، ۳. جو سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه. نگوئن و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نیز پنج عامل را برشمردند؛ ۱. پاداش سازمانی، ۲. فرصت‌های رشد و پیشرفت، ۳. عدالت رویه، ۴. حمایت سازمانی ادراک‌شده، ۵. حمایت خانواده.

ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی

با مرور پژوهش‌های انجام‌گرفته پیشین و همچنین، با تکیه بر تعاریف ارائه‌شده، ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی و ارتباط بین آن‌ها در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی

پیشینه تحقیق

تا به امروز، تحقیقات برای توضیح علل پدیده درهم‌تنیدگی شغلی که باعث ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان می‌شود، صورت گرفته است. متغیرهایی به‌عنوان پیش‌آیندهای این واژه برشمرده شده که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

تحقیقات داخلی

فرهنگ و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر تعهد و درهم‌تنیدگی شغلی بر ابعاد مدیریت دانش" نشان دادند که ضریب مسیر اثر تعهد سازمانی بر مدیریت دانش برابر ۰/۳۰ و ضریب مسیر اثر درهم‌تنیدگی شغلی بر مدیریت دانش برابر ۰/۶۵ بوده که دارای مقدار t بالاتر ۱/۹۶ است. لذا، فرض صفر با ۹۵٪ اطمینان رد شد؛ یعنی رابطه معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

پورصادق و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود تحت عنوان "طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان" به روش آمیخته یافته‌های پژوهش نشان دادند که 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، بستر جدیدی در خصوص نگهداشت کارکنان در سازمان است و توجه به جامعه در این زمینه را بیش‌ازپیش فراهم می‌کند.

اشرفی و همکاران (۱۴۰۱)، "تأثیر امنیت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی". نتایج این پژوهش نشان داد که امنیت شغلی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد و درهم‌تنیدگی معلمان دارد. همچنین، درهم‌تنیدگی شغلی، علاوه بر تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد معلمان، نقش میانجی‌گر را در رابطه بین امنیت شغلی با عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین به کمک عوامل تأثیرگذاری همچون امنیت شغلی و درهم‌تنیدگی شغلی، عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی را افزایش دهند.

رهبری و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر درهم تنیدگی شغلی" با رویکرد فراترکیب به روش کیفی-فراترکیب بیان داشتند که عوامل تأثیرگذار بر درهم تنیدگی شغلی عبارت‌اند از عوامل فردی شامل سابقه خدمت، متغیرهای جمعیت‌شناختی، اختلال جدایی، شایستگی شغلی و دیدگاه فردی، عوامل شغلی شامل ماهیت وجودی شغل و انتظارات شغلی، عوامل سازمانی نظیر فرصت‌های رشد و ارتقاء، کیفیت محل کار، ارتباطات درون‌سازمانی، رضایت از شرایط، وجهه و اعتبار و شهرت سازمان، سیستم پرداخت و جبران خدمات و عوامل برگرفته از جامعه مانند فرهنگ و شرایط خانوادگی و دوستان، تسهیلات رفاهی، فعالیت‌های چندگانه، امکانات و شرایط بازار و محیط، سیاسی، فرهنگی و مذهبی.

ابراهیمی (۱۳۹۹)، "بررسی تأثیر درهم تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی" به روش کمی. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که درهم تنیدگی شغلی، تأثیر منفی معناداری بر تمایل معلمان به ترک شغل دارد اما رابطه معناداری بین درهم تنیدگی شغلی و قصد ترک شغل معلمان وجود ندارد. مرحله کارراهه شغلی نقش تعدیل‌کننده نسبی را در این رابطه ایفا می‌کند؛ یعنی عبور از مراحل کارراهه شغلی (استقرار، حفظ و جدایی) می‌تواند اثر منفی درهم تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان را تقویت کند.

تحقیقات خارجی

ژنوها هی و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، پژوهشی را تحت عنوان "نقض قرارداد روانی چگونه بر قصد جابه‌جایی کارکنان دانش تأثیر می‌گذارد؟ اثر تعدیل‌کننده درهم تنیدگی شغلی" به اتمام رساندند. نتایج نشان می‌دهد که نقض قرارداد روانی به‌طور مثبت قصد ترک قرارداد کارکنان دانش را پیش‌بینی می‌کند، رضایت شغلی واسطه تأثیر مثبت نقض قرارداد روانی بر قصد ترک خدمت است و درهم تنیدگی شغلی تأثیر مثبت نقض قرارداد روانی را بر قصد ترک خدمت به‌طور منفی تنظیم می‌کند. این مطالعه در غنی‌سازی نظریه و روش‌های مدیریت سازمانی، الهام‌بخشی به دانش‌آموزان برای تحریک پتانسیل کاری، کاهش قصد جابه‌جایی کارکنان، کاهش تأثیر استعفا بر شرکت و ارتقاء مدیریت دانش منابع انسانی شرکت، از اهمیت نظری و عملی برخوردار است.

آریچی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، "درهم تنیدگی شغلی در بورس تحصیلی مهمان‌نوازی و گردشگری: دستور کار تحقیقاتی گذشته، حال و آینده". تجزیه و تحلیل استنادی نشان داد که درهم تنیدگی شغلی یک حوزه تحقیقاتی است که بر تعهد کاری کارکنان، حفظ، قصد جابه‌جایی و پیش‌بینی‌کننده‌های این پدیده تمرکز دارد. مبانی نظری مختلفی را می‌توان در حوزه‌های مطالعاتی مختلف اتخاذ کرد که در این میان، حفظ منابع و تبادل اجتماعی نقش مهمی دارد.

احمد و همکاران (۲۰۲۲)، "اثر میانجی درهم تنیدگی شغلی بین هماهنگی رابطه‌ای و رفاه کارکنان: یک رویکرد تأمل‌گرایانه". نتایج نشان داد که ارتباط مثبت قوی بین هماهنگی رابطه، درهم تنیدگی شغلی، رفاه کارکنان و هماهنگی رابطه‌ای فاش شده، یک عامل تعیین‌کننده مهم برای درهم تنیدگی شغلی است که متعاقباً منجر به رفاه کارکنان می‌شود. یافته‌ها درهم تنیدگی شغلی را به‌عنوان مکانیسم مهمی نشان می‌دهند که هماهنگی رابطه‌ای را به رفاه کارکنان مرتبط می‌کند؛ بنابراین، پیوند دادن هماهنگی رابطه‌ای و تئوری درهم تنیدگی شغلی، سهم نظری قابل‌توجهی از این اقدام را صورت خواهد داد. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران و رهبران مؤسسات مراقبت‌های بهداشتی باید برای افزایش هماهنگی رابطه‌ای تلاش کنند زیرا می‌تواند نتایج کیفی و همچنین رفاه کارکنان را افزایش دهد.

آمانکوا^۱ (۲۰۲۲)، "مقابله با جابه‌جایی کارکنان هتل: تحلیل میانجی‌گری تعدیل‌شده از رهبری تحول‌آفرین، درهم‌تنیدگی سازمانی و درهم‌تنیدگی جامعه". یافته‌های این تحقیق حاکی از وجود اثر میانجی کامل درهم‌تنیدگی سازمانی بر رابطه بین تقویت رهبری تحول‌آفرین و در تمامی سطوح درهم‌تنیده شده در جامعه بالا، متوسط و پایین است. علاوه بر این، هر دو رهبری تحول‌آفرین و تعبیه جامعه، همبستگی مثبتی با درهم‌تنیدگی شغلی دارند ولی به نوبه خود با جابه‌جایی خبر از رابطه منفی می‌دهد. با وجود این، هنوز هیچ کمکی از لحاظ نظری برای تعدیل رابطه پیشنهاد شده بین رهبران تحول‌آفرین و درهم‌تنیدگی سازمانی در جامعه به دست نیامده است. با درک نقش حیاتی رهبران در انگیزش و حفظ کارکنان، این مقاله به توسعه تئوری جاسازی و جابه‌جایی کمک می‌کند. پیامدهای عملی این یافته‌ها با پیشنهاداتی برای صنعت هتل‌داری با هدف توسعه سیستم‌ها و انگیزه‌های بهتر برای حفظ استعدادها مورد بحث قرار می‌گیرد.

