

چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج نیروهای دانشی

جهانپار بامداد صوفی^۱ - محمد تقی تقوی فرد^۲ - امید ارجمند قهستانی^۳

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۹ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۷)

چکیده

خروج نیروهای دانشی، یکی از مهم ترین کانالهای از دست دادن دانش در سازمانها می باشد. با توجه به اهمیت فوق العاده دانش و حفظ آن بخصوص برای سازمانهای دانش محور، نیاز به اخذ رویکردی برای محاسبه شدت ریسک از دست رفتن دانش ناشی از کانال بازنشستگی و همچنین کانال ترک خدمت داوطلبانه وجود دارد. علاوه بر این ارائه راهکارهایی برای حفظ نیروهای دانشی نیز می تواند منجر به حفظ دانش سازمانی برای مدت زمان بیشتری گردد. این پژوهش پس از بررسی مدل‌های مختلف در رابطه با ریسک از دست رفتن دانش به ارائه چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش پرداخته است. چارچوب ارائه شده پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی تایید شده و بر روی ۲۸ نفر از نیروهای دانشی شاغل در یکی از سازمانهای دانش محور دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر جمع آوری اطلاعات پیمایشی بوده و از آمار توصیفی و ماتریس ریسک برای تحلیل داده ها بهره گرفته است. نتایج نشان می دهد که چارچوب پیشنهادی می تواند شدت ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی را ارزیابی نموده و عوامل و راهکارهای مناسبی در رابطه با حفظ نیروهای دانشی ارائه دهد.

۱. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

دانش به عنوان یک سرمایه حیاتی برای شرکت هایی که می خواهند در محیط تجاری پرتلاطم دنیای امروز به رقابت بپردازند، تشخیص داده شده است. دانش یکی از مهم ترین منابع مزیت رقابتی می باشد. بر اساس دید دانش محوری یک شرکت، مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استخراج، کشف و حفظ دانش توسط آن شرکت می باشد. برخی محققین بیان می دارند که امروزه دانش، ارزشمندترین منبع یک سازمان می باشد. کار دانشی از سایر اشکال کار از طریق، حل مساله "غیر معمول"^۱ که نیاز به ترکیب تفکر همگرا، واگرا و خلاق داشته، تفکیک می گردد (ماسینگهام^۲، ۲۰۰۸؛ جینکس^۳، ۲۰۱۴). کارکنان دانشی افرادی هستند که برای آنها اطلاعات و دانش، شالوده‌ی کارشان است.

از دست دادن دانش^۵ سازمانی یک حقیقت ناخوشایند است که می تواند به یک مساله بزرگ برای سازمانها تبدیل شود. در تحقیقات صورت گرفته پیشین علائم این مسئله در شرکت هایی نظیر ناسا، بریتیش پترولیم و یکی از شرکتهای نفتی مشاهده شده است (جینکس و دورسیکووا^۶، ۲۰۱۳). دانش می تواند از طریق کانالهای مختلفی از جمله از دست دادن اسناد و مدارک سازمانی، عدم توانایی در مستندسازی دانش، خلق دانش، ناتوانی در به اشتراک گذاری آن از دست برود. یکی از مهمترین کانالهای از دست دادن دانش در سازمانها، از دست دادن دانشوران می باشد. از دست دادن دانشوران در یک سازمان به معنای از دست دادن دانش ملموس و ناملموس و مزیت رقابتی احتمالی است. دانشوران دارای دانش ضمنی بسیار در حوزه تخصصی خود هستند. این دانش از طریق سالها تجربه و همچنین تحصیلات آکادمیک و گذراندن دوره های مختلف آموزشی بدست آمده است (سید کلالی، ۱۳۹۰؛ جینکس و دورسیکووا، ۲۰۱۳). زمانی که نیروهای دانشی شرکت را ترک می کنند، موارد بسیاری را علاوه بر آنچه که می دانند با خود خارج می نمایند. در واقع آنها ارتباطات و تماسهایشان که برای انجام موثر کار، حیاتی بوده را نیز ترک می کنند. از دست دادن نیروهای دانشی می تواند باعث از دست رفتن دانش از سازمان و همچنین اجازه‌ی انتقال دانش به سازمانهای رقیب شود (ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ بوسارد^۷، ۲۰۱۳).

چه اتفاقی رخ می دهد زمانی که فردی یک سازمان را ترک می کند؟ تعیین اینکه چه

1. Non-Routine
2. Massingham
3. Jennex
4. Knowledge Workers
5. Knowledge loss
6. Jennex and Durcikova
7. Bussard

اتفاقی رخ می‌دهد زمانی که کارکنان ارزشمند سازمان را ترک می‌کنند، ممکن است به ما برای درک بهتر تاثیر از دست دادن دانش و انجام اقدام مناسب، کمک کند. کارکنان با دانش ارزشمند ممکن است این دانش را در هنگام ترک سازمان با خود ببرند. این دانش ممکن است منحصر به فرد و یا برای تقلید نمودن سخت باشد، که در این صورت جایگزینی را مشکل می‌نماید. در واقع بخشی عظیمی از دانش دانشوران به شکل ضمنی می‌باشد (ماسینگهام، ۲۰۰۸).

ترک خدمت دانشوران می‌تواند ناشی از عواملی همچون تعدیل نیرو، اخراج، ترک خدمت داوطلبانه، از کارافتادگی و بازنشستگی رخ دهد که در این میان ترک خدمت داوطلبانه بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است. ترک خدمت داوطلبانه و همچنین خروج ناشی از بازنشستگی رایج ترین کانالهای خروج در میان سازمانها بوده و می‌تواند منجر به از دست رفتن دانش در سازمان گردد. ترک خدمت داوطلبانه زمانی است که کارمند قطع رابطه بین کارفرما و کارمند را آغاز می‌نماید (تامپسون^۱، ۲۰۱۴). در نتیجه به دلیل ترک خدمت داوطلبانه و یا بازنشستگی، سازمانها به طور فزاینده‌ای در معرض ریسک از دست دادن سرمایه دانشی دارای ارزش، می‌باشند. با توجه به اهمیت فوق العاده دانش و حفظ آن بخصوص برای سازمانهای دانش-محور، نیاز به اخذ رویکردی برای محاسبه شدت ریسک از دست رفتن دانش ناشی از کانال بازنشستگی و پا به سن گذاری نیروهای دانشی و همچنین کانال ترک خدمت داوطلبانه کارکنان وجود دارد. علاوه بر این ارائه راهکارهایی برای حفظ نیروهای دانشی و کاهش نرخ ترک خدمت داوطلبانه نیز می‌تواند منجر به حفظ دانش سازمانی برای مدت زمان بیشتری گردد. با توجه به مباحث مطرح شده و اهمیت و ضرورت موضوع سوالات زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند:

- شدت ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی چگونه است؟
- از چه عواملی می‌توان به منظور حفظ نیروهای دانشی و در نتیجه کاهش نرخ ترک خدمت داوطلبانه استفاده نمود؟

نکته مهمی که وجود دارد این است که در نهایت هر چه قدر هم در باب حفظ کارکنان دانشی تلاش شود پدیده خروج ممکن است رخ دهد. حتی در صورتی که بتوان افراد را در سازمان حفظ نمود مسائلی همچون بازنشستگی، از کارافتادگی و فوت می‌تواند باعث خروج فرد از سازمان گردد. لذا تلاش در حفظ دانش افراد و انتقال آن به سایر افراد موجود در شرکت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می‌باشد. بنابراین با محاسبه شدت ریسک از

دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی و با توجه به نتایج بدست آمده می توان به ارائه پیشنهاداتی در باب کسب دانش افراد قبل از خروج آنها از سازمان اقدام نمود.

پیشینه تحقیق

راپش و همکاران^۱ (۲۰۱۱) کاربرد روش رگرسیون لجستیک را برای پیش بینی ریسک خروج کارکنان در یک سازمان بر اساس داده های جمعیت شناختی از کارکنان جدا شده از سازمان، نشان داده اند. در این مقاله از اطلاعات جمعیت شناختی افراد جدا شده از سازمان و همچنین اعضای فعلی سازمان استفاده شده است. متغیرهای جمعیت شناختی مورد استفاده در معادله رگرسیون لجستیک شامل موارد زیر بوده اند: جنسیت، وضعیت تاهل، سن، تحصیلات، سنوات خدمت، شهر و میزان حقوق دریافتی.

لی و همکاران^۲ (۲۰۱۴) به توسعه استاندارد برای اندازه گیری کمی شدت ریسک تخلیه دانش، ناشی از خروج اعضای یک سازمانی پرداخته اند. آنها بیان می کنند که یک شبکه دانش می تواند به دو صورت متحمل تخلیه دانش گردد: (۱) خروج افرادی که در آن عضو فعال بوده (۲) و خروج افرادی که سطوح بالای تخصص را داشته اما مشارکت اندکی در فعالیت های به اشتراک گذاری دانش دارند.

استاندارد ارائه شده توسط لی و همکاران برای اندازه گیری ریسک بالقوه تخلیه دانش اختصاص یافته به هر فرد، بر اساس دو دیدگاه زیر ایجاد گشته است:

(۱) دیدگاه رهبر شبکه^۳ (NL) بر ریسک تخلیه دانش اختصاص یافته با خروج رهبران شبکه تمرکز می کند.

(۲) دیدگاه متخصص منزوی^۴ (IE) بر ریسک تخلیه دانش اختصاص یافته با خروج این متخصصان تمرکز می کند.

پس از تعیین شاخص های مرتبط با تحلیل شبکه های سازمانی^۵، ریسک اختصاص یافته به هر فرد تعیین شده و افراد بر اساس شدت ریسک رتبه بندی شده اند.

هاتوم و پریو^۶ (۲۰۱۵) رویکردی را برای ارزیابی شدت ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج استعدادها از یک سازمان ارائه نموده اند. دو بعد احتمال و پیامد به منظور ارزیابی شدت ریسک در نظر گرفته شده است. برای بعد احتمال شاخصهای: نارضایتی فرد

1. Rupesh et al
2. Lee et al
3. Network leader
4. Isolated expert
5. Organizational Network Analysis
6. Hatum and Preve

نسبت به شغل، استعداد فرد و وضعیت بازار کار و برای بعد پیامد نیز شاخصهای: پیچیدگی شغلی فرد، مشکل در جایگزینی و اهمیت دانش فرد در نظر گرفته شده است.

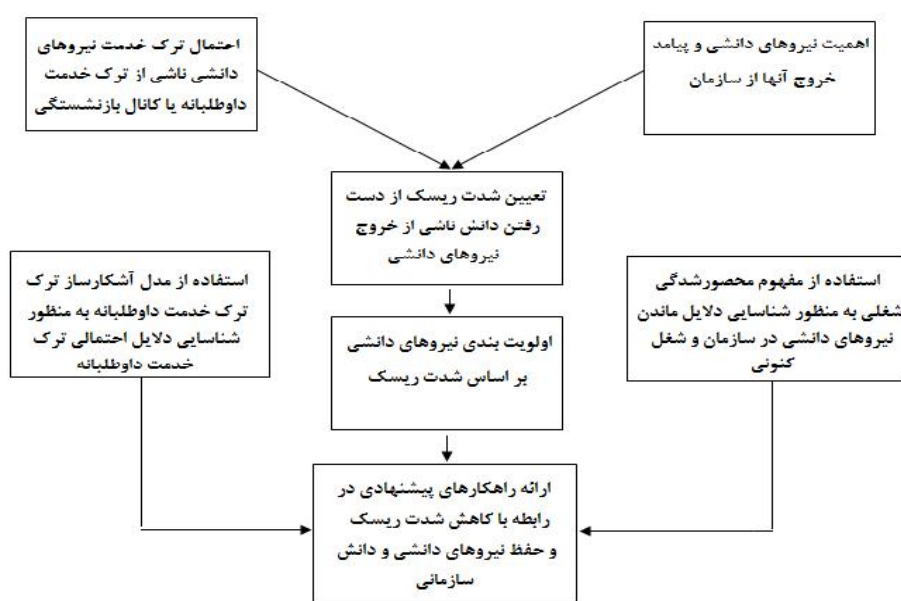
جینکس^۱ (۲۰۱۳) به ارائه یک متدولوژی برای ارزیابی ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج کارکنان پرداخته است. الگوریتم پیشنهادی جینکس از ۳ مولفه تشکیل شده است: ۱- احتمال ترک خدمت نیروی دانشی ۲- پیامد از دست رفتن دانش (امتیاز اهمیت از دست رفتن نیروی دانشی دانشی) ۳- کیفیت نیروی دانشی. هر کدام از این مولفه ها دارای معیارهایی بوده که با توجه به آن معیارها هر نیروی دانشی امتیازی از ۱ تا ۱۰ برای هر مولفه دریافت کرده و در نهایت شدت ریسک توسط حاصلضرب امتیازهای در نظر گرفته شده برای هر مولفه محاسبه شده است. برای ارزیابی ریسک، یک سیستم امتیاز دهی ۱۰۰۰ نمره‌ای ارائه شده که در نهایت با توجه به امتیاز محاسبه شده برای شدت ریسک به ارائه های راهکارهای پیشنهادی پرداخته شده است.

یودچاکو و مجتبی^۲ (۲۰۰۷) یک مدل ساده ریاضی و نظری را به منظور درک ترک خدمت داوطلبانه، به عنوان ساختاری میان رشته ای (اجتماعی، روانشناختی و اقتصادی) و چند بعدی (فرد، سازمان و وابستگی اجتماعی) ارائه نموده اند. مدل ارائه شده به تعیین احتمال ماندن یا ترک سازمان توسط فرد می‌پردازد. آنها بیان می‌کنند ترک خدمت داوطلبانه هنگامی رخ می‌دهد که اختلافی بین مزایای مورد انتظار فرد از سازمان و مزایای عرضه شده توسط کارفرما وجود دارد. در واقع استدلال می‌کنند که ترک خدمت داوطلبانه به طور کلی شامل ۳ نهاد گسترده‌ی وابستگی اجتماعی (I)، فرد (P) و کارفرما (E) بوده و اینکه عوامل فردی و سستی ترک خدمت داوطلبانه می‌توانند به صورت عوامل داخلی (کارفرما) یا خارجی (وابستگی اجتماعی) مرتبط با فرد (P) طبقه بندی شوند. در زمانی که به محاسبه احتمال پرداخته می‌شود باید E را برابر عدد ثابت ۱ در نظر گرفت چرا که فرض بر این است که مزایا و منافع ارائه شده توسط سازمان برای همه یکسان و ثابت بوده، در حالی که در شرایط واقعی در طول زمان ممکن است تغییر نماید. یودچاکو و مجتبی (۲۰۰۷) فرض می‌کنند که با تغییر زمان نیز تغییری در این مزایا و منافع حاصل نمی‌گردد. متغیرهای P و I توسط فرد از ۱ تا ۱۰ امتیاز گذاری شده و سپس در هم ضرب شده و بر ۱۰ تقسیم می‌گردند. آنها بیان می‌دارند که ترک خدمت داوطلبانه (احتمال ماندن یا رفتن از سازمان) برابر است با: $(1 - P \times I)$. هر چه عدد حاصل به یک نزدیکتر باشد احتمال ترک خدمت فرد بیشتر می‌باشد.

در سال ۱۹۹۹ تی وی ای^۱ با توجه به پا به سن گذاری نیروهای دانشی خود به ارائه رویکردی برای ارزیابی شدت ریسک از دست رفتن دانش پرداخت. به منظور ارزیابی شدت ریسک دو عامل ضریب بازنشستگی پیش بینی شده و امتیاز اهمیت نیروی دانشی در نظر گرفته شده است. سپس با ارائه معیارهایی به محاسبه هر دو عامل پرداخته شده و در نهایت با ضرب مقادیر حاصل از هر دو عامل، محاسبه امتیاز ریسک از دست رفتن دانش صورت گرفته است. تاریخ بازنشستگی پیش بینی شده می تواند توسط فرد و یا با استفاده از نمودار سنی و سال های خدمت افراد تعیین گردد. معیارهای عامل امتیاز اهمیت مبتنی بر دانش و مهارت های منحصر به فرد/حیاتی برخوردار توسط فرد و تخمینی از سطح دشواری یا کوشش مورد نیاز برای پر کردن مجدد آن موقعیت می باشد. در نهایت بسته به امتیازات بدست آمده برای شدت ریسک اقدامات پیشنهادی ارائه شده است (ترینکل^۲، ۲۰۰۵).

در نهایت باید عنوان نمود مدل های ارائه شده برای ارزیابی ریسک، عوامل موثر بر ترک خدمت نیروهای دانشی را در نظر نگرفته و بنابراین نمی توان با استفاده از این رویکردها به ارائه راهکارهای مورد نیاز برای پیشگیری از ترک خدمت و در نتیجه حفظ نیروهای دانشی در سازمان پرداخت. در نتیجه مقاله حاضر پس از بررسی مدل های ارائه شده فوق و ضعف آنها در ارائه این دسته از راهکارها چارچوب پیشنهادی زیر را برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی ارائه می نماید. چارچوب پیشنهادی علاوه بر ارزیابی شدت ریسک از دست رفتن دانش، با استفاده از مفهوم محصور شدگی شغلی^۳ و مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه^۴، به ارائه راهکارهایی در رابطه با پیشگیری از ترک خدمت داوطلبانه احتمالی و حفظ طولانی مدت نیروهای دانشی می پردازد.

1. Tennessee Valley Authority
2. Trinkle
3. Job Embeddedness
4. Unfolding Model of Voluntary Turnover



شکل ۸. چارچوب پیشنهادی تحلیل ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی

مفاهیم مورد استفاده در چارچوب پیشنهادی

مفهوم محصورشدگی شغلی

در طول دهه های گذشته مدل‌های مختلفی در رابطه با پدیده ترک خدمت داوطلبانه و دلایل خروج افراد از سازمان ها ارائه شده است. میشل و همکاران^۱ (۲۰۰۱) در پاسخ به این سوال که چرا افراد در سازمان و شغل کنونی خود باقی می‌مانند و دلایل موثر بر ماندن افراد در سازمان، مفهوم محصور شدگی شغلی را ارائه نمودند. این مفهوم اشاره به نیروهایی از درون و بیرون سازمان داشته که باعث ماندن فرد در شغل و سازمان کنونی می‌گردد.

محصور شدگی شغلی بر روی سطح کلی اتصالات تمرکز می‌نماید. بر اساس نظریه محصور شدگی شغلی ارزشهای شخصی یک فرد، اهداف شغلی و برنامه هایی که فرد برای آینده دارد باید با فرهنگ سازمانی بزرگتر و تقاضاهای شغل فوری فرد (برای مثال دانش، مهارت ها و توانایی های شغل) منطبق گردد. علاوه بر این فرد چگونگی انطباق خود، با جامعه و محیط اطراف را نیز در نظر خواهد گرفت. محصور شدگی شغلی فرض می‌نماید انطباق بهتر، احتمال اینکه فرد احساس نماید که به صورت حرفه‌ای و شخصا به سازمان گره خورده است را، افزایش می‌دهد. این نظریه نشان می‌دهد که تعدادی از رشته‌ها فرد و خانواده او را،

درون شبکه‌ای اجتماعی، روانشناختی و مالی که شامل دوستان و گروه‌های کاری و غیر کاری، جامعه و محیط فیزیکی‌ای که واقع در آن بوده، پیوند می‌دهد. تعداد بیشتر پیوندها بین فرد و شبکه، باعث افزایش احتمال ماندن فرد درون شغل می‌گردد (میشل و همکاران، ۲۰۰۱). سه عامل عمده در محصور شدگی شغلی مشارکت دارند: ۱) تا چه حد یک فرد دارای تعلقات قوی به افراد یا گروه‌ها درون شغل و در جامعه دارد (۲) تا چه حد افراد انطباق یا همخوانی با شغل یا جامعه دارد (۳) تا چه درجه‌ای افراد مجبورند چیزهایی را در صورت خروج از سازمان از دست داده یا قربانی نمایند. این عوامل را پیوند^۱، انطباق^۲ و فداکاری^۳ نامیده شده و سه بعد اصلی مفهوم محصور شدگی شغلی را نشان می‌دهند (زننگ و همکاران^۴، ۲۰۱۲).

پیوند

پیوندها به صورت اتصالات رسمی و غیر رسمی که فردی با سایر افراد یا گروه‌ها یا در محیط کار یا خارج از آن داشته، تعریف می‌گردند. میشل و همکاران (۲۰۰۱) باور دارند که تعداد خاصی از این پیوندها عاملی تعیین کننده در چرایی ماندن افراد در یک شغل می‌باشد. ترک شغل ممکن است افراد را مجبور به ترک افراد، تیم‌ها، پروژه‌ها و گروه‌هایی که مهم و دارای ارزش بوده نمایند. این پیوندها ممکن است مستقل از سطح رضایت مربوط به خود شغل و سازمان باشند. می‌توان موقعیتی را تصور نمود که فرد به دلیل برخی روابط کاری در سازمان باقی مانده اما سازمان را به طور کلی دوست ندارد. روابط خارج از کار نیز به احتمال زیاد بر روی احتمال ماندن یا ترک سازمان تاثیر دارند. بدیهی است که روابط خانوادگی همانند همسر، فرزندان و روابط دیگر می‌توانند این تصمیم را تحت تاثیر قرار دهند. برخی محققین نشان می‌دهند که مسئولیت خویشاوندی و تعداد فