

## طراحی مدل تثبیت شغلی با رویکرد داده بنیاد

هاجر آرامون<sup>۱</sup>، \*طاهره فیضی<sup>۲</sup>، مسعود گرامی پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مطالعات برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۶/۴)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۱۱/۲۱)

## Designing a Job-Embeddedness Model with Grounded Theory Approach

Hajar aramoon<sup>1</sup>, \*Tahereh feizy<sup>2</sup>, Masoud geramipour<sup>3</sup>

1. Ph.D Candidate of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor of Curriculum Studies, kharazmi university, Tehran, Iran.

Received: (10/Feb/2018) Accepted: (26/Aug/2018)

### Abstract

By the beginning of the third millennium, the role of human resources has become more prominent. The question of why some of the staff leave the organization and others remain has been challenging the minds of writers and managers for years. despite of more than 60 years have passed since the design of variety of staff turnover models, yet these models could not explain the turnover factors exactly. To cover the shortcomings of traditional turnover models, the idea of job embeddedness was introduced in 2001, which, in spite of, over 16 years since presentation of this concept, has been neglected in indoor literature. The present study seeks to explain the job embeddedness model with the grounded theory approach at the National Iranian South Oil Company. Data collection tools were semi-structured interviews. In order to collect information, a targeted sampling method was used for interviewing 27 managers and staff that were familiar with HRM.data. analysis was conducted in three stages of open, axial and selective coding, using "Atlas Ti" software. Thus, the qualitative model of research was extracted from mental pattern and individuals' opinions. The result of this analysis indicates extraction of more than 280 basic codes of interviews as well as 24 concept and 15 categories presented in paradigmatic model. On the basis of this model, managers should try to pursue their own responsibilities in the community, in addition to organizational solutions, and shall have an influential element of social welfare and social culture through extensive social interaction. otherwise, day after day, there will see an outflow of staff turnover.

### Key words

Job Embeddedness, Turnover, Grounded Theory.

### چکیده

با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده است. این سؤال که چرا عده‌ای از کارکنان سازمان را ترک می‌کنند و عده‌ای دیگر در سازمان باقی می‌مانند سال‌هاست که ذهن نویسندگان و مدیران را به چالش کشیده است. با وجود گذشت بیش از ۶۰ سال از طرح مدل‌های مختلف در حوزه ترک شغل کارکنان هنوز هم این مدل‌ها نتوانستند عوامل خروج کارکنان را به درستی تبیین کنند. برای پوشش دادن به نواقص مدل‌های ترک شغل سنتی ایده تثبیت شغلی در سال ۲۰۰۱ مطرح شد که علی‌رغم گذشت بیش از ۱۶ سال از زمان طرح این مفهوم، متأسفانه در ادبیات داخلی مورد غفلت قرار گرفته است. پژوهش حاضر در پی تبیین مدل تثبیت شغلی با رویکرد داده بنیاد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۲۷ تن از مدیران و کارکنان آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی تحلیل و مدل کیفی پژوهش از دل الگوهای ذهنی و نظرات افراد استخراج شد. نتیجه این تحلیل نشان‌دهنده استخراج بالغ‌بر ۲۸۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۲۴ مفهوم و ۱۵ مقوله است که در قالب مدل پارادایمی ارائه شده است. براساس این مدل مدیران باید بکوشند علاوه بر راهکارهای سازمانی، مسئولیت‌های خود در اجتماع را نیز به‌طور فعالانه پیگیر شده و از طریق تعاملات گسترده اجتماعی عنصری تأثیرگذار بر رفاه اجتماعی و فرهنگ اجتماعی باشند در غیر این صورت روزه‌روز سیل خروج رو به افزایش نیروهای سازمان را مشاهده خواهند کرد.

### واژه‌های کلیدی

تثبیت شغلی، تمایل به ترک شغل، نظریه‌پردازی داده بنیاد.

## مقدمه

در دوره‌ای که جهانی شدن و آزادی اقتصادی فراگیر شده، کارکنان در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها هستند. یک کسب‌وکار ممکن است که با عده‌ای از کارکنان متوسط مدیریت شود، اما کارکنان شایسته می‌توانند موجب بالا رفتن سطح کسب‌وکار و ترقی آن شوند. در بازار فشرده و پر از رقابت کنونی، حفظ کارکنان شایسته و همچنین توسعه وفاداری کارکنان به سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار و به یک چالش دائمی تبدیل شده است.

مدتهاست که مدیریت مؤثر ترک شغل کارکنان، به موضوع مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. ترک شغل به معنای تمایل کارکنان به ترک یک سازمان به خاطر یک سازمان دیگر است. از زمانی که ترک شغل منجر به افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش، کاهش بهره‌وری سازمانی (بسیج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، کاهش سرمایه اجتماعی سازمان (دسی و شاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، مخدوش شدن شبکه اجتماعی هورتوم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و مانند آن شده، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. علاوه بر هزینه‌های بسیار بالایی که ترک شغل به همراه دارد، خروج مدیریت نشده کارکنان از سازمان، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و ساختار ارتباطی افراد را در هم می‌شکند و انسجام و تعهد را در میان افرادی که در سازمان باقی می‌مانند، کاهش می‌دهد. از طرف دیگر تحولاتی که در دهه‌های اخیر در بازار کار صورت گرفته است سازمان‌ها را با شرایطی جدید مواجه کرده است. سازمان‌ها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبرو هستند. وفاداری به سازمان و میانگین مدت تصدی یک شغل کاهش یافته و از طرف دیگر نرخ ترک سازمان افزایش یافته است (راندوا، ۲۰۰۷).

با این وجود، "حفظ و نگهداری کارکنان" هنوز هم از مهم‌ترین علایق مدیران و محققان سازمانی است، چالش فراروی پژوهشگران و مدیران آن است که «چرا افراد شغلشان را ترک می‌کنند؟» و «چرا برخی از افراد در شغلشان باقی می‌مانند» (بسیج، ۲۰۰۵). به اعتقاد نویسندگانی که درباره موضوع نگهداشت نیروی انسانی کار می‌کنند عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان با عوامل مؤثر بر ترک شغل آنان متفاوت هستند. بنابراین، استراتژی‌ها و راهکارهایی را که مدیران ساله

است براساس نتایج تحقیقات علمی ترک شغل به کار گرفته‌اند در جهت نگهداشت کارکنان نمی‌توانند مؤثر باشند. راهکارهایی که امروزه باید به منظور نگهداشت نیروها به کار با آنچه در گذشته به کار رفته است باید متفاوت باشد. بر این اساس اهتمام مدیریت سازمان این است که سیاست‌های حمایت از منابع انسانی را تدوین کند. استفاده‌ی مطلوب از منابع انسانی متکی به تدوین استراتژی‌های منابع انسانی و اقدام‌هایی است که برای صیانت جسم، روح و حفظ کرامت انسانی کارکنان انجام می‌شود. اقدام‌هایی که شامل امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، طراحی شغلی، اهمیت شغلی، توسعه و پیشرفت شغلی، آموزش و بهسازی و مواردی از این قبیل است.

با وجود گذشت بیش از ۶۰ سال از پژوهش‌های ترک شغل و تغییر نگرش‌هایی که در بیش از ۱۵۰۰ مقاله بیان شده است چالش‌ها و مشکلات سازمان در جهت حفظ کارکنان ارزشمند خود همچنان حل نشده باقی مانده‌اند. لاک<sup>۴</sup> (۱۹۷۶) بیان می‌کند که رابطه بین رضایت شغلی و ترک شغل متوسط است و رضایت شغلی به ندرت بیش از ۱۶ درصد واریانس ترک شغل را توضیح می‌دهد. در مقابل لاک، موبلی<sup>۵</sup> (۱۹۷۷) نشان داد که رضایت شغلی به‌طور مستقیم با ترک شغل رابطه ندارد. این تفاوت در نتایج پژوهش‌ها باعث طرح مفهوم جدیدی با عنوان «تثبیت شغلی<sup>۶</sup>» شد. میشل، هالتوم، لی، سابلینسکی و ارز<sup>۷</sup> با معرفی سازه جدید "تثبیت شغلی" (۲۰۰۱) انقلابی در جریان فکری رایج پیرامون عوامل مؤثر بر ترک شغل به وجود آورد، برخلاف عوامل زیادی که ترک شغل را تبیین می‌کردند، این سازه بر عوامل مؤثر بر ماندگاری و وابستگی روحی، روانی و اجتماعی فرد در شغل معطوف است. ایده‌ای که بیان می‌کند افراد ممکن است به حدی در محیط و شرایط اطراف خود غوطه‌ور شوند که به‌سختی بتوانند خود را از آن شرایط جدا سازند. ایده تثبیت شغلی به‌عنوان واکنشی به کمبودها و نقص‌های موجود در نظریه‌های سنتی ترک شغل که از زمان مارچ و سایمون<sup>۸</sup> (۱۹۵۸) مطرح شده توسعه پیدا کرد. نظریه‌های سنتی ترک شغل از نگرش‌هایی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی و وجود یا عدم وجود جایگزین‌های شغلی برای تشخیص اینکه فرد سازمان را ترک می‌کند یا خیر استفاده می‌کردند. به‌عبارت‌دیگر، تثبیت شغلی به محدوده وسیع‌تری از

4. Locke

5. Mobely

6. Job embeddedness

7. Mitchel, Holtom, Lee, Sablinski & Erez

8. March and simon

1. Besich

2. Dess & shaw

3. Holtom

پیچیده و دشوار مدیریت منابع انسانی را تصور کرد (محمدی پور، ۱۳۹۰).

با توجه به مغفول ماندن مفهوم تثبیت شغلی در ادبیات داخلی، در این مقاله تلاش شده است با بررسی نقطه نظر مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و همچنین در نظر گرفتن محیط و اجتماع مؤثر بر این مفهوم، عواملی را که ظاهراً مورد توجه محققان پیشین قرار نگرفته‌اند استخراج کنیم. آنچه این تحقیق را از موارد دیگر متمایز می‌سازد جدید بودن ایده تثبیت شغلی برای پیش‌بینی ترک شغل و استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد است. با امکانات جستجوی گسترده محقق به نظر می‌رسد که تحقیق داده بنیاد دیگری در این خصوص انجام نشده است. از این رو، با توجه به خلأ احساس شده در این حوزه، طراحی مدلی جامع برای تثبیت شغلی کارکنان در صنعت نفت یکی از نیازهای اساسی است. در این پژوهش تلاش شده است مؤلفه‌های مؤثر بر پدیده تثبیت شغلی از طریق بررسی الگوی ذهنی مدیران و کارکنان شرکت ملی نفت مناطق نفت‌خیز جنوب احصا و در قالب مدل پارادایمی ارائه شود که ارائه شود از عوامل علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، بستر حاکم، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### فرایند ظهور مفهوم تثبیت شغلی

از سال ۱۹۵۸ تا ۱۹۹۴ میلادی اکثر پژوهشگران حوزه ترک شغل، بر رضایت شغلی و پیشنهادهای شغلی موجود متمرکز بودند (هولتوم و ایندریدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بحث ترک شغل به‌طور رسمی با ارائه مدل مارچ و سایمون<sup>۲</sup> (۱۹۵۸) آغاز شد. آنان بیان کردند که میزان ادراک یک کارمند از مطلوبیت جابجایی و سهولت جابجایی ادراک شده، احتمال جستجوی شغل جدید را نشان می‌دهد. افرادی که از شغل خود رضایت دارند، در شغل خویش باقی خواهند ماند و افراد ناراضی، سازمان را ترک خواهند کرد. سال‌های زیادی از نگرش‌های شغلی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سهولت جابجایی به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی تمایل به ترک شغل یا ترک شغل واقعی استفاده می‌شد (گریفت و هوم<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸؛ میشل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

علی‌رغم اینکه پژوهشگران در طول ۵۰ سال عوامل مؤثر بر ترک شغل را به‌خوبی بسط داده‌اند. ولی خرد غالب بر این حوزه تغییر

عوامل شغلی و غیر شغلی توجه دارد و تصویری کامل‌تر از چرایی ماندن کارکنان در سازمان ارائه می‌دهد و در واقع، سازه‌ای است که به‌عنوان ضد ترک شغل عمل می‌کند.

صنایع نفت و گاز امروزه به یکی از مهم‌ترین صنایع فعال در جهان بدل شده‌اند. گسترش زندگی صنعتی و ناتوانی از یافتن جایگزینی برای سوخت‌های هیدروکربوری باعث شده تا این صنعت بخش قابل‌ملاحظه‌ای از فعالیت‌های جهانی را به خود اختصاص دهد؛ درحالی‌که نیاز به نیروی انسانی ماهر، کارآمد و کافی از مهم‌ترین چالش‌های این صنعت است. خروج جمعی نیروی انسانی با تجربه به‌دلیل بازنشستگی، در حالی که نیروی جوان تازه نفس هنوز فرصت کسب تجربیات و انتقال دانش موجود در نیروهای پیش‌کسوت را نداشته است، شکاف بزرگی در حوزه دانش و تجربه برای شرکت‌های نفتی ایرانی به وجود آورده است.

از طرف دیگر، صنعت نفت اساساً و به‌طور سنتی با چالش‌هایی مانند گردش نیروی کار با سرعتی بیشتر از متوسط سایر صنایع و نیز جذب نیروی کار در محیط‌های سخت روبرو بوده است. کشورهای همسایه ایران همچون قطر، امارات و عربستان که فعالیت مستمری در صنایع نفت و گاز دارند، ضمن دعوت به کار از نخبگان ایرانی سعی می‌کنند تا آن‌ها را با پرداخت حقوق‌های بیشتر (بین ۵ تا ۲۵ برابر پرداخت‌های شرکت ملی نفت ایران) و پیشنهاد مشوق‌هایی همچون تأمین امکان تحصیل فرزندان کارکنان در کشورهای اروپایی و آمریکایی به ماندن و فعالیت در این کشورها ترغیب کنند. تمرکز تعداد زیادی از شرکت‌های نفتی بین‌المللی در نقاط جنوبی کشور که هم‌مرز با سایر کشورهای نفت‌خیز است رقابت را در عرصه جذب نیروهای ماهر و متخصص بیشتر کرده است. برای مثال، از میان حدود ۱۵ هزار نیروی انسانی شاغل در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت زیرمجموعه وزارت نفت و تولیدکننده بیش از ۸۰ درصد از نفت خام کشور، حدود ۲۰ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۱۴ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۹ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال و ۲۷ درصد دارای سابقه حدود ۳۰ سال و بیشتر هستند. نکته مهم این است که حدود ۶۶ درصد از کارکنان شرکت مزبور بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه کار دارند و کمتر از ده سال دیگر بازنشسته می‌شوند. در حالی که طبق آمار غیررسمی، ریزش حدود ۳۰ درصد نیروهای تازه استخدام در مناطق عملیاتی در ۲ تا ۵ سال ابتدای خدمت به همراه نیروهای باتجربه به شرکت‌های بخش خصوصی منتقل می‌شوند یا به خارج از کشور مهاجرت می‌کنند در این جابجایی براساس تحصیلات، مهارت و تجربه کارکنان، دستمزد و مزایایی با افزایش ۲ تا ۱۰ برابر به آنان پرداخت می‌شود، با در نظر گرفتن چنین وضعیتی در پراهمیت‌ترین صنعت ایران می‌توان شرایط

1. Inderrieden,  
2. March & Simon  
3. Griffeth & Hom  
4. michel

منابع انسانی که بازار کار امروز را تشکیل داده‌اند ویژگی‌هایی دارند که استراتژی‌های نگهداشت قدیمی نمی‌تواند تعهد و ماندگاری‌شان را تضمین کند.

در زمستان ۱۹۹۵ لی، میشل و دیگر همکارانشان در دانشگاه واشینگتون مشغول اصلاح کردن دست‌نوشته‌هایشان درخصوص آزمون کیفی مدل اکتشافی ترک شغل داوطلبانه و برنامه‌ریزی یک آزمون کیفی برای مدلسان بودند (که بعدها با عنوان لی و همکاران (۱۹۹۹) معروف شد). همزمان، میریام ارز، از مدرسه کسب و کار فوستر در واشنگتن بازدید و در گفت‌وگوهای هفتگی درباره پژوهش‌های ترک شغل شرکت کرد. در خلال این گفت‌وگوها وی پیشنهاد کرد که از تمرکز صرف بر مدل «آشکارساز» ترک شغل که حاصل ۵ سال تلاش آنها بود تغییر جهت دهند، گروه همکار او نیز این تغییر جهت را پذیرفتند. پس از آن بر مقالاتی تمرکز کردند که در خصوص ترک شغل غیرارادی و موضوع‌های دیگر بود. در نتیجه، سؤال اصلی بسیاری از محققان را مطرح کرد که چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟ در حالی که اگر به‌جای این سؤال پرسیده شود چرا کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؟ مفیدتر و مؤثرتر خواهد بود. همین سؤال موجب شد تا مفهوم «تثبیت شغلی» پا به عرصه ادبیات مدیریت بگذارد. این مفهوم نشان‌دهنده محدوده وسیعی از عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان است (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). تثبیت شغلی، به‌عنوان یک بافت، توری یا شبکه‌ای توصیف شده که شامل جنبه‌های مختلف زندگی یک فرد است.

تفاوت بنیادین تثبیت شغلی با پژوهش‌های سنتی درخصوص ترک شغل در این است که این مفهوم به علت‌هایی که کارکنان کار خود را ترک می‌کنند نمی‌پردازد، بلکه دلایل ماندگاری آنان را بررسی می‌کند. ممکن است این‌گونه به نظر آید که ترک شغل 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 دارند. تثبیت شغلی بر روی سطح کلی پیوندها تمرکز می‌کند. این نظریه نشان می‌دهد که رشته‌هایی فرد و خانواده او را به درون شبکه‌ای اجتماعی، روان‌شناختی و مالی که شامل دوستان و گروه‌های کاری و غیر کاری، جامعه و محیط شبکه، باعث افزایش احتمال ماندن فرد درون شغل می‌شود (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). این مفهوم از سه بعد اصلی پیوندها<sup>۱</sup>، تناسب<sup>۲</sup> و فداکاری<sup>۳</sup>

نکرده است. برای این منظور می‌توان مباحث مطرح در ادبیات ترک شغل و ماندگاری را از دو منظر علمی و کاربردی تحلیل می‌کنیم:

### الف) دیدگاه علمی

از منظر علمی، در بیشتر موارد، ماندگاری کارکنان در سازمان برعکس ترک شغل آنان در نظر گرفته شده است. افرادی که از کار خود راضی هستند یا بدیل‌های جایگزین شغلی کمی دارند در شغل خود باقی می‌مانند. دانشمندانی که این موضوع را مطرح کرده‌اند نتیجه گرفتند که "تعداد کمی از پژوهش‌های ترک شغل به‌طور مشخص بر چگونگی تصمیم‌گیری یک عضو به ماندن در یک سازمان و مشخصه‌های پیوستگی با سازمان انجام شده است. همین نتیجه منجر به ظهور ایده تثبیت شغلی شد. میشل و همکارانش (۲۰۰۱) اعتقاد داشتند که ماندن و ترک شغل شامل فرایندهای روان‌شناختی و عاطفی متفاوتی هستند.

موضوع دیگر این است که تلاش‌های جمعی پژوهشگران برای پیش‌بینی ترک شغل خیلی موفقیت‌آمیز نبوده است. پژوهش‌های فراتحلیلی که از سوی پژوهشگران ترک شغل 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 شغل را کنترل می‌کنند. این نیز دلیل دیگری برای معرفی مسیرهای جدید برای فهم این موضوع بود.

### ب) دیدگاه کاربردی

بسیاری از موضوع‌های مطرح در ادبیات کاربردی نیز تنها خرد رایج را منعکس می‌کنند. در دهه‌های متوالی، ارزیابی رضایت شغلی و ارائه راهکارهایی مبتنی بر این اطلاعات از جمله استراتژی‌های رایج سازمان‌ها برای نگهداشت کارکنان و کاهش ترک شغل آنان بود. ذکر این نکته ضروری است که ادبیات کاربردی بیشتر هزینه‌ها و محاسبات مالی و اقتصادی بودن ماندن یا ترک شغل کارکنان را در نظر گرفته‌اند. به‌عنوان مثال، در شرایط کنونی بازار کار، برای نگهداشت کارکنان پرداخت مزایا و پاداش‌های ربالی خیلی رایج شده است. در نتیجه این پاداش‌ها به معیاری برای انتخاب بین ماندن یا رفتن کارکنان تبدیل شده‌اند. علاوه بر این مزایای پولی، اعطای کمک هزینه‌های مسکن، مشارکت در سود، کمک هزینه عائله‌مندی و ارزیابی‌های عملکرد نیز به‌عنوان استراتژی‌های نگهداشت مطرح شده‌اند. به‌عبارت‌دیگر، یکی از روش‌های جذاب کردن شغل، دادن مزایای مالی به افراد است. ولی به نظر می‌رسد

1. Miriam Erez  
2. links  
3. fit  
4. sacrifices

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 را به شرح ذیل ترسیم کرد.

### جدول ۱. ابعاد تثبیت شغلی

تثبیت درون شغلی	تثبیت برون شغلی
پیوندهای سازمانی: ارتباطات رسمی و غیررسمی که بین کارکنان و دیگر افراد و گروه‌های درون سازمانی وجود دارد.	پیوندهای محیطی: پیوندهای برون سازمانی مانند خانواده، دوستان غیر کاری و ارتباطات با دیگر سازمان‌های موجود در محیط.
تناسب سازمانی: تناسب ادراک شده از طریق عضو با سازمان یا احساس راحتی ادراک شده وی با سازمان.	تناسب با محیط: تناسب ادراک شده فرد با اجتماع یا محیط پیرامونی‌اش مانند آب و هوا، امکانات و فرهنگ عمومی.
فداکاری سازمانی: هزینه‌های ادراک شده که بابت از دست دادن مزایای روان‌شناختی یا مادی با ترک سازمان بر فرد تحمیل می‌شود.	فداکاری اجتماعی: مواردی مثل کیفیت مدرسه یا امنیت محیط زندگی که فرد در صورت ترک سازمان این مزایا را از دست می‌دهد.

منبع: انگوین، ۲۰۱۰

معتبر در پیش‌بینی ترک شغل محسوب می‌شود. پژوهش‌های توسعه‌ای پیرامون تثبیت شغلی تنها به ارتباط مستقیم ابعاد این مفهوم بر مؤلفه ترک شغل بسنده نکرده بلکه به نحوه ارتباط این مفهوم با موضوع‌های مطرح در ادبیات مدیریت نیز پرداخته‌اند، که همگی مؤید اهمیت و تأثیر این مفهوم به‌عنوان یک ایده انقلابی در ادبیات منابع انسانی است. در جدول زیر فرایند توسعه این مفهوم به‌طور مختصر نشان داده شده است:

شواهد بیشتری از توان پیش‌بینی کنندگی تثبیت شغلی در سال ۲۰۰۴ توسط لی و همکاران، ارائه شد. آنان دریافتند که تثبیت شغلی نه‌تنها پیش‌بینی کننده تمایل ترک شغل است، بلکه عملکرد شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و غیبت را نیز پیش‌بینی می‌کند. شواهد تجربی به‌خوبی اثبات کرده‌اند که تثبیت شغلی، نقش معنی‌داری در تبیین ترک شغل داوطلبانه کارکنان بازی می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، تثبیت شغلی سازه‌ای

### جدول ۲. خلاصه‌ای از مطالعه‌های مؤثر در توسعه تثبیت شغلی

نام نویسنده	یافته‌ها
هولتوم و اونیل (۲۰۰۴)	تثبیت شغلی، قصد ترک شغل و ترک واقعی شغل را با کنترل کردن متغیرهای رضایت شغلی، تعهد، جستجوی شغلی و جایگزین‌های ادراک شده، پیش‌بینی می‌کند.
بسیج (۲۰۰۵)	تثبیت شغلی، تمایل به ترک شغل را با کنترل متغیرهای رضایت، تعهد، جستجوی شغلی و شغل‌های بدیل ادراک شده پیش‌بینی می‌کند. فداکاری و تناسب سازمانی ارتباط مثبت زیادی با تعهد داشت.
جیسان، هلنوم و واتسون (۲۰۰۵)	افزایش حمایت سازمانی و سرپرست، ایجاد فرصت‌های آموزشی، تشویق کارکنان بر استفاده از مزایا، ایجاد نقش‌های شفاف موجب افزایش تثبیت شغلی می‌شود.
هولتوم و ایندردین (۲۰۰۶)	تثبیت شغلی نقش ضربه‌گیر را در تأثیر شوک‌ها بر ترک شغل دارد.
کراسلی و همکاران (۲۰۰۷)	با کنترل متغیرهای نگرشی، تثبیت شغلی واریانس منحصربه‌فردی از تمایل به ترک شغل و ترک شغل واقعی را تبیین می‌کند.
تانوا و هولتوم (۲۰۰۸)	تثبیت شغلی حتی در کشورهای مختلف اروپایی به‌طور معنی‌دار ترک شغل کارکنان را در آینده پیش‌بینی می‌کند.
سکیگوچی و همکاران (۲۰۰۸)	تثبیت شغلی ارتباط ضعیفی با عملکرد تکلیفی کارکنان دارد. زمانی که تثبیت شغلی با تبادل رهبر - اعضا یا عزت‌نفس سازمانی تعامل داشته باشد، می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز پیش‌بینی

کند.	
تثبیت شغلی رابطه میان فعالیت‌های منابع انسانی و تمایل به ترک شغل را میانجی‌گری می‌کند.	برجیل و همکاران (۲۰۰۹)
روشن فکر بودن در بافت سازمانی و حمایت سازمانی تأثیر مثبتی بر تثبیت شغلی کارکنان دانشی دارد.	چن، چو و ونگ (۲۰۱۰)
اعتبار پیش‌بینی تثبیت شغلی را در فرهنگ‌های جمع‌گرا و فردگرا اثبات کردند.	رامش و جلفند (۲۰۱۰)
تبادل رهبر- پیرو پیش‌بینی برای تثبیت شغلی درون سازمانی بوده و رضایت شغلی، تمایل به ترک شغل و ترک شغل واقعی از جمله پیامدهای این مفهوم مطرح شد.	هریس و همکاران (۲۰۱۱)
تثبیت شغلی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت همکاران را بر تمایل به ترک شغل تعدیل می‌کند	کاراتاپه (۲۰۱۲)
کارکنان تا زمانی که سازمان به پیشرفت شغلی، امنیت شغلی و داشتن سرپرستان خوب توجه کند در شغل خود می‌ماند.	هولمز و همکاران (۲۰۱۳)
فداکاری سازمانی و پیوندهای اجتماعی ارتباط مثبت با تعهد سازمانی دارد، ولی فداکاری سازمانی ارتباط منفی با تمایل به ترک شغل دارد.	رایسنسون و همکاران (۲۰۱۴)
ارتباط مثبت معنادار بین تثبیت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان اثبات شد.	ویجه نافی (۲۰۱۵)
ویژگی‌های شخصیتی افراد به‌عنوان پیش‌بیننده‌های تثبیت شغلی سازمانی تعیین شد.	سینگ (۲۰۱۶)

#### منبع. نویسندگان

مرزها را به جلوتر رانده و محدوده مفهوم تثبیت شغلی را توسعه بخشیده‌اند. همچنین این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که چگونه میل به ماندن می‌تواند ادراک، نگرش‌ها و رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهد. چنین توسعه‌هایی ثمربخش 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. علی‌رغم پژوهش‌های گسترده‌ای که در این حوزه انجام شده است، در ایران در پژوهش‌های اندکی تنها به معرفی این موضوع پرداخته‌اند یا به تأیید مؤلفه‌های نظری مستخرج از پژوهش‌های خارجی اکتفا کرده‌اند. این پژوهش با درک ضرورت طراحی و تبیین الگوی تثبیت شغلی و اهمیت به‌کارگیری رویکرد داده بنیاد در استخراج الگوی بومی این موضوع که برخاسته از الگوی ذهنی کارکنان و دربرگیرنده شرایط محیطی جامعه و صنعت نفت باشد انجام شده است.

#### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش: بنیادی، از نظر روش پژوهش کیفی، از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه داده بنیاد؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

علی‌رغم همه پژوهش‌هایی که نقش مثبت تثبیت شغلی را بر دیگر متغیرهای حوزه مدیریت اثبات می‌کنند بعضی از پژوهشگران جنبه‌های منفی این مفهوم را نیز گزارش کرده‌اند. به‌عنوان 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 میزان تثبیت شغلی آنان بیشتر بود رفتارهای معطوف به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در آنان کاهش می‌یافت. این افراد تلاش کمتری برای تحقق سرمایه‌های انسانی نیز از خود نشان می‌دادند. آلن و همکاران (۲۰۱۶) نیز گزارش کردند که در شرایط کاری نامطلوب (مانند داشتن سرپرست پرخاشگر یا امنیت کاری کم) تثبیت شغلی نه تنها مطلوب نیست بلکه آثار 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، به خطر افتادن سلامتی فرد، برهم خوردن کیفیت و کمیت خواب و ترک شغل داوطلبانه کارکنان شود.

به‌طور خلاصه، تثبیت شغلی علاوه بر ترک شغل، بر دامنه وسیعی از خروجی‌ها (به‌عنوان مثال، نوآوری، جابه‌جایی، عملکرد و مانند آن) تأثیر می‌گذارد. این تحقیقات گسترده

که از مصاحبه‌های اولیه به‌دست آمد، مورد بازبینی قرار گرفتند و به‌تدریج اصلاح شد. در ادامه نیز از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است.

استراوس و کوربین (۱۳۹۰: ۱۶۲)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی این‌که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده درباره پدیده مورد مطالعه موثق و قابل‌اتکا است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ شاخص آن در این پژوهش، برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفته است. استراتژی‌های متمایز مورد استفاده عبارت‌اند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب کردن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور دست‌یابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌هایی عمیق و نیمه‌ساختاریافته با نمونه‌ها انجام شد، زمان مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر بود و کلیه مصاحبه‌های انجام شده ضبط و متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اطلس تی آی<sup>۲</sup> وارد شد. با استفاده از این نرم‌افزار داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترک را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و سرانجام، مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود ذیل طبقه ویژه‌ای قرار گرفتند.

مثابه غرامت جبران‌ناپذیری است که همه افراد حاضر به پرداخت این غرامت نیستند. علاوه بر این موضوع مزایا و امکاناتی که زیر عنوان‌های محرومیت از تسهیلات زندگی، بدی آب و هوا و فوق‌العاده شرایط محیط کار و زندگی در مناطق و مراکز تولیدی دریافت می‌کنند موجب شده است این افراد حاضر به ترک شغل و جابه‌جایی به مناطق فاقد این مزایا نباشند. جدول ۳ مقوله‌های مربوط به پدیده محوری را نشان می‌دهد.

در روش نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها به معنی مقایسه مستمر داده‌ها با هدف مفهوم‌سازی است و همه مراحل

علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق است. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آنها به دست بیاوریم به کاربرد. هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که محقق می‌تواند براساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ سؤال دست یابد. محقق می‌کوشد بررسی تجارب افراد به‌منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش داده‌بنیاد به‌خوبی بهره‌مند شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰).

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت ملی نفت مناطق نفت‌خیز جنوب است که حداقل ۵ سال سابقه خدمت داشته باشند. شرکت ملی نفت مناطق نفت‌خیز جنوب یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی مستقر در جنوب کشور است که بیش از ۸۰ درصد نفت خام کشور را تأمین می‌کند. همچنین این شرکت به دلیل داشتن بیشترین تعداد میدان نفتی بیشترین متخصصان نفتی را نیز در اختیار دارد. با توجه به استراتژی این تحقیق که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها اشباع شوند. برای این منظور با ۱۰ مدیر باسابقه بیش از ۲۰ سال، ۱۰ کارمند باسابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷ کارمند دارای سابقه زیر ده سال مصاحبه شد. به‌منظور بهره‌گیری از حداکثر گونه‌گونی در ترکیب نمونه‌ها سعی شده است که نمونه‌ها دارای مقاطع و رشته‌های گوناگون تحصیلی و حرفه‌ای باشند. همچنین لزوم توجه به اهمیت نگرش‌های افراد بومی و غیربومی منطقه موجب شد که در نمونه‌گیری به بومی بودن افراد نیز توجه شود. در ابتدای امر با سه تن از مدیران منابع انسانی با تجربه مصاحبه اولیه‌ای بر مبنای سؤال‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. براساس نتایج این مصاحبه، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، مورد بازنگری قرار گرفتند. بنابراین، محورها و سؤال‌های مصاحبه به فراخور پاسخ‌های ارائه شده و براساس بازخوردهایی

به‌وسیله نرم‌افزار ترسیم شد.

پدیده محوری: این پدیده حادثه یا اتفاقی است که یک سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۱۸). در طول فرایند این تحقیق که مشخص شد که پدیده محوری مورد مطالعه تثبیت شغلی کارکنان است. کارکنانی که به کار خود در این شرکت ادامه داده‌اند به ویژگی‌های مشابهی که در سه مقوله پیوندها، تناسب و فداکاری دسته‌بندی شده‌اند اشاره داشتند. افراد برای ماندن در این محیط که آلودگی‌های صنعتی و وجود ریزگردها و گرد و غبار، شرایط زندگی را حتی برای شهروندان آن منطقه دشوار کرده است، به داشتن ارتباطات و پیوندهای خانوادگی مستحکم و تناسب با محیط اجتماعی نیاز دارند که همچون تارهای عنکبوت کارکنان را به خانواده‌هایشان و منطقه موردنظر وابسته کرده باشد. این کارکنان برای انتقال و جابه‌جایی از آن شرکت می‌باید جدایی و دوری از خانواده را تجربه کنند که این موضوع به‌مثابه غرامت جبران‌ناپذیری است که همه افراد حاضر به پرداخت این غرامت نیستند. علاوه‌بر این موضوع مزایا و امکاناتی که زیر عنوان‌های محرومیت از تسهیلات زندگی، بدی آب و هوا و فوق‌العاده شرایط محیط کار و زندگی در مناطق و مراکز تولیدی دریافت می‌کنند موجب شده است این افراد حاضر به ترک شغل و جابه‌جایی به مناطق فاقد این مزایا نباشند. جدول ۳ مقوله‌های مربوط به پدیده محوری را نشان می‌دهد.

از کدگذاری تا طبقه‌بندی را در بر می‌گیرد. این فرایند تدوین نظریه را از طریق کدگذاری سیستماتیک مستمر و شیوه‌های تحلیلی میسر می‌سازد. برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهومی‌ها شناسایی، ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این فرایند ویژگی‌های کلی پدیده مورد مطالعه و ابعاد و متغیرهای مربوط به پدیده، شناسایی، نام‌گذاری و طبقه‌بندی می‌شوند (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۲۰). در کدگذاری محوری سطح انتزاع بالاتر می‌رود و در آن مقوله‌های مرکز و مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به‌عبارت‌دیگر، در کدگذاری محوری محقق داده‌هایی را که در کدگذاری باز تکه‌پاره شده‌اند را دوباره به یکدیگر مرتبط می‌کند. کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر است. مقوله محوری نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها (کدگذاری)

در پژوهش حاضر مصاحبه‌های ضبط شده به‌دقت پیاده شدند و داده‌های آنها از طریق نرم‌افزار اطلس تی آی به رایانه وارد شدند، سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر مورد بررسی، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی قرار گرفتند و سپس ارتباطات بین کدهای باز

جدول ۳. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

مقوله	کدهای باز
پیوندها	وابستگی به گروه دوستی‌های سازمانی
	وابستگی به شهر و گروه‌های دوستی اجتماعی
	وابستگی به خانواده
تناسب	وابستگی به همسایگی و محل سکونت
	تناسب با محیط اجتماعی
	تناسب با سازمان
فداکاری	تناسب شغل با شاغل
	از دست دادن فرصت نزدیکی محل کار به محل سکونت
	از دست دادن جایگاه سازمانی
	از دست دادن گروه‌های دوستی سازمانی و اجتماعی
	از دست دادن مزایای سازمانی مانند مسکن و حقوق جنوب
	از دست دادن پیوندهای خانوادگی

پدیده محوری (تثبیت شغلی)

منبع. نویسندگان



شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر گذارند. سه مقوله عوامل نگه‌دارنده فردی، عوامل نگه‌دارنده سازمانی و عوامل نگه‌دارنده اجتماعی در این تحقیق به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند. جدول ۴ نمایانگر کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی است.

جدول ۴. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله‌ها	کدهای باز
عوامل نگه‌دارنده فردی	هویت یافتن افراد با کارشان
	ویژگی‌های شخصیتی
	اجبار به ماندن
	امید به آینده شغلی
	اهمیت سن
عوامل نگه‌دارنده سازمانی	اهمیت منافع کاری
	حقوق و مزایای بیشتر
	امکان یادگیری و تجربه به دلیل تعداد زیاد میادین نفتی
	امنیت شغلی
	جامعه‌پذیری سازمانی افراد
عوامل نگه‌دارنده اجتماعی	شکاف حقوق جنوب و شمال
	برند و جایگاه شرکت نفت
	حمایت سازمان از خانواده کارکنان
	خونگرمی مردم منطقه
	عدم وجود مشاغل جایگزین
فراهم شدن فرصت ازدواج برای جوانان	
وجود فرصت اشتغال به شغل دوم در منطقه	

منبع. نویسندگان

شرایط زمینه‌ای یا بستر حاکم: مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (استراووس و کورین، ۱۳۹۰: ۱۲۰). در این پژوهش دو مقوله سلامت محیطی و جایگاه اجتماعی سازمان به‌عنوان شرایط بستر تعریف شده‌اند. جدول ۵ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدهای باز و مقوله مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	کدهای باز
سلامت محیطی	ضرورت توجه به بهبود و توسعه شهری
	بهبود وضع امنیت شهری
	اهمیت حل مشکل ریزگردها و آلودگی محیط‌زیست
	احداث مراکز تفریحی و رفاهی
جایگاه اجتماعی سازمان	کاهش تعارض فرهنگی
	اهمیت دادن به رضایت مردم منطقه از سازمان
	اصلاح شرایط اجتماعی به دلیل تأثیرپذیری سازمان از اجتماع
سرمايه‌گذاري به منظور بهبود سطح پزشکی منطقه	

منبع. نویسندگان

محتوای مصاحبه‌ها مقوله ویژگی‌های نسل جوان برای شرایط میانجی به دست آمده است که کدهای مربوط به آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

شرایط میانجی (مداخله‌گر): شرایط میانجی کلی و وسیع است که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۱۹). در پژوهش حاضر و براساس تحلیل

### جدول ۶. کدهای باز و مقوله مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط مداخله‌گر	تغییر انتظارات و نیازهای نسل جوان
	سنت‌گریز شدن نسل جوان
	تحصیلات دانشگاهی و توان علمی
	ساختار گریزی
	راحت‌طلبی و تنوع‌طلبی
	اعتقاد نداشتن نسل جوان به سلسله‌مراتب

منبع. نویسندگان

امکانات، بازنگری در فرایند استخدام، انسجام اجتماعی و فرهنگی، عدالت سازمانی و تعامل رهبر-پیرو به‌عنوان راهبردها برای دستیابی به تثبیت شغلی در نظر گرفته شده‌اند. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن در جدول ۷ درج شده است.

راهبردها: راهبردهای مورد نظر در نظریه داده بنیاد، به ارائه راه‌حل-هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه است (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۲۰). در پژوهش حاضر، مقوله‌های تغییرات ساختاری، جذابیت مزایا و

### جدول ۷. کدهای باز و مقوله مربوط به راهبردها

مقوله‌ها	کدهای باز
تغییرات ساختاری	اجرای سلیقه‌ای مقررات
	اعطای فرصت‌های مطرح‌شدن به افراد
	شفافیت کار راهه شغلی
	یکنواختی مشاغل
جذابیت مزایا و امکانات	تمرکززدایی از پست‌های عالی سازمانی در تهران
	بهبود امکانات رفاهی/ تفریحی
	بهبود امکانات تحصیلی/ پزشکی
	بیشتر شدن شکاف حقوقی مناطق عملیاتی شمال و جنوب کشور
بازنگری در فرایند استخدام	انتخاب افراد از طریق مراکز ارزیابی
	استخدام افراد بومی
انسجام اجتماعی و فرهنگی	اعطای پیش‌آگاهی‌های واقع‌گرایانه شغلی قبل از استخدام
	توجه به خرده‌فرهنگ‌های سازمانی
	از بین بردن تبعیض‌های قومیتی
	توجه به مسائل اجتماعی و فرهنگی کارکنان
تعامل رهبر-پیرو	تقویت اخلاق حرفه‌ای
	سبک‌های سرپرستی حمایت‌گرا و توانمندی سرپرستان
	اهمیت روش‌های سرپرستی دموکراتیک
	اهمیت شایسته‌سالاری در انتصابات

جلوگیری از تبعیض جنسیتی	عدالت سازمانی
اعطای مزایا و امکانات حسب توانمندی کارکنان	
جلوگیری از پارتی‌بازی	
رعایت عدالت در توزیع امکانات و مزایا	

منبع. نویسندگان

پیامدها: پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۲۲). در این تحقیق، پیامدهای ناشی از تثبیت شغلی کارکنان عبارت‌اند از پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی.

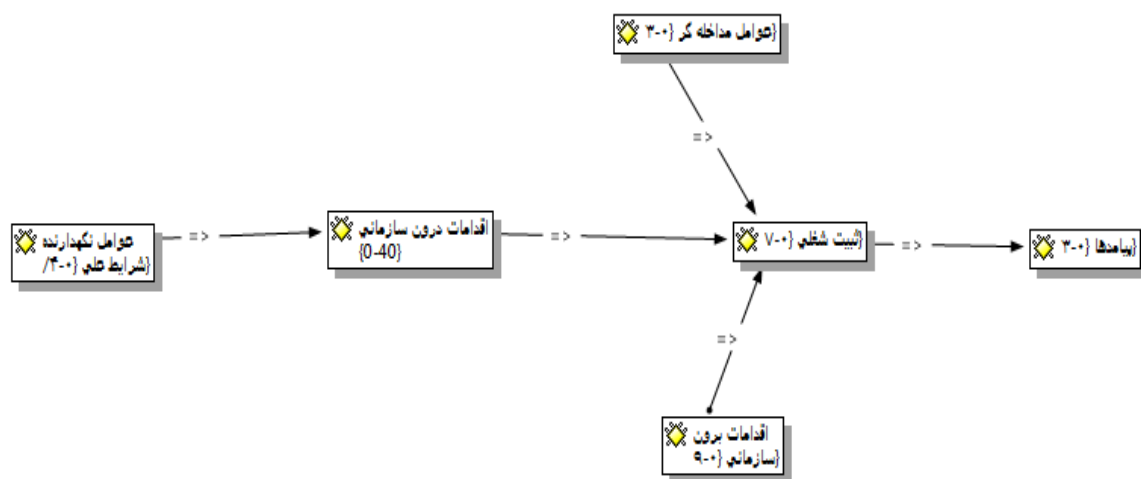
### جدول ۸. کدهای باز و مقوله مربوط به پیامدها

مقوله‌ها	کدهای باز
پیامدهای فردی	بهبود عملکرد شغلی
	کاهش ترک شغل
پیامدهای سازمانی	کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی

منبع. نویسندگان

می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۳۲). شکل ۱ مدل پارادایمی است که با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی استخراج شده است

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها (اصلی و فرعی) اشاره دارد. این کار با استفاده از یک مدل پارادایمی (الگوی) انجام

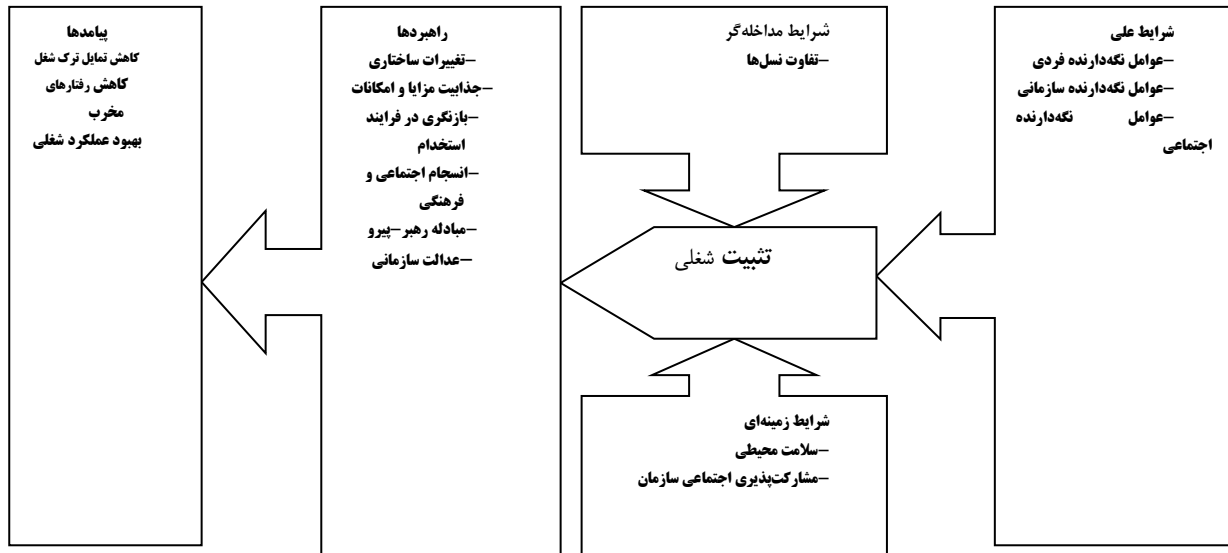


شکل ۱. الگوی پارادایمی ناشی از کدگذاری محوری با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی): در این مرحله نظریه‌پرداز مقوله محوری را که سایر مقولات بر محور آن

مصاحبه با افراد صاحب‌نظر، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده تثبیت شغلی کارکنان شرکت نفت احصا و مدل مفهومی نهایی در شکل (۲) نشان داده شده است.

می‌گردند به‌طور روشمند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند که شرحی انتزاعی بر فرایندی ارائه می‌دهد که در پژوهش مطالعه شده است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰). پس از مطالعه مبانی نظری موجود و



شکل ۲. الگوی کیفی تثبیت شغلی مبتنی بر نظریه داده بنیاد

فرصت‌های شغلی و کارآفرینی برای کارکنان، همچنین وجود فرصت ازدواج برای جوانان در منطقه می‌تواند به نگهداشت کارکنان بینجامد. به‌عبارت‌دیگر کارمند جوانی که از شهر دیگری به‌قصد کار به جنوب کشور مهاجرت کرده است در صورت تشکیل خانواده ریشه‌های خود را در این منطقه مستحکم می‌کند و به‌راحتی نمی‌تواند تصمیم به جابه‌جایی و ترک شغل بگیرد. بنابراین، اجتماع به‌عنوان مؤلفه تأثیرگذار در درون خود ظرفیت‌هایی دارد که سازمان به‌عنوان یک موجود اجتماعی و متأثر از روابط اجتماعی می‌باید این فرصت‌ها را شناسایی و تقویت کند.

شرایط زمینه‌ای که موجب پیدایش تثبیت شغلی و تسهیل راهبردهای آن می‌شود ویژگی متمایز این تحقیق از سایر پژوهش‌ها است. پژوهش‌های زیادی درخصوص کیفیت زندگی اجتماعی و کاری در دهه‌های اخیر اجرا شده است که در خصوص سلامت محیطی، اهمیت آرامش و امنیت اجتماعی و درخصوص کیفیت زندگی کاری، شرایط مطلوب کاری را تشریح می‌کنند. از آنجایی که تثبیت شغلی مفهومی چندبعدی است که مؤلفه‌های اجتماعی را نیز مدنظر قرار می‌دهد، در این پژوهش دو مقوله سلامت محیطی و اجتماعی و مشارکت-پذیری اجتماعی شرکت که به‌نوعی موجب بهبود شرایط

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل تثبیت شغلی کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز بود. پس از بررسی ادبیات نظری مشخص شد که مدلی که تبیین‌کننده این پدیده در صنعت نفت باشد وجود ندارد. این امر سبب شد که محقق از رویکرد داده بنیاد را برای استخراج مدل کیفی تحقیق از درون محیط و شرایط مختص حوزه‌های عملیاتی نفتی استفاده کند. نتایج این تحقیق نشان داد که شرایط علی که موجب ایجاد مفهوم تثبیت شغلی می‌شود از سه مقوله عوامل تکه‌دارنده فردی، سازمانی و اجتماعی تشکیل شده است:

بعضی از عوامل که منجر به ماندگاری کارکنان می‌شود در اختیار خود آنان هستند. به‌عنوان مثال افراد با افزایش سن و سابقه کار تمایل کمتری به جابه‌جایی دارند. بعضی افراد با کار خود هویت یافته‌اند و طوری به آن وابسته شده‌اند که کار را عامل بقای خود می‌دانند. افرادی که این ویژگی‌ها را دارند با احتمال بیشتری در شرکت فعلی ماندگار می‌شوند. بعضی عوامل را سازمان ایجاد می‌کند از جمله عوامل انگیزشی، حمایت سازمان از کارکنان و خانواده‌هایشان، به‌کارگیری مزایای جذاب، فراهم‌سازی آرامش محیط کاری و مانند آن. دسته سوم عواملی هستند که اجتماع آن‌ها را به وجود می‌آورد. با به وجود آوردن

نفت خیز جنوب بخواهد مسئولیت اجتماعی خود را به صورت کامل‌تر در جامعه اجرا کند می‌باید بر تأثیر آلودگی‌های ناشی از فعالیت‌های صنعتی خود بر هوا و رودخانه‌ها و همچنین کاهش ریزگردهای این منطقه تمرکز و محیطی سالم را برای کارکنان غیربومی خود فراهم کند. از طرف دیگر، مسائل رفاهی موجود در منطقه از دیگر عوامل مؤثر در روحیه دادن به کارکنان و خانواده‌های آنان است. اگرچه شرکت سهمیه‌هایی برای استفاده از مراکز تفریحی خارج از استان در نظر گرفته است ولی وجود زیرساخت‌های شهری و مکان‌های تفریحی و رفاهی از مواردی است که در صحبت‌های کارکنان بسیار مورد اشاره قرار گرفته است.

آنچه در این تحقیق به‌عنوان شرایط مداخله‌گر استخراج شد متأثر از ویژگی‌های نسل جوان است. مطالب بسیاری درخصوص مدیریت نسل‌های مختلف کارکنان نوشته شده است. به‌عنوان مثال نسل هزاره یا نسل Y نسلی است که پس از نسل X و پیش از نسل Z زاده شده‌اند. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که تولد این نسل در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است. تفاوت‌های عمده‌ای در میان نسل‌ها وجود دارد. جای تعجب نیست که نسل X با بالا رفتن سن، بیشتر دربارهٔ بازنشستگی فکر می‌کنند و نسل Z دربارهٔ عملکردشان در محل کار احساس ناامنی دارند. نسل‌های گذشته محافظه‌کار هستند و از تغییر می‌ترسند، ولی نسل جوان شجاعانه عمل می‌کند هرچند ممکن است کارهای او با خطاهایی هم همراه باشد (ایسنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). نسل‌های مختلف دنیا را متفاوت می‌بینند. بنابراین، مدیریت راهبردی منابع انسانی نباید نگاهی یکسان به این نسل‌ها داشته باشد. مدیران موفق باید بتوانند با شناخت مهارت‌ها و ویژگی‌های مثبت و منفی این نسل‌ها، آن‌ها را هدایت کنند و از قابلیت‌های آن‌ها در کنار سایر افراد سازمان استفاده کنند.

راهبردها: همان‌طور که بیان شد تثبیت شغلی احتمال ترک شغل کارکنان را کاهش می‌دهد. بنابراین در سازمانی که کارکنانی با سطح بالای تثبیت شغلی داشته باشند با آرامش خاطر بیشتری می‌توانند برای توانمندسازی آنان برنامه‌ریزی کنند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای تقویت تثبیت شغلی می‌توان از راهبردهای زیر استفاده کرد:

تغییرات ساختاری: بزرگ‌شدن سازمان‌ها منجر به بوروکراسی بیشتر می‌شود. در سال‌های اخیر آنچه موجب

اجتماعی می‌شود به‌عنوان عوامل اجتماعی مؤثر بر تثبیت شغلی کارکنان تشخیص داده شدند.

کیفیت زندگی سازه‌ای است که از نیمه دوم قرن بیستم مورد توجه نظریه‌پردازان شاخه‌های مختلف علوم اجتماعی و پژوهش‌های توسعه، مدیران و کارگزاران سیاست اجتماعی قرار گرفت. در این تحقیق، با توجه به عده زیاد نیروهای غیربومی که در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب جذب شده‌اند، وجود اختلاف و عدم تطابق فرهنگی آنان با محیط خوزستان اجتناب‌ناپذیر است. علاوه بر آن تمرکز امکانات در کلان‌شهرهای خوش آب و هوا ترمانند تهران، اصفهان و مانند آن تمایل نیروهای غیربومی را برای کار و زندگی در این منطقه کم کرده است. بنابراین، در صورتی که شرکت بخواهد نیروهای خود را نگه دارد باید به فکر استفاده از راهکارهایی برای بهبود کیفیت زندگی اجتماعی کارکنان و مردم این استان باشد. تجربه‌های زیسته‌ای که در شهرهای نفتی این استان از جمله مسجدسلیمان و آبادان وجود دارد نشان می‌دهد که در ایام رونق فعالیت‌های نفتی در این مناطق که به همراه توسعه وضعیت شهری و مدنیت منطقه بوده است، امکانات رفاهی و پزشکی بسیار مطلوب در اختیار کارکنان و خانواده‌های آنان قرار داشته است که موجب می‌شد بسیاری از مردم از استان‌های خوش آب و هوا ترمانند به دلیل دستیابی به این مزایا به کار کردن در شرایط سخت با آب و هوای نامطلوب تن دهند. بنابراین، کیفیت زندگی اجتماعی که ناشی از بهبود مؤلفه‌های اجتماعی و فرهنگی و محیطی می‌باشد اولین گام در مسیر نگه‌داشت کارکنان راضی و کارآمد است.

مشارکت‌پذیری اجتماعی: کارکنان از فرهنگ و تمدن جامعه تأثیر می‌پذیرند و این امر می‌تواند منجر به ترک شغل و یا جابه‌جایی نیروهای توانمند سازمان شود که در سازمان‌های دیگر فرصت‌های جایگزین دیگری داشته باشند. بنابراین، سازمان نمی‌تواند تنها خود را مسئول بهبود کیفیت زندگی کاری و شرایط محیط کار بداند در صورتی که سازمان به‌عنوان نهادی کوچک از جامعه بزرگ‌تر خود تأثیر می‌پذیرد. مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها<sup>۱</sup> از موضوع‌های مطرح در اخلاق کسب‌وکار است که به نقش شرکت‌ها در حوزه اجتماع می‌پردازد. این مفهوم مسئولیت شرکت در برابر جامعه، انسان‌ها و محیطی است که شرکت در آن فعالیت می‌کند. به عبارت دیگر شرکت را مسئول جامعه‌ای می‌داند که از منابع انسانی، طبیعی و اقتصادی آن استفاده می‌کند. در صورتی که شرکت ملی مناطق

پیرو بر این اصل استوار است که چگونه رهبران و پیروان می‌توانند با یکدیگر محیط کاری با کیفیت و بهره‌وری بیشتر بسازند. با توجه به ترکیب نیروی انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که به سمت جوان شدن پیش رفته است و به تبع آن تغییر انتظارات نیروی انسانی، این شرایط نیازمند جایگزینی سبک‌های دموکراتیک و غیرآمرانه با سبک‌های آمرانه و سنتی است.

عدالت سازمانی: بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان، روحیه کارکنان را تضعیف می‌کند و انگیزه تلاش و فعالیت آن‌ها را کاهش می‌دهد. بنابراین، از جمله وظایف اصلی مدیریت حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (مانند: توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب) حائز اهمیت است. اگر کارکنان احساس کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود به‌نوعی تنش دچار می‌شوند و بنابراین برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دل‌بستگی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند. بنابراین، لزوم رعایت عدالت سازمانی برای ماندگاری کارکنان بسیار حیاتی است.

از مهم‌ترین پیامدهای فردی تقویت تثبیت شغلی کاهش ترک شغل است. این موضوع از زمان ظهور این مفهوم به‌دفعات در مقاله‌های مختلف مورد آزمون و تأیید قرار گرفته است. از دیگر پیامدهای فردی ترویج رفتارهای مطلوب و درست شغلی براساس کسب تجربه در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بود که نتیجه مهم به‌کارگیری تجربیات مفید توسط کارکنان بهبود عملکرد شغلی در بلندمدت است. بنابراین می‌توان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب را به‌مثابه دانشگاهی دانست که افراد متخصص را از طریق انتقال دانش عملی و تجربه پرورش می‌دهد. به همین دلیل بسیاری از کارکنان حاضر نیستند که موقعیت‌های کاری - تخصصی که در این شرکت دارند را ترک کنند.

پیامدهای سازمانی: علاوه‌بر تأثیرگذاری تثبیت شغلی بر رفتارهای شهروندی، عملکرد کاری و کاهش تمایل به ترک خدمت، کاهش رفتارهای مخرب سازمانی از دیگر پیامدهای سازمانی مستخرج از این مطالعه بود. رفتارهای مخرب کاری که با قصد قبلی و با هدف آسیب رساندن به سازمان یا کارکنان رخ می‌دهند آثار مخربی بر سلامت روانی و عملکرد سازمان به‌جای می‌گذارد. با تثبیت شغلی کارکنان انتظار می‌رود از شدت و میزان این‌گونه رفتارها به‌دلیل ایجاد وابستگی به کار و محیط کاری کاسته شود.

نارضایتی کارکنان شده است تمرکز پست‌های عالی در شهر تهران و دیگر استان‌ها است. این امر موجب شده است که کارکنانی که در حوزه‌های عملیاتی کار می‌کنند به‌منظور رشد و ارتقای سازمانی نیازمند جابه‌جایی با تهران و یا مرکز استان باشند. از طرف دیگر، با تغییر ماهیت نیروی انسانی، عده بیشتری نیروی انسانی ماهر و تحصیل‌کرده استخدام شده است که انتصاب این افراد بر پست‌های ساده و کارگری اعتراض‌ها و نارضایتی‌هایی را به دنبال داشته است. این موضوع بازنگری در ساختار شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه آن را ضروری می‌سازد.

جذابیت مزایا و امکانات: صنعت نفت جزء صنایعی است که در امر رفاه و آسایش کارکنان پیشتاز بوده است. ولی تغییر نگرش‌ها و انتظارات کارکنان نسل جوان موجب یکنواختی و عدم جذابیت مزایای موجود شده است. همچنین شرایط بد آب و هوایی و امکانات نسبتاً ضعیف استان منجر شده است که متخصصان پزشکی در این شهر ماندگار نشوند. بنابراین کارکنان مجبور می‌شوند برای رفع مشکلات پزشکی خود و خانواده‌هایشان به استان‌های دیگر رفت‌وآمد کنند.

بازنگری در فرایند استخدام: تنوع قومیتی موجود در منطقه به دلیل وجود اقشار مختلفی که برای کار در صنعت نفت در این استان ساکن شده‌اند در بسیاری موارد شرایط فرهنگی و جغرافیایی حاکم بر استان و نگاه سنتی بومیان استان را بر نمی‌تابد که این امر موجب پدید آمدن تعارض بیشتری برای فرد یا خانواده او می‌شود. نارضایتی خانواده از سبک زندگی در منطقه به‌ناچار ترک شغل کارکنان را موجب می‌شود.

خرده‌فرهنگ‌های سازمانی: از زمان تأسیس شرکت‌های نفتی در مناطق جنوبی کشور که به‌واسطه دخالت شرکت‌های انگلیسی محقق شد، نوعی نظام خاص انگلیسی به‌عنوان فرهنگ غالب سازمانی پذیرفته شده است. این نظام که مبتنی بر ارشدیت و سلسله‌مراتب بلند بود، با ساختار کارگری و عملیاتی آن دوران تطابق داشت. امروزه مفاهیمی همچون شایسته‌سالاری، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش و جذب استعدادها شکاف آشکاری با خرده‌فرهنگ‌های رایج سازمان ایجاد کرده است. بنابراین، تغییرات نه‌تنها در حوزه ساختار بلکه در نظام فرهنگی سازمان نیز احساس می‌شود.

مبادله رهبر- پیرو: مطالعات نشان داده است که ساختارهای سازمانی نسبت به گذشته اهمیت کمتری یافته‌اند و برای مدیریت کردن سازمان‌ها، اهمیت عوامل نرم همچون روابط رهبری برجسته‌تر شده است. امروزه محور مبادله رهبر-

### نظریه‌های حمایت‌کننده از یافته‌های پژوهش

نظریه برآمده از داده‌ها در استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد، یک نظریه اولیه است و به میزانی که این نظریه از جانب نظریه‌های موجود مرتبط، موردحمایت و پشتیبانی قرار بگیرد، از اعتبار بیشتری برخوردار است (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵: ۱۸). نظریه مستخرج از این پژوهش با بررسی گسترده‌ای که در ادبیات موضوع انجام گرفت مشابهت‌های با مطالعات انجام شده به شرح زیر دارد:

عملکرد شغلی: هلنوم و همکاران (۲۰۰۶) متوجه شدند که هر دو بعد درون شغلی و برون شغلی مفهوم تثبیت شغلی می‌تواند عملکرد را پیش‌بینی کند. کاراتاپیه و انگچی (۲۰۱۲) مشابه با تحقیقات گذشته از جمله مطالعه هالسلین و ویلر (۲۰۰۸)، لی و همکاران (۲۰۰۴) نشان داد که تثبیت شغلی تمایل به ترک خدمت را میانجی کرده و عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد.

مبادله رهبر - پیرو: سکیگوچی، برتون و سلینسکی (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که تثبیت شغلی بیشتر نقش مثبتی در عملکرد کارکنان (به‌عنوان مثال، آماده‌سازی منابع بیشتر برای کارکنان) زمانی که تبادل رهبر- پیرو زیاد باشد، دارد. اما تثبیت شغلی زیاد نقش منفی (به‌عنوان مثال احساس گیرکردن کارکنان در سازمان) دارد زمانی که کیفیت مبادله‌های رهبر- پیرو ضعیف باشد. بومن (۲۰۰۹) به این نتیجه دست‌یافت که تبادل رهبر- پیرو ارتباط منفی با تمایل به ترک خدمت و رفتارهای جستجوگرانه شغلی و ارتباط مثبتی با بعد سازمانی تثبیت شغلی دارد. بعد سازمانی تثبیت شغلی تا حدودی ارتباط بین تبادل رهبر- پیرو و تمایل به ترک خدمت و رفتارهای جستجوگرانه شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

هریس، ویلر و اکامار (۲۰۱۱) از نظریه حفظ منابع برای توضیح تبادل رهبر- پیرو به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده بعد سازمانی تثبیت شغلی استفاده کرده‌اند. نتیجه این مطالعه نشان داد که بعد سازمانی تثبیت شغلی پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت و ترک خدمت واقعی است. به‌عبارت‌دیگر، بعد سازمانی تثبیت شغلی به‌عنوان فرایند واسطه‌ای ارتباط بین تبادل رهبر- پیرو و خروجی‌ها را میانجی می‌کند.

جبران خدمات، فرصت‌های ارتقا و روش‌های دیگر منابع انسانی: جیسان، هلنوم و واتسون (۲۰۰۵) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که برای افزایش تثبیت شغلی، کارفرما باید بر افزایش حمایت سرپرست و حمایت سازمانی ادراک شده، تشویق کارکنان بر استفاده از برنامه‌های مزایا، ایجاد فرصت- های آموزشی، ایجاد نقش‌های شفاف برای افراد جدید

الاستخدام به‌خوبی افراد شاغل تمرکز بیشتری داشته باشد. محققان متوجه شدند هرچه فرد تعداد بدیل‌های شغلی کمتری را ادراک کنند به‌احتمال بیشتری تناسب بیشتری با شغل نشان داده و در صورت ترک خدمت غرامت بیشتری را خواهند پرداخت. برجیل، انگوین، چنی و تیلور (۲۰۰۹) دریافتند که تثبیت شغلی به‌خوبی می‌تواند ارتباط بین جبران خدمت، حمایت سرپرست، فرصت‌های ارتقا و تمایل کارکنان به ترک خدمت را میانجی‌گری کند اما آموزش منجر به تثبیت کارکنان در شغلشان نمی‌شود.

ویلر، هریس و هاروی (۲۰۱۰) دریافتند وقتی که افرادی که روش‌های منابع انسانی مؤثرتری را درک کرده‌اند و ارتباطات رهبر- پیرو با کیفیت‌تری داشته‌اند میزان بیشتری از تثبیت درون شغلی را گزارش می‌دهند، افرادی که ارتباطات رهبر- پیرو ضعیف‌تری داشته ولی سطح بالایی از روش‌های مؤثر منابع انسانی را تجربه کرده‌اند افزایش بیشتری در تثبیت درون شغلی نشان می‌دهند.

مبادله اجتماعی: هوم و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که تبادل اجتماعی توضیح می‌دهد که چگونه سرمایه‌گذاری متقابل و بیش‌ازحد بر روابط کارمند - سازمان می‌تواند منجر به وفاداری و تعهد بیشتر نیروی کار شود. این مطالعه موجب غنی‌تر شدن دیدگاه روابط کارمند سازمان (EOR) به‌وسیله معرفی سازه تثبیت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی دیگر که نسبت به مبادله اجتماعی پایدارتر است گردید.

آلن (۲۰۰۶) نشان داد که تکنیک‌های جامعه‌پذیری سازمان‌ها را در تثبیت کردن کارکنان جدید استخدام با سازمان یاری می‌دهد. هوم و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که تبادل اجتماعی توضیح می‌دهد که چگونه سرمایه‌گذاری متقابل و بیش‌ازحد بر روابط کارمند - سازمان می‌تواند منجر به وفاداری و تعهد بیشتر نیروی کار شود.

هویت‌پذیری و انسجام فرهنگی: چاو و اهلستروم (۲۰۱۱) فرضیه‌ای را مبنی بر این که تداوم صحبت به‌گوش محلی در چین به فرایند هویت‌پذیری سازمانی یا اجتماعی آنان ارتباط دارد، مطرح کردند که این امر در نتیجه می‌تواند تصمیم کارکنان به ماندن در سازمان را به‌وسیله تقویت تثبیت شغلی، افزایش دهد.

ویژگی‌های شخصی: میشل و همکاران (۲۰۰۱) و هولتوم و اونیل (۲۰۰۴) در مطالعات اولیه صورت گرفته در حوزه تثبیت شغلی از ارزش‌های شخصی افراد و اهداف حرفه‌ای برای تثبیت شغلی آنان یاد کرده‌اند. همچنین ادواردز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)

ویژگی‌های شخصی افراد، تناسب شغل و شاغل و در دسترس بودن فرصت‌هایی برای معرفی سازمان به اجتماع را از مهم‌ترین پیشایندهای تثبیت شغلی معرفی کرده است.

روش‌های مدیریت منابع انسانی: انگوین (۲۰۱۰)، برجیل و همکاران (۲۰۰۹)، آلن و کوپین (۲۰۱۳) و گاش و گارناتان (۲۰۱۵) نشان دادند که روش‌های مدیریت منابع انسانی از جمله پاداش‌های سازمانی، فرصت‌های رشد و ارتقاء، حمایت سرپرستان، عدالت فرایندی و مشخصات شغلی به‌طور مستقیم بر تثبیت شغلی تأثیر دارند و تثبیت شغلی به‌طور منفی و معنی‌داری تمایل به ترک خدمت و جابه‌جایی را کاهش می‌دهد.

### پیشنهادها

با توجه به مدل استخراجی از این تحقیق اگر مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بخواهند نیروهای متخصص خود را در چنین شرایط رقابتی حفظ کنند باید تغییرات ساختاری متناسب با تعداد افراد متخصص و تحصیل‌کرده سازمان و به‌کارگیری سیاست‌های تمرکززدایی از استقرار پست‌های عالی در شرکت‌های ستادی مستقر در تهران را در پیش بگیرند.

\* ممانعت کردن از انتقال نیروهایی که انگیزه‌ای برای ماندن ندارند موجب بی‌انگیزگی دیگر کارکنان و رخوت عملیاتی می‌شود. بنابراین برای حل ریشه‌ای این موضوع باید به فکر جذاب‌تر کردن شرایط کاری و زندگی برای ماندگاری کارکنان باشد.

\* شرکت باید بیشتر توان خود را برای حل مشکلات اجتماعی خانواده‌های کارکنان در کنار بهبود زیرساخت‌های ساختاری و سرپرستی بکار گیرد.

\* مدیران و مسئولان شرکت باید بیشترین نظارت را در راستای دیدگاه مردم نسبت به جایگاه و برند شرکت داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد رضایت مردم منطقه از وجود یک شرکت می‌تواند تسهیلگر فعالیت‌ها و دست‌یابی آن شرکت به اهدافش باشد.

\* یکی از دلایل عمده ترک شغل ناگهانی کارکنان هنگام ورود به محیط‌های فرهنگی جدید، تطبیق فرهنگی ضعیف آن‌ها است. دلیل دیگر ناتوانی خانواده کارکنان در تطبیق با فرهنگ و ضعف برقراری ارتباط با مردم شهر میزبان است. بدین منظور شرکت باید بتواند سازگاری فرهنگی را تسهیل کند. سازگاری میان

### منابع

استراوس، انسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). «اصول روش

فرهنگی پیامدی روان‌شناختی است که با انطباق‌پذیری فرد در ارتباط است. انطباق‌پذیری به معنی درجه‌ای احساس راحتی فرد با محیط جدید است. از طرف دیگر، وجود کارکنان غیربومی با نگرش‌های جدید شاید بتواند منجر به تغییر دیدگاه‌ها و ارزش‌های سنتی ناشی از قومیت‌های مختلف شود. با توجه به جدید بودن مؤلفه تغییر فرهنگ و باورهای سنتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی این موضوع را مورد بررسی بیشتر قرار دهند.

\* با توجه به اینکه این تحقیق از رویکرد داده‌بنیاد که شرایط محیطی و الگوهای غالب ذهنی را در نظر می‌گیرد استفاده کرده است. بنابراین، نتایج این تحقیق متناسب با صنعت نفت و شرکت‌های مستقر در مناطق جنوبی کشور است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مشابه با این تحقیق در صنایع دیگر و در نقاط دیگر کشور که نوع بافت منطقه‌ای متفاوتی دارد انجام شود.

\* اهمیت تفاوت نسل‌ها در بسیاری از مباحث مدیریتی مورد تأکید قرار گرفته است. اگرچه پژوهشگران به تفاوت نگرشی نسل‌ها و تأثیر تفاوت نسل‌های X و Y در خصوص ایده تثبیت شغلی نیز اشاره‌های مکنون داشته‌اند (باماکاس و کولیک، ۲۰۱۳). شواهد تجربی هنوز مؤید تأثیر تفاوت این دو نسل در سطح تثبیت شغلی نیست. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران علاقه‌مند بتوانند تفاوت نسل‌ها و تأثیر آن بر عوامل مؤثر بر تثبیت شغلی را مورد بررسی قرار دهند.

\* مسئولیت اجتماعی شرکتی از جمله مباحثی است که در دو دهه اخیر به‌شدت در ادبیات سازمانی مطرح است. صنعت نفت نیز در سه سال گذشته کنفرانس‌هایی در این خصوص برگزار کرده است که در این کنفرانس‌ها تجربیات و الگوهای موفق به‌منظور بهره‌برداری مورد استقبال قرار گرفته‌اند. این موضوع فرصت ویژه‌ای برای اجرای تحقیقی که بتواند سطح مسئولیت اجتماعی شرکت‌های نفتی مستقر در جنوب کشور را اندازه‌گیری کند ایجاد کرده است که به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود از این فرصت استفاده کنند.

\* یکی دیگر از مواردی که مشارکت‌کنندگان در این تحقیق بر آن تأکید داشتند لزوم جذب نیروهای غیربومی بر رشد و توسعه منطقه و توسعه فرهنگ سازمانی بود. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود تأثیر استخدام و جذب نیروهای غیربومی بر توسعه فرهنگی سازمان و منطقه را مورد بررسی قرار دهند.

تحقیق کیفی». ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه



- علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.  
تافلر، الوین (۱۳۸۳)، شوک آینده، ترجمه شهیندخت خوارزمی، نشر علم.
- محمدی پور، محمد (۱۳۹۰)، نگاهی به وضعیت نیروی انسانی صنعت نفت، چالش‌ها و راهکارها، ماهنامه اکتشاف و تولید،
- Edwards, J. R. (2008). "Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress". *Academy of Management Annals*, 2(1), 2167-2230.
- 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. W. & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.)*. Cengage Learning: Michael Schenk.
- 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.
- Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave". *Work and Stress*, 22, 242-256.
- 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., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). "Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory". *Organizational Dynamics*, 35, 316-331.
- 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.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1991). "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses". *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366
- Hom, P.W., Tsui, A.S., Wu, J.B., Lee, T.W.,
- شماره ۸۳، مهرماه ۱۳۹۰.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل، تهران، دانشگاه امام صادق، چاپ اول.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2011). "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships". *The Leadership Quarterly*, 22, 271-281.
- Allen, D. G. (2006). "Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?". *Journal of Management*, 32, 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). 22(2), 182.
- 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.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V.Q., Clenney, B.F. & Taylor, G.S. (2009). "Human resource practices, job embeddedness and intention to quit". *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Besich, J. (2005). *Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: A test of voluntary turnover prediction*. ProQuest Dissertations and Theses, 119 p. Retrieved 7 November 2011.
- Chen, J., Chou, T. & Wang, T. (2010). "The organizational context, job embeddedness, and effectiveness of managing knowledge work teams". *Journal of Applied Business Research*, 26(5), 19-27.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4th Edition. Boston: Pearson Publication.
- 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". *J. Appl. Psychol.*, 92(4), 1031-42.

- Zhang, A.Y., Fu, P.P. & Li, L. (2009). "Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness". *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277.
- K. Allen, J. Quinn, S. Hollingworth & A. Rose (2013) "Becoming employable students and 'ideal' creative workers: exclusion and inequality in higher education work placements". *British Journal of Sociology of Education*, 34:3, 431-452.
- Karatepe OM. (2012). *The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: the moderating role of job embeddedness*. *J. Hosp. Tour. Res.* 36(4),495-516.
- 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. (1994). "An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover". *Acad. Manag. Rev.* 19(1),51-89.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240.
- NgT, W.H. & Feldman, D.C. (2012). "The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict". *J. Appl. Psychol.* 97(6),1233-51.
- Ng, T.W. & Feldman, D.C. (2010). "The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors". *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Nguyen, V. Q. (2010). "Organizational, job and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam". Thesis of Doctor OF Philosophy in Business Administration, Mississippi State University. performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A "Causal Model of Turnover for Nurses". *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- 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.
- Ramesh, A. & Gelfand, M.J. (2010). "Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures". *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807.
- Robinson, R., Kralj, A., Solnet, D. 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 January, 101-109.
- 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". *Pers. Psychol*, 61(4), 761-92.
- 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.
- 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; JMI*, 22(2), 182.