روش پژوهش

از آنجا که عنوان پژوهش، "تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی" است، پژوهش پیش رو از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و دارای رویکرد استقرایی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شده است. از حیث بعد مطالعه از نوع میدانی و از مصاحبه ساختاریافته و بر اساس نظرسنجی از خبرگان (کارشناسان، مدیران میانی و مدیران عالی) سازمان دولتی فارس بوده است. نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند.

روش نمونه‌گیری

جمع‌آوری نمونه در این تحقیق به صورت هدفمند انجام شده است؛ با این فرض که پژوهشگر تلاش می‌کند افرادی را که دارای اطلاعات و معلومات مطلوب در سازمان‌های دولتی هستند، برای جمع‌آوری اطلاعات مشخص نماید. در روش گزینش هدفمند، افراد شرکت‌کننده بر اساس قضاوت پژوهشگر و مطابق با هدف پژوهش انتخاب می‌شوند. لازم به ذکر است، در روش مصاحبه تعداد افراد لازم برای شناسایی کامل پدیده موردنظر در مطالعات کیفی، قبل از انجام مصاحبه قابل تعیین نیست. به طور ایده‌آل، تا زمانی که به نقطه اشباع نظری^۲ برسد، پژوهشگر به جمع‌آوری اطلاعات ادامه می‌دهد و تا هنگامی که آراء و دیدگاه‌های جدیدتر توسط اعضاء نمونه مطرح نشود، فرآیند نمونه‌برداری ادامه خواهد داشت. فرآیند اشباع نظری بیانگر این است که جمع‌آوری داده‌های اضافی منجر به افزودن داده‌های جدید به مفهوم موردنظر نمی‌شود؛ بنابراین، مصاحبه با افراد تا زمانی ادامه می‌یابد که روابط بین مفاهیم، برقرار و تأیید شوند. در این زمان، عمل نمونه‌گیری به پایان می‌رسد و عناصر کلیدی تحقیق به غلظت کافی می‌رسد (محمدپور، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر، محقق پس از انجام ۱۵ مصاحبه، درنهایت به اشباع نظری دست یافت.

مشخصات مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه‌شوندگان در ابتدا ۱۱ نفر بود که مطالعه با ۱۵ نفر به حد اشباع رسید. مشخصات مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر طبق جدول ۱ است.

جدول ۱ توزیع دموگرافیک نمونه‌ها را از نظر رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، جنسیت، سن و سابقه خدمت را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	جنسیت	سن	سابقه خدمت
۱	روانشناسی	دکتری	زن	۴۱	۱۹
۲	مدیریت منابع انسانی	فوق‌لیسانس	زن	۴۱	۱۸
۳	مکانیک	دکتری	مرد	۳۵	۸
۴	مدیریت منابع انسانی	فوق‌لیسانس	مرد	۴۱	۱۷
۵	مدیریت منابع انسانی	فوق‌لیسانس	زن	۳۷	۱۰
۶	مدیریت استراتژیک	فوق‌لیسانس	زن	۳۹	۱۶
۷	روانشناسی بالینی	فوق‌لیسانس	مرد	۴۸	۲۸
۸	اقتصاد	دکتری	مرد	۴۲	۱۷
۹	مدیریت بازرگانی	فوق‌لیسانس	زن	۳۸	۱۱
۱۰	مدیریت بیمارستان	دکتری	مرد	۴۴	۱۸
۱۱	روانشناسی	دکتری	مرد	۴۲	۱۶
۱۲	علوم سیاسی	دکتری	مرد	۴۰	۱۵
۱۳	عمران	فوق‌لیسانس	مرد	۳۷	۱۳
۱۴	مدیریت ورزشی	دکتری	مرد	۳۵	۱۲
۱۵	مدیریت بازرگانی	لیسانس	زن	۳۶	۱۱

مطابق با جدول فوق، شرکت‌کنندگان در این پژوهش متشکل از ۹ مرد و ۶ زن هستند. تنوع جنسیتی و رشته‌ای آن‌ها می‌تواند به طیف مطلوبی از پاسخ‌ها از نظر رشته‌های دانشگاهی و فعالیت‌های پژوهشی کمک کند. هدف محقق در انجام پژوهش، گنجاندن تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان در پژوهش بود. این تلاش به‌صورت هدفمند و از طریق طرح‌های ساختاری فردی انجام شد و درعین‌حال، تلاش‌های گسترده‌ای برای تعامل با ذینفعان و استفاده از بازخورد آن‌ها صورت گرفت. علیرغم اینکه تمامی افرادی که محقق سعی در برقراری ارتباط با آن‌ها داشته است، به درخواست مصاحبه محقق پاسخ مثبت نداده‌اند و اگر چنین بود، احتمالاً اعتبار و قابلیت تعمیم آن را افزایش می‌داد اما نتیجه تلاش برای برقراری ارتباط با این افراد با توجه به محدودیت‌های تحقیق قابل قبول بوده است.

شیوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات تحقیق

روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای: در طول این تحقیق، محقق در گام نخست به منابع کتابخانه‌ای رجوع کرده تا به دنبال اطلاعات در رابطه با مبانی نظری و ادبیات تحقیق باشد. علاوه بر آن، استفاده همگانی از منابع فوق‌الذکر شامل بررسی پروژه‌های پژوهشی موجود و مرتبط با این عرصه، بررسی مقالات لاتین و فارسی ذاتاً پیرامون این حوزه و همچنین، خواندن کتاب‌های موردنیاز و استفاده از شبکه جهانی اطلاعات جهت دستیابی به یافته‌های جدید انجام گرفته است.
۲. تحقیقات میدانی: پژوهشگر در گام دوم این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات به‌منظور تجزیه و تحلیل، روش مصاحبه را مناسب دانسته است. پس از اینکه پاسخ‌دهندگان دعوت را پذیرفتند، محقق یک قرار ملاقات تعیین کرد. پژوهشگر با بیان مختصری از ادبیات پژوهش، هدف و روش مصاحبه و توضیح محرمانگی شروع به مصاحبه کرد و سپس به مصاحبه پرداخت. همه مصاحبه‌شوندگان رضایت آگاهانه شفاهی را برای ضبط و استفاده از نقل‌قول‌های بی‌نام ارائه کردند. برای بازیابی داده‌ها از مصاحبه‌های ساختاریافته استفاده شد. محقق از راهنمای موضوع و سؤال تحقیق

به‌عنوان مرجع استفاده کرد. این پژوهش بر اساس نظرسنجی از خبرگان (مدیران عالی و مدیران میانی و کارشناسان) با سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی انجام شده است.

روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش

پایایی (قابلیت اعتماد)^۱ به سازگاری و قابل‌اعتماد بودن نمونه‌های تحقیق، اطلاق می‌شود. ابزار اندازه‌گیری به‌منظور تضمین دریافت نتایج یکسان، با توجه به ویژگی‌های فنی خود در شرایط مشابه عمل می‌کنند و نتایج هم‌سن را به دست می‌آورند. در فرآیند مصاحبه، پایایی به عواملی مانند شرایط انجام مصاحبه، تجزیه و تحلیل کپی و رفتار مصاحبه‌شونده در رابطه با روش هدایت سؤالات اشاره دارد. همچنین در فرآیند نسخه‌برداری نیز بایستی به پایایی مربوط به مواد منعکس‌شده در نسخه‌برداری متن‌ها توسط دو فرد توجه داشت. در فرآیند طبقه‌بندی مصاحبه، توجه به درصدهای گزارش‌شده توسط دو کدگذار به‌عنوان ابزاری برای ایجاد قابلیت اطمینان از تجزیه و تحلیل داده خواهد بود. شاخص این قابلیت اطمینان زمانی است که ۶۰٪ یا بیشتر توافق بین این کدگذاران در مورد یک مصاحبه (کنترل تجزیه و تحلیل) وجود دارد.

روایی (اعتبار)^۲ به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری، چقدر خصیصه موردنظر را به‌درستی اندازه می‌گیرد. بدون دانستن درباره اعتبار اندازه‌گیری، داده‌های حاصل را نمی‌توان قابل اطمینان دانست. اعتبار در مصاحبه با تمرکز بر دانش و واقعیت به سنجش اطلاق می‌گردد. زبان‌شناسی اعتبار با هدف صحت بیانیه و توانایی روش در سنجش هدف مطالعه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مطالعات کیفی، اعتبار اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته از پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن انعکاس دهد. به‌طور کلی، در روش مصاحبه، اعتبار بایستی برای هر کدام از مراحل هفت‌گانه مصاحبه مورد توجه قرار گیرد تا نتایج به‌دست آمده، موثق و قابل اتکا باشند. مراحل هفت‌گانه روش‌های تعیین اعتبار مصاحبه شامل موارد زیر است:

۱. انتخاب موضوع، ۲. طراحی، ۳. مصاحبه، ۴. پیاده‌سازی، ۵. تحلیل، ۶. تأیید، ۷. گزارش‌دهی.

روش تجزیه تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی مبتنی بر روش تحلیل مضمون بود. در این مطالعه برای پاسخ دادن به سؤال اصلی این پژوهش و نتایج کیفی حاصل از مصاحبه‌ها از تکنیک تحلیل مضمون یا تحلیل تم (از آن به‌عنوان تحلیل تماتیک نیز نام برده می‌شود) استفاده شده است. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های بهره‌برداری از داده‌های کیفی است که با تمرکز بر شناسایی الگوهای ذاتاً معنادار در داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل مضامین، رویکردی است که برای شناخت و بیان الگوهای موجود در داده‌ها استفاده می‌شود. این رویکرد داده‌ها را سازمان‌دهی می‌کند و بر توصیف داده‌ها با جزئیات تمرکز دارد درحالی‌که قابلیت تفسیر جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق را نیز دارد زیرا روش تحلیل موضوعی شامل بررسی و تحلیل متون و جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت جامع است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷).

تحلیل مضمون^۳

تحلیل مضمون (تم) عبارت است از شناسایی موضوعات و میزان فراوانی آن‌ها در یک متن (عموزاده و همکاران، ۱۳۹۶). بررسی تحلیل مضمون شیوه‌ای برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌هایی است که در پژوهش‌های

1. reliability
2. validity
3. thematic analysis

کیفی نقش بارزی دارند. مضمون یا تم^۱، عنصر کلیدی در این روش است. وقتی صحبت از تجزیه و تحلیل محتوا می‌شود، ضروری است که ارزشمندترین واحدها را در نظر بگیریم و بدانیم که موضوعات مربوط به معانی خاصی هستند که از یک کلمه، جمله یا پاراگراف سرچشمه می‌گیرند. درواقع، نخستین روش تحلیل کیفی که پژوهشگران باید آموزش ببینند، تحلیل مضمون است. گام‌های تحلیل تم، شامل شش مرحله بوده که در ادامه به اختصار بیان می‌شوند.

گام اول- آشنایی با داده‌ها

هنگامی که تحلیل مضمون آغاز می‌شود، پژوهشگر ممکن است داده‌ها را جمع‌آوری کند یا داده‌های تحقیق در اختیار او قرار بگیرد. در صورتی که خود پژوهشگر داده‌ها را (با استفاده از رسانه‌ها و منابع مختلف) جمع‌آوری کند، در هنگام تحلیل به دانش و مبنای تحلیل اولیه نیز دست خواهد یافت. با این حال، آنچه بیش از همه مهم است، این است که پژوهشگر به‌طور کامل عمیقاً درگیر داده‌ها باشد تا به درک کاملی از عمق و غنای آن دست یابد.

گام دوم- ایجاد کدهای اولیه

شروع مرحله دوم زمانی صورت می‌گیرد که محقق، بررسی کامل داده‌ها را انجام داده و با آن‌ها آشنا شده باشد. علاوه بر این، آن‌ها باید فهرست اولیه‌ای از ایده‌های موجود در داده‌ها و جنبه‌های جذاب مرتبط با آن را ایجاد کرده باشند؛ بنابراین، این فرآیند نیاز به تولید کدهای اولیه بر اساس این مجموعه داده‌ها دارد. تحلیلگر، داده‌های کدگذاری شده را از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت مشاهده کرده و آنچه را به نظرش جالب است، معرفی می‌نماید.

گام سوم- جستجوی و شناخت مضامین

هنگامی که تمام داده‌ها، کدگذاری اولیه و جمع‌آوری به اتمام رسد و یک لیست بلند از کدهای متفاوت نیز در مجموعه داده‌ها شناخته شود، گام سوم آغاز خواهد شد. در این مرحله، کدهای مختلف در قالب‌های مضامین، سازمان‌دهی و تمام داده‌های مربوط به کد برای هر مضمون، شناسایی و جمع‌آوری می‌شوند که بر تحلیل گسترده‌تر و سطحی کلان‌تر تأکید می‌کنند؛ بنابراین، این مرحله شامل طبقه‌بندی کدهای متنوع به مضامین بالقوه و سازمان‌دهی تمام داده‌های کدگذاری شده فشرده در درون تم‌های مشخص است. در حقیقت، محقق، تجزیه و تحلیل کد خود را آغاز کرده و به ادغام کدهای مختلف برای تشکیل یک موضوع جامع فکر می‌کند. در این مرحله، کدهای اولیه خاصی به مضامین اولیه شکل می‌دهند درحالی که برخی دیگر، مضامین ثانویه را شکل می‌دهند و کدهای باقی‌مانده حذف می‌شوند. ممکن است مجموعه‌ای از کدها در این مرحله وجود داشته باشد که به نظر نمی‌رسد وابسته به جایی باشند. برای چنین کدهایی یک عبارت اصطلاحی به نام متفرقه ابداع شده است.

گام چهارم- ترسیم شبکه مضامین

با آغاز گام چهارم، پژوهشگر به نقشه مفاهیم خود وارد می‌شود که در آن بایستی مضامین را جستجو و بررسی کند. منابع شناخته‌شده، اصل تشکیل شبکه مفاهیم هستند. در طول مسیر، همان‌طور که به جلو می‌رویم، آشکار خواهد شد که بعضی از موضوعات پیشنهادی واقعاً مضمون نیستند (مانند زمانی که داده‌های کافی وجود ندارد یا زمانی که داده‌های موجود تنوع قابل توجهی را نشان می‌دهند). علاوه بر این، برخی از موضوعات با یکدیگر هم‌پوشانی دارند (مثلاً دو موضوع مجزا که یک معنا و مفهوم مشترک داشته باشند و واحدی منسجم را تشکیل دهند). در این حالت ممکن است

نیاز به تفکیک سایر مضامین به صورت جداگانه باشد. در این صورت شامل ارزیابی خلاصه‌های کدگذاری شده در مرحله اول می‌گردد.

گام پنجم - تحلیل شبکه مضامین

شروع مرحله پنجم، زمانی اتفاق می‌افتد که محقق به شبکه رضایت‌بخشی از موضوعات دست یافته باشد. در طول این مرحله، آن‌ها می‌توانند موضوعات پیشنهادی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ایجاد و اصلاح نموده و همچنین، داده‌ها را مطابق با آن‌ها ارزیابی و بررسی کنند. از طریق تعریف و بررسی، آنچه در مورد یک موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد، آشکار می‌شود. در این فاز، پژوهشگر به تعریف و بررسی تم‌های مطرح شده می‌پردازد و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد تا ماهیت و اصل چیزی که تم درباره آن صحبت می‌کند، روشن و قطع شود. در ضمن، تعیین کند که هر تم، کدام جنبه از داده‌ها را در خود جای داده است. در نتیجه، در این مرحله، شبکه‌های ترسیم شده مضامین مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند.

گام ششم - تهیه گزارش

نهایتاً مرحله ششم، زمانی آغاز می‌شود که یک مجموعه کامل از مضامین نهایی و کاملاً اصلاح شده و غنی شده در اختیار پژوهشگر قرار می‌گیرد. در این مرحله است که تجزیه و تحلیل و توسعه گزارش نهایی پژوهش اتفاق می‌افتد. هدف تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده داده‌ها را به گونه‌ای بازخوانی نماید که خواننده از قابل اعتبار بودن و صلاحیت تحقیقات اطمینان حاصل نماید. در این بخش باید تحلیل را به صورت مناسب در قالب مضامین منطقی، مفید و جذاب ارائه کرد. به علاوه، شواهد کافی درباره هر یک از مضامین موجود در داده‌ها فراهم شده و داده‌های کافی نیز برای عرضه هر یک از مضامین وجود داشته باشد.

یافته‌ها

داده‌ها بر پایه مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران و خبرگان، تحلیل و کدهای زیر به دست آمد. جدول ۲، کدها و مفاهیم استخراج شده از داده‌ها را نشان می‌دهد. از اطلاعات حاصل از این بخش برای پاسخ به پرسش اول پژوهش استفاده می‌شود. پژوهشگر پس از اینکه گزاره دلخواه خود را در مثال‌های فوق مشخص نمود، برای آن‌ها برچسب و واژه مناسب انتخاب می‌کند. در نهایت، این برچسب‌ها مضامین پایه پژوهش را نشان می‌دهند. در جدول ذیل از آوردن نقل قول‌ها به علت حجم بالای داده‌ها صرف نظر کرده و مضامین پایه اولیه به همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود.

جدول ۲. مضامین پایه اولیه مربوط به درهم‌تنیدگی شغلی

ردیف	کدهای اولیه	فراوانی
۱	درآمد کافی	۴
۲	هزینه زندگی	۵
۳	تجربیات قبلی	۲
۴	محیط شغلی	۴
۵	جو صمیمی	۳
۶	حمایت از سوی همکاران	۲
۷	محیط دوستانه	۱
۸	ارتقاء شغلی	۲
۹	پیشرفت و ترقی شغلی	۱

ردیف	کدهای اولیه	فراوانی
۱۰	ثبات شغلی	۲
۱۱	درآمد مناسب	۳
۱۲	جو صمیمی	۱
۱۳	حس ارزشمند	۴
۱۴	کار ارزشمند	۲
۱۵	افراد توانمند و با تجربه بیشتر	۲
۱۶	جایگاه اجتماعی	۵
۱۷	پیشرفت و ترقی	۲
۱۸	رضایت شغلی	۲
۱۹	احساس ارزشمند و مفید بودن	۳
۲۰	کسب تجربیات جدید	۱
۲۱	رابطه مثبت	۲
۲۲	قدردانی از کارکنان	۳
۲۳	دلگرمی	۲
۲۴	احساس شایستگی بیشتری	۳
۲۵	مورد احترام بودن	۳
۲۶	ارزش گذاری	۳
۲۷	جبران زحمت	۴
۲۸	پرهیز از تبعیض	۳
۲۹	امکانات رفاهی	۲
۳۰	آرامش فکری	۲
۳۱	اهمیت شغلی بالا	۱
۳۲	موقعیت شغلی بالا	۱
۳۳	خودکارآمدی بالا	۵
۳۴	کارکنان برجسته	۲
۳۵	حس تعهد	۵
۳۶	حس مثبت	۴
۳۷	شیفتگی به خدمت	۱
۳۸	محیط اجتماعی جذاب	۲
۳۹	تعلق سازمانی	۲
۴۰	نزدیکی کار با تخصص	۲
۴۱	حس ارزشمندی	۳
۴۲	حقوق و درآمد مناسب	۳
۴۳	حس خوب و مثبت	۲
۴۴	مسئولیت پذیری	۵
۴۵	ارضاء احساسات درونی	۱
۴۶	علاقه و عشق	۳
۴۷	میل به پیشرفت	۱
۴۸	تحقق اهداف سازمان	۴
۴۹	جایگاه اجتماعی بالا	۱
۵۰	نظام پرداخت مناسب	۲
۵۱	احساس افتخار و غرور	۳
۵۲	عدم پارتی بازی	۱

ردیف	کدهای اولیه	فراوانی
۵۳	پرداخت‌های منصفانه	۴
۵۴	رضایت از محل کار	۴
۵۵	ارتباط مثبت با مدیران	۱
۵۶	حقوق کافی	۲
۵۷	نزدیکی سازمان به محل زندگی	۱
۵۸	احساس افتخار از شغل	۱
۵۹	عشق به کار	۲
۶۰	حمایت مدیر	۱
۶۱	نبود شغل جایگزین	۲
۶۲	اجتماعی بودن	۳
۶۳	نیاز به شغل	۱
۶۴	داشتن همکار خوب	۵
۶۵	رابطه خوب با همکار	۲
۶۶	پیوند خوب با همکار	۲
۶۷	قدرشناسی سازمان	۱
۶۸	حمایت مدیر	۳
۶۹	ثبات شغلی	۱
۷۰	جایگاه اجتماعی	۲
۷۱	احساس مفید بودن	۱
۷۲	فشار کاری کمتر	۴
۷۳	جاذبه سازمان	۲
۷۴	حجم کاری کمتر	۱
۷۵	عشق به کار	۱
۷۶	تعلق به کار	۱
۷۷	همدلی در کار	۲
۷۸	حقوق جذاب	۳
۷۹	اختیار در کار	۱
۸۰	فرهنگ کاری	۴
۸۱	نیاز مالی	۲
۸۲	تفویض اختیارات زیاد	۱
۸۳	مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مؤثر بر فعالیتشان	۱
۸۴	اهمیت دادن به کار کارکنان	۱
۸۵	استقلال و اختیار در کار	۱
۸۶	موقعیت بالای شغلی	۱
۸۷	استرس شغلی	۲
۸۸	رضایت از سرپرست و مدیر ارشد	۲
۸۹	اختیار در انتخاب مسیر شغلی	۲
۹۰	وضعیت بهداشتی	۲
۹۱	کارکنان مخاطره‌پذیر	۲
۹۲	وضعیت ظاهری ساختمان تجهیزات اداری	۱
۹۳	حل کردن مشکلات آنی سازمان	۱
۹۴	وجود مسیرهای شغلی مختلف	۳
۹۵	فاصله تا محل کار	۲
۹۶	جایگاه فرد به‌واسطه شغل در محل زندگی	۲

ردیف	کدهای اولیه	فراوانی
۹۷	شهرت فرد به واسطه شغل	۱
۹۸	وجود امنیت شغلی بیشتر	۱
۹۹	اهمیت به جایگاه افراد	۱
۱۰۰	روحیه همکاری بیشتر	۱
۱۰۱	مزایا و پاداش‌ها	۲
۱۰۲	پشتیبانی اجتماعی	۱
۱۰۳	تلاش در جهت بهبود مستمر	۱
۱۰۴	ارتباطات موجود در جامعه	۱
۱۰۵	صداقت	۱
۱۰۶	فداکاری	۴
۱۰۷	احساس رضایت	۱
۱۰۸	نگهداشت کارکنان	۱
۱۰۹	کاهش فشار روانی ناشی از کار	۱
۱۱۰	ایجاد حس غرور و افتخار در کارکنان	۱
۱۱۱	ایجاد علاقه به کار	۱
۱۱۲	احترام متقابل بین اعضای سازمان	۱
۱۱۳	یادگیری و رشد	۱
۱۱۴	بازخور منصفانه	۴
۱۱۵	علاقه به همکاران	۱
۱۱۶	روابط مناسب با مدیران	۱
۱۱۷	جو حمایتی سازمان	۴

در جدول ۲ تلاش شده است درهم‌تنیدگی از نظر خبرگان مربوطه کدگذاری شده و به شکل مضامین پایه اولیه به نمایش درآید. درواقع، مضامین پایه فوق، پیش‌زمینه‌ای است که با تکمیل در مراحل بعدی می‌تواند در پی پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش برآید. لازم به ذکر است که ویژگی‌های فوق به صورت اولیه و ابتدایی بوده که پس از استخراج اولیه، مجدداً مضامین استخراج شده در مرحله قضاوت و بازنگری کارشناسان و متخصصان قرار گرفت و درنهایت، پس از بازنگری (حذف مضامین موازی و تکراری و ادغام مضامین مشابه)، تعداد ۱۱۷ مضمون به عنوان مضامین پایه اولیه برای درهم‌تنیدگی منظور شد.

یافته‌های اصلی تحقیق

توجه به آنچه ذکر شد، هدف اولیه این مطالعه، تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد کیفی بوده که بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام شده، کشف ۱۱۷ مضمون اساسی متعاقباً به ۶ موضوع سازمان‌دهی و ۳ موضوع جهانی طبقه‌بندی شد که در جدول ۳، قابل مشاهده است.

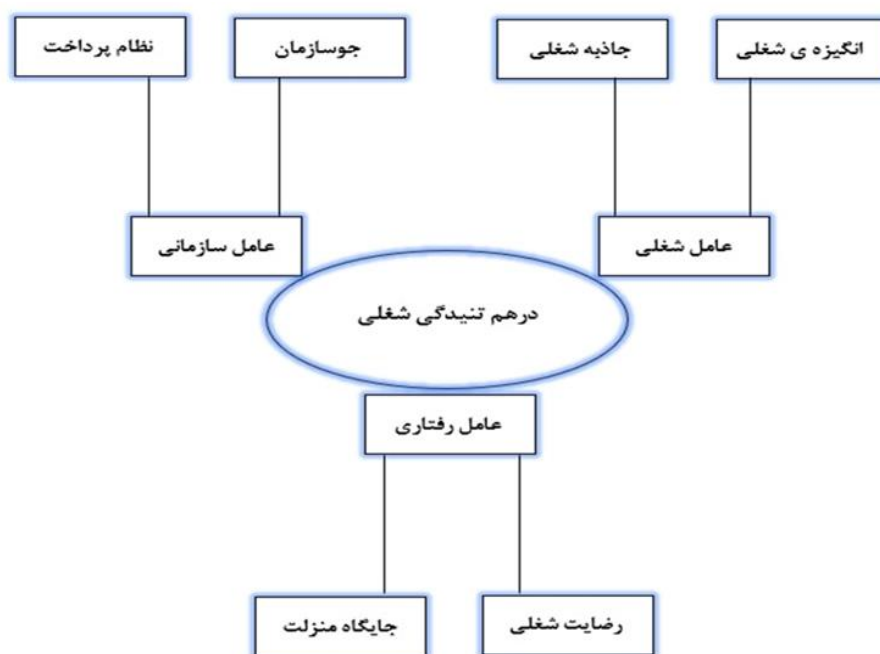
جدول ۳. مضامین فراگیر و مضمون‌های سازمان‌دهنده مربوط به درهم‌تنیدگی شغلی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
عامل سازمانی	نظام پرداخت	درآمد کافی، هزینه زندگی، درآمد مناسب، جبران زحمت، امکانات رفاهی، حقوق و درآمد مناسب، پرداخت‌های منصفانه، حقوق کافی، نیاز مالی، مزایا و پاداش‌ها، حقوق جذاب
	جو سازمان	ایجاد حس غرور و افتخار در کارکنان، همدلی در کار، عشق به کار، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط مناسب میان مدیران و کارمندان، حمایت سازمانی، اعتماد بیش‌ازحد به کارکنان، نهادینه بودن رفتارهای فرانشی، روابط مناسب با مدیران، احترام متقابل بین اعضاء سازمان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مؤثر بر فعالیتشان، حمایت مدیر
عامل شغلی	انگیزه‌های شغلی	روابط مبتنی بر اعتماد، احساس لذت نسبت به کار، همدلی در کار، تعلق به کار، حجم کاری کمتر، انگیزه بالا جهت تحقق هدف، تعهد بیش از اندازه به اهداف، عشق به کار، مسئولیت‌پذیری به کار، تمایل به انجام بهتر امور، استقلال شغلی بالا، یادگیری و رشد، ارتقاء شغلی
	جاذبه شغلی	ارتقاء شغلی، پیشرفت و ترقی شغلی، ثبات شغلی، روابط مبتنی بر اعتماد، کار ارزشمند، افراد توانمند و با تجربه بیشتر، کسب تجربیات جدید، احساس شایستگی بیشتر، پرهیز از تبعیض، اهمیت شغلی بالا، موقعیت شغلی بالا، نزدیکی کار با تخصص، احساس افتخار از شغل، موقعیت بالای شغلی
عامل رفتاری	رضایت شغلی	احساس ارزشمند و مفید بودن، رابطه مثبت، دلگرمی، حس تعهد، تعلق سازمانی، رضایت از محل کار، نزدیکی سازمان به محل زندگی، جایگاه فرد به‌واسطه شغل در محل زندگی، وجود امنیت شغلی بیشتر، فداکاری، صداقت، رضایت از سرپرست و مدیر ارشد، ارضاء احساسات درونی، حس ارزشمندی، شیفتگی به خدمت، آرامش فکری
	جایگاه و منزلت	پشتیبانی اجتماعی، اهمیت به جایگاه افراد، شهرت فرد به‌واسطه شغل، احساس مفید بودن، جایگاه اجتماعی، قدرشناسی سازمان، اجتماعی بودن، جایگاه اجتماعی بالا، محیط اجتماعی جذاب، مورد احترام بودن، احساس شایستگی بیشتری، افراد غیر محافظه‌کار، مدیران توانمند، کارکنان مخاطره‌پذیر، اعتبار کسب‌شده بین مردم

پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل مضامین آن‌ها، ۶ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی شناسایی گردید که در سه طبقه و مضمون فراگیر عامل سازمانی، عامل شغلی و عامل رفتاری دسته‌بندی شدند. این ۶ مضمون سازمان‌دهنده در کنار یکدیگر می‌توانند پاسخی برای سؤال‌های فرعی پژوهش فراهم کنند؛ به این صورت که هر کدام از سه مضمون فراگیر شناسایی‌شده، ابعاد یا عوامل درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش را مشخص می‌کنند.

الگوی درهم‌تنیدگی بر اساس نتایج مصاحبه‌ها

پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تحلیل مضامین آن‌ها، به دست آمدن ۶ دسته مضامین سازمان‌دهنده و ۳ دسته مضامین فراگیر و شناسایی ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی، نهایتاً مدل اکتشافی درهم‌تنیدگی شغلی، تبیین و در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل نهایی درهم تنیدگی شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

– عامل سازمانی

در پژوهش حاضر، عامل سازمانی نخستین مضمون فراگیر بوده که بر اساس ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان با مفاهیم نظام پرداخت و جو سازمان مشخص گردید.

۱. نظام پرداخت

اولین مضمون سازمان‌دهنده به‌دست آمده از یافته‌ها، نظام پرداخت است. نظام‌های پرداخت در سازمان‌ها نقش مهمی در تعیین درجه درهم‌تنیدگی شغلی دارند. درهم‌تنیدگی شغلی به معنای میزان تنوع وظایف و فعالیت‌ها در یک شغل است. این مفهوم به واسطه تفاوت‌های مهارتی، تنوع وظایف و همچنین ارتباط بین وظایف در یک شغل به وجود می‌آید. اگر نظام پرداخت منصفانه و جذابی وجود داشته باشد، کارمندان ترجیح می‌دهند تلاش بیشتری در کارهای خود داشته باشند. این موضوع می‌تواند از ایجاد خستگی و عدم رضایت در محیط کار جلوگیری کند. همچنین، ارتباط مستقیم بین تلاش‌ها و پاداش‌ها می‌تواند احساس ارزشمندی و تشویق بیشتری را به وجود آورده و در نتیجه باعث افزایش درهم‌تنیدگی شغلی شود. نظام‌های پرداخت می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر بگذارند. نحوه تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد به موظفین می‌تواند تأثیر زیادی بر روی تنوع وظایف داشته باشد. در سیستم‌های پرداخت که ارتباط مستقیم بین مهارت‌ها و دستمزد وجود دارد، افراد ممکن است تمایل داشته باشند وقت خود را فقط به وظایفی با دستمزد بالاتر اختصاص دهند که منجر به کاهش درهم‌تنیدگی شغلی می‌شود. حقوق ناپایدار یا نامناسب می‌تواند باعث ایجاد فشار مالی بر کارمندان شده و احساس ناامنی در مورد آینده مالی آن‌ها را افزایش دهد. این موضوع می‌تواند به افزایش استرس و در نهایت، تنیدگی شغلی منجر شود. ارائه امکانات رفاهی مانند مرخصی‌های معقول، سفرهای کاری، بیمه‌های بهداشتی و پاداش‌های منصفانه می‌تواند تعهد شغلی را افزایش داده و از احساس رضایت کارمندان بهره‌برده شود. امکان اختصاص وقت کافی برای خانواده، تفریح و استراحت، تأثیر زیادی بر افزایش

درهم‌تنیدگی شغلی دارد. دومین مضمون سازمان‌دهنده به‌دست‌آمده ذیل عامل سازمانی، جو سازمان است. جو سازمانی به مجموعه‌ای از احساسات، اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارها اطلاق می‌شود که در داخل یک سازمان حاکم است. این جو می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر درهم‌تنیدگی شغلی داشته باشد. به عبارت دیگر، جو سازمانی اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار سازمان اشاره دارد. جو سازمانی نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی احساس شده توسط کارکنان است. به عبارت دقیق‌تر، جو سازمانی عبارت است از کیفیت نسبتاً پایدار محیط سازمان که کارکنان، آن را تجربه کرده و بر رفتار آنان تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در سازمان است. این مقوله به بستر سازمان و ارزش‌هایی که کارکنان سازمان به آن اعتقاد دارند، اشاره می‌کند. جو سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل که تجربه کاری افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به‌طور مستقیم بر احساس درگیری و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. وقتی که جو سازمانی، مثبت، پویا و حاکم بر تشویق به همکاری، اعتماد و رشد فردی است، احساس درهم‌تنیدگی شغلی افزایش می‌یابد. از طرف دیگر، در جو سازمانی منفی و ناپایدار، افراد احساس تردید، نگرانی و کمبود انگیزه خواهند داشت که منجر به کاهش درهم‌تنیدگی شغلی و عملکرد کاری می‌شود. یافته‌ها و تحقیقات مشخص می‌کنند که عواملی مانند ایجاد حس غرور و افتخار در کارکنان، همدلی در کار، عشق به کار و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، به‌طور مستقیم تأثیرات قابل‌ملاحظه‌ای بر درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان دارند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که در سازمان خود نقش مهمی دارند و تلاش‌هایشان شناخته می‌شود، حس غرور و افتخار به وجود می‌آید. این حس می‌تواند موجب افزایش مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای مختلف و بهبود کیفیت خدمات و محصولات شود.

- عامل شغلی

عامل شغلی، دومین مضمون فراگیر در پژوهش حاضر بوده که بر اساس نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان با مفاهیمی نظیر انگیزه‌های شغلی و جاذبه شغلی مشخص گردید.

۱. انگیزه‌های شغلی

اولین مضمون سازمان‌دهنده به‌دست‌آمده ذیل مضمون فراگیر عامل شغلی، انگیزه‌های شغلی است. انگیزه‌های شغلی عواملی هستند که افراد را ترغیب می‌کنند در محیط کار خود فعالیت داشته، تلاش کنند و به اهداف شغلی خود دست یابند. این انگیزه‌ها می‌توانند تجربه کاری و رفتارهای فرد در محیط کار را تحت تأثیر قرار دهند. به عبارتی، نوعی از نیروی انگیزشی است که افراد را وادار به انجام خدمات معنادار می‌نماید. لذا، انگیزه‌های کاری مجموعه از انگیزه‌هایی است که افراد را به سمت مشارکت در رفتارهای به نفع سازمان سوق می‌دهد. برخی از انگیزه‌های شغلی که در سؤال ذکر شده‌اند، عبارت‌اند از:

- روابط مبتنی بر اعتماد: افراد اغلب از روابط مثبت و معتبر با همکاران و مدیران لذت می‌برند. اعتماد به یکدیگر و تعاملات مثبت در محیط کار، انگیزه‌های مهمی برای مشارکت فعال در فرآیندهای کاری ایجاد می‌کنند.
- احساس لذت نسبت به کار: وقتی افراد از کارهای خود لذت می‌برند و احساس توانمندی و رضایت از انجام کارها دارند، انگیزه‌های شغلی بهبود می‌یابد.
- همدلی در کار: همکاری و همدلی در گروه‌های کاری می‌تواند افراد را تشویق کند تا بهترین تلاش خود را در تیم به انجام رسانند و از تجربه‌های مثبت همکاری لذت ببرند.
- تعلق به کار: احساس تعلق به کار و بهبود شغف و علاقه به فعالیت‌های شغلی، انگیزه‌های زیادی را در محیط کار ایجاد می‌کند.

- حجم کاری کمتر: توازن بین کار و زندگی شخصی افراد می تواند از طریق کاهش حجم کاری، منجر به ارتقاء انگیزه های شغلی شود.
- انگیزه بالا جهت تحقق هدف: افرادی که اهداف شغلی را با انگیزه و اشتیاق تعقیب می کنند، بهبود قابل توجهی در عملکرد و انگیزه های شغلی خواهند داشت.
- تعهد بیش از اندازه به اهداف: تعهد قوی به اهداف شغلی می تواند افراد را ترغیب کند تلاش بیشتری در جهت دستیابی به اهداف داشته باشند.
- عشق به کار: وقتی افراد علاقه زیادی به کارهای خود دارند و احساس می کنند که انجام آن ها برایشان مفرح و معنادار است، انگیزه های شغلی به شدت تقویت می شود.
- مسئولیت پذیری به کار: افرادی که احساس مسئولیت و تعهد به انجام وظایف خود دارند، بهبود انگیزه های شغلی خود را تجربه می کنند.

۲. جاذبه شغلی

آخرین مضمون سازمان دهنده ذیل طبقه عامل شغلی، جاذبه شغلی است. به طور کلی، جاذبه شغلی تأثیر مهمی در درهم تنیدگی شغلی دارد؛ یعنی عواملی که افراد را به یک شغل جذب می کنند، می توانند تأثیر مستقیمی بر نگرش ها، تعهد و انگیزه های آن ها نسبت به کار داشته باشند. وقتی افراد از جنبه های مختلف شغلی خود لذت می برند و احساس می کنند شغلشان ارزشمند و مفید است، احتمالاً تمایل بیشتری به درگیری فعال در وظایف خواهند داشت. این عوامل می توانند عبور از مشکلات و چالش های شغلی را سبک تر کنند چرا که افراد از نتایج مثبت و مفرح کاری که انجام می دهند، لذت می برند. همچنین، ارتقاء و ترقی شغلی می تواند افراد را تحریک کند تا بهبود و پیشرفت خود را در محیط کار جستجو کنند. وقتی افراد احساس می کنند انجام کارها به ایجاد تغییرات و بهبودها منجر می شود، احتمالاً به شدت در تلاش برای بهتر شدن و پیشرفت مشارکت خواهند کرد.

- عامل رفتاری

عامل رفتاری، سومین مضمون فراگیر در پژوهش حاضر بوده که بر اساس نظرات و تجربیات مشارکت کنندگان با مفاهیمی نظیر رضایت شغلی و جایگاه منزلت مشخص گردید.

۱. رضایت شغلی

اولین مضمون سازمان دهنده به دست آمده ذیل طبقه عامل رفتاری، رضایت شغلی است. به طور کلی، رضایت شغلی می تواند به عنوان یک عامل محرک برای افراد در شغل خود عمل کند. وقتی که افراد از شغل خود راضی هستند، احساس ارزشمندی و مفید بودن در کار خود را تجربه می کنند و این امر می تواند بر تمایلشان به درهم تنیدگی شغلی و تغییر و تحول در وظایف و مسئولیت های شغلی تأثیر بگذارد. علاوه بر این، رضایت شغلی می تواند باعث ایجاد رابطه مثبت با همکاران و سازمان شود، تعلق و تعهد به سازمان را تقویت کند و حس تعلق سازمانی را افزایش دهد. همچنین، رضایت شغلی می تواند تأثیر مثبتی بر نزدیکی سازمان به محل زندگی، جایگاه فرد در محل زندگی، امنیت شغلی بیشتر و فداکاری داشته باشد. از طرف دیگر، رضایت شغلی از سرپرست و مدیر ارشد، ارضاء احساسات درونی، حس ارزشمندی، شیفتگی به خدمت و آرامش فکری نیز می تواند به درهم تنیدگی شغلی کمک کند. به طور کلی، این عوامل می توانند

نقش مهمی در ایجاد و تقویت درهم‌تنیدگی شغلی افراد ایفا کنند اما توجه به این نکته لازم است که ارتباطات بین این عوامل و درجه تأثیر هر عامل ممکن است متغیر بوده و در هر شرایط و سازمانی تفاوت داشته باشد.

۲. جایگاه و منزلت

دومین مضمون سازمان‌دهنده به‌دست‌آمده ذیل طبقه‌عامل رفتاری، جایگاه و منزلت افراد است. جایگاه و منزلت افراد در سازمان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر درهم‌تنیدگی شغلی داشته باشد. هنگامی که افراد جایگاه و منزلتی بالا در سازمان دارند و مسئولیت‌ها و وظایف مهمی به آن‌ها واگذار می‌شود، احساس تعهد و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان و کار خود تجربه می‌کنند. از طرف دیگر، جایگاه و منزلت بالا می‌تواند احساس ارزشمندی و ارزش‌گذاری را برای افراد ایجاد کند. آن‌ها ممکن است از تأثیر واقعی کردن نقش خود در سازمان و تحقق اهداف شغلی برخوردار باشند. این احساس ارزشمندی می‌تواند آن‌ها را به تلاش بیشتر و بهبود کارکرد شغلی خود تشویق کند. علاوه بر این، جایگاه و منزلت افراد می‌تواند تأثیر مستقیمی بر روابط بین همکاران داشته باشد. افراد با جایگاه و منزلت بالا ممکن است برای برقراری روابط مثبت و سازنده با دیگران و همکارانشان تلاش کنند. این روابط مثبت می‌تواند درهم‌تنیدگی و همکاری بین اعضای تیم را تقویت نموده و بهبود عملکرد کلی سازمان را به همراه داشته باشد؛ بنابراین، جایگاه و منزلت افراد در سازمان می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم در تقویت درهم‌تنیدگی شغلی و افزایش تعهد و همکاری در سازمان عمل کند. افراد با جایگاه و منزلت بالا ممکن است تمایل بیشتری برای شرکت در فعالیت‌های گروهی و تیمی نشان دهند و بهبود و توسعه شغل خود را به‌عنوان یک اولویت مهم در نظر بگیرند.

پیشنهادهای تحقیق

این پژوهش رهنمودهای متعددی برای مدیران و سازمان‌ها به همراه دارد. این رهنمودها در قالب پیشنهادات حاصل از نتایج تحقیق در دو بخش کاربردی و پژوهشی تقسیم شده است. بخش کاربردی بر اساس موانع مطرح‌شده توسط خبرگان در مصاحبه‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی توسط آن‌ها به دست آمده است.

- پیشنهادات کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱. ایجاد فرصت‌های همفکری و تعامل: برای تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی می‌توانید فرصت‌هایی را برای همفکری و تعامل بین اعضای تیم فراهم کنید. برگزاری جلسات گروهی، کارگاه‌های آموزشی و ساخت فضاهای مشترک جهت تبادل اطلاعات و تجربیات می‌تواند به ایجاد الگوی همکاری و همفکری در سازمان کمک کند.
۲. ارائه بازخورد مثبت و تشویق: بازخورد مثبت و تشویق اعضای تیم برای تلاش‌هایشان و مشارکت فعال در ایجاد درهم‌تنیدگی شغلی، بسیار مهم است. در مناسبت‌های خاص می‌توانید از اعضای تیم تقدیر و تشکر کنید و ارزش‌گذاری همکاری‌هایشان را ابراز کنید.
۳. بررسی نظام پرداخت: بررسی کنید نظام پرداخت در سازمان شما چگونه است و آیا عادلانه است؟ نحوه تعیین حقوق و مزایا، ساختار پاداش و سیاست‌های حقوقی و پاداشی را بررسی کنید. در صورت نیاز، پیشنهاداتی را به‌منظور بهبود نظام پرداخت ارائه دهید. به‌عنوان مثال، ایجاد شفافیت بیشتر در فرایند تعیین حقوق و مزایا، توسعه سیستم پاداش بر اساس عملکرد و ارزیابی منظم آن را ارائه دهید.

۴. ایجاد جو سازمانی مثبت: بررسی کنید جو سازمانی در سازمان شما چگونه است و آیا محیط کاری به اندازه کافی مهیا است؟ مطالعه و ارزیابی فاکتورهای مانند روحیه کاری، ارتباطات سازمانی، رفاه کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه شغلی را در نظر بگیرید. سپس، پیشنهاداتی را برای ایجاد یک جو سازمانی مثبت ارائه دهید، مانند تشویق به همکاری و تعامل میان تیم‌ها، ایجاد فضای کاری دوستانه و پشتیبانی از تعادل کار و زندگی.
۵. تحلیل انگیزه‌های شغلی: بررسی کنید چه عواملی می‌توانند انگیزه‌های شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند؟ مثلاً عواملی مانند فرصت‌های رشد و پیشرفت، شناخت و تقدیر، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتباطات مؤثر را در نظر بگیرید. سپس، پیشنهاداتی را برای تقویت انگیزه‌های شغلی ارائه دهید، مانند ایجاد برنامه‌های توسعه شغلی، تشویق به مشارکت در پروژه‌ها و تصمیم‌گیری و ایجاد فرصت‌های شناختی و تقدیر.
۶. جذابیت شغلی و جایگاه و منزلت: بررسی کنید چه عواملی می‌توانند جذابیت شغلی را برای کارکنان افزایش دهند؟ عواملی مانند فرصت‌های رشد و پیشرفت، شرایط کاری مناسب و جایگاه و منزلت شغلی. سپس، پیشنهاداتی را جهت افزایش جذابیت شغلی و جایگاه و منزلت شغلی ارائه دهید، مانند ارائه فرصت‌های آموزش و رشد، ارتقاء شغلی، ایجاد ساختار شغلی مناسب و ارزیابی عادلانه کارکنان.
۷. رضایت شغلی: بررسی کنید چه عواملی منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌شوند؟ عواملی مانند میزان حقوق و پاداش، روابط همکاری، فرصت‌های رشد و پیشرفت، تعادل کار و زندگی و ارزش‌ها و اهداف سازمانی. سپس، پیشنهاداتی را به منظور ارتقاء رضایت شغلی ارائه دهید، مثلاً بهبود سیاست‌های پاداش و تشویق، توسعه فرصت‌های تعادل کار و زندگی، ایجاد فرهنگ سازمانی سازگار با ارزش‌ها و اهداف کارکنان.
۸. تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی: درنهایت، تأثیر همه این عوامل بر درهم‌تنیدگی شغلی را مورد بررسی قرار دهید. بررسی کنید آیا نظام پرداخت، جو سازمانی، انگیزه‌های شغلی و سایر عوامل مذکور، تأثیر مثبت یا منفی بر درهم‌تنیدگی شغلی دارند. سپس، پیشنهاداتی را برای بهبود درهم‌تنیدگی شغلی ارائه دهید، مانند توجه به تعادل کار و زندگی، ایجاد فرصت‌های تیم‌بندی و همکاری و ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان.
۹. ایجاد محیط کار مساعد: محیط کاری مناسب با تمرکز بر همکاری، احترام متقابل و توسعه فردی می‌تواند به افزایش درهم‌تنیدگی شغلی کمک کند. ایجاد فضاهای باز و مشترک، ارائه فرصت‌های آموزشی و رشد شغلی و مدیریت مناسب ارتباطات تیمی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.

- پیشنهادات پژوهشی

- رسالت یک پژوهش، تنها با ارائه یافته‌ها تکمیل نمی‌گردد بلکه نتایج پژوهش باید این توانایی را داشته باشد که با ابداع راه‌حل‌های جدید، مشکل یا مشکلاتی را در زمینه تحقیقاتی خود برطرف کند و راه‌کارهایی را نیز ارائه نماید. در پایان، بیان این نکته ضروری است که خروجی یک مطالعه کیفی باید به‌عنوان یک مسیر روشن‌گر برای تحقیقات کمی و کیفی در آینده عمل کند؛ بنابراین، با در نظر گرفتن برخی از یافته‌های مهم و نوآورانه تحقیق فعلی و همچنین محدودیت‌های آن، محققان به‌شدت تشویق می‌شوند تا تلاش‌های خود را در زمینه‌های زیر متمرکز کنند:
۱. در حال حاضر، این پژوهش در راستای تدوین الگوی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. به همین دلیل، پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی، ارائه و تدوین این مدل در سازمان‌های خصوصی نیز بررسی شده و حتی مقایسه بین سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز مورد واکاوی قرار گیرد.

۲. با توجه به اینکه در این پژوهش از استراتژی تحلیل مضمون جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد، زین پس به محققانی که شیفته موضوع تحقیق هستند، توصیه می‌شود که از روش‌های تحقیق کیفی جایگزین مانند نظریه داده بنیادی استفاده نموده و یافته‌های تحقیق خود را با یافته‌های مطالعه حاضر مقایسه کنند.
۳. در تحقیقات آتی می‌توان به جای مصاحبه و روش کیفی از ابزار پرسشنامه و روش کمی استفاده کرد و نتایج حاصله را با نتایج این پژوهش مقایسه نمود.
۴. در تحقیقات آتی می‌توان به بررسی واسطه‌های احتمالی رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور و تمایل یا عدم تمایل به ترک خدمت در محیط کار پرداخته و چگونگی تغییر، تعدیل و تکامل درهم‌تنیدگی شغلی در طی زمان را مورد مطالعه قرار داد.
۵. در تحقیقات آتی می‌توان به بررسی تأثیر نگرش‌های فردی بر درهم‌تنیدگی شغلی پرداخت.
۶. در تحقیقات آتی می‌توان تأثیر عوامل سازمانی بر درهم‌تنیدگی شغلی را مورد بررسی قرار داد.
۷. در تحقیقات آتی می‌توان تأثیر جاذبه شغلی بر درهم‌تنیدگی شغلی را مورد ارزیابی قرار داد.
۸. در تحقیقات آتی می‌توان تأثیر نظام پرداخت بر درهم‌تنیدگی شغلی را مورد واکاوی قرار داد.

منابع

- ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیلگر مرحله کارراه شغلی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۹(۱)، ۱۹۹-۲۱۹.
- ابراهیمی، الهام و شمالي، شقایق. (۱۳۹۹). بررسی نقش تعدیلگری درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۶)، ۷۵-۱۰۰.
- استیری، مهرداد، حسامی، سمیه، فیاضی، بی‌بی مرجان و رضا علی، فرزاد. (۱۳۹۹). بررسی نقش متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی ارائه‌کننده خدمات شهری. پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، ۵۲(۴)، ۱۴۷۵-۱۴۹۲.
- اشرفی، فرشته، اندام، رضا و رجبی، مجتبی. (۱۴۰۱). تأثیر امنیت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی. هفتمین همایش ملی مطالعات ورزشی و سلامت در جهان اسلام، تهران.
- بادپا، مقداد. (۱۳۹۴). ارزیابی میزان درهم‌تنیدگی شغلی و هیجان کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی با میزان بهره‌وری آنان در سال ۱۳۹۳. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- پورصادق، ناصر، یزدانی، حمیدرضا و رهبری، هادی. (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱۵۲-۱۷۸.
- رحیم نیا، فریبرز، نصرتی، سعید و 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 و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۰(۴۰)، ۱۷۱-۱۹۷.
- زارع خفري، ش. و حسنی، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هویت بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۲ تهران). فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰۹-۱۳۰، (۶)، ۱.
- زمانی، فاطمه. (۱۳۹۸). تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر میل به ماندگاری با توجه به نقش تعدیلگر نیروی کار احساسی در بین پرستاران بیمارستان‌های شهر لارستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- صحت، سعید و سجادیان، فاطمه. (۱۳۹۸). ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۸(۹۱)، ۳۱-۶۳.
- عباسی، مریم و رحیمی، حمید. (۱۳۹۹). تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی دبیران مدارس متوسطه. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*. ۲۸(۲).
- عباسی، مریم. (۱۳۹۹). تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: معلمان مقطع متوسطه شهرستان نجف‌آباد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کاشان.
- عموزاده، سحر، آقارلی، زهرا و تیرگر، آرام. (۱۳۹۶). تعیین جهت‌گیری پژوهش‌ها با استناد به مقالات منتشر شده در مجلات حوزه مدیریت سلامت. *مجله تحقیقات سلامت در جامعه*، ۳(۱)، ۶۹-۷۶.
- فرهنگ، سجاد، مراغه، امید و شایان مهر، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر تعهد و درهم‌تنیدگی شغلی بر ابعاد مدیریت دانش (مطالعه موردی یک سازمان نظامی). *آموزش علوم دریایی*، ۱۰(۱۱).
- کیخسروانی، م. (۱۳۹۰). طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای جاذبه‌داری شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب/اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران، اهواز.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۶). (روش تحقیق کیفی) ضد روش (جلد ۸ و ۲). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدی، فرهاد. (۱۳۹۷). چالش‌ها و امکان‌های فراروی تعهد، تعلق، تمدن و رضایت شغلی در سازمان‌ها. *اولین همایش ملی ارتباط علوم انسانی، تولید و صنعت، تهران*.
- ملانی، مرضیه، صالحیان فرد، محمد و جلیلیان، زهرا. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان. *سومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چابهار*.
- واعظی، رضا، چگین، میثم و اصلی پور، حسین. (۱۳۹۷). چالش‌های سیاست‌گذاری در حوزه گردشگری سلامت ایران مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون. *مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)*، ۱۳(۴۱)، ۱-۴۰.
- 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.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.
- Ahmad, A., Shah, F. A., Memon, M. A., Kakakhel, S. J., & Mirza, M. Z. (2022). Mediating effect of job embeddedness between relational coordination and employees' well-being: A reflective-formative approach. *Current Psychology*, 1-16.
- Amankwaa, A., Seet, P. S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 67-78.
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2022). The effect of abusive supervision on turnover intentions: on-the-job embeddedness versus traditional attitudinal constructs. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Arasli, H., Evrim Arici, H., & Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3953-3962.
- Arici, H. E., Arasli, H., Köseoglu, M. A., Sokmen, A., & Arici, N. C. (2023). Job embeddedness in hospitality and tourism scholarship: Past, present, and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103417.
- Brown, S. (2018). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Choi, J. S., & Kim, K. M. (2015). Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, 43(11), 1213-1217.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111-117.

- Coetzer, A., Inma, C., Poizat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222-239.
- Darrat, M. A., Amyx, D. A., & Bennett, R. J. (2017). Examining the impact of job embeddedness on salesperson deviance: The moderating role of job satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 63, 158-166.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267.
- 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.
- Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., & Latif, A. (2018). The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement, and job performance. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(3), 1-9.
- Kim, P. B., Kim, S., Kim, S. S. & Kim, J. (2017). Organizational drivers and outcomes of casino employees' work adaptability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 276-296.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199-216.
- 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.
- Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). "Stay" or "Leave": Influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, 161, 113814.
- 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.
- Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., & Bergiel, E. (2017). Organizational antecedents of job embeddedness. *Management Research Review*, 40(11), 1216-1235.
- Park, I. J., Zhu, D., Doan, T., & Kim, P. B. (2021). Stay away from fickle supervisor! Supervisors' behavioral fluctuation diminishing the effect of job embeddedness on employees' service behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102893.
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2019). The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. *Journal of Management Development*, 38(4), 288-297.
- 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), 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.
- Vardaman, J., Rogers, B., & Marler, L. (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.
- Wei Tian, A., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and Performing. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding destructive effects of negative shocks on psychological on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102581.
- Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R. (2020). Organizational Justice and Performance of Hotel enterprises: Impact of Job Embeddedness. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(3), 337-360.

- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.
- Zhenhua, H., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness. *Heliyon*, 9(3).

استناد به این مقاله: زارع، فریده، ثابت، عباس و خدادادی نجف آبادی، رسول. (۱۴۰۲). تدوین الگوی درهم تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۱(۱)، ۳۶-۶۲.



Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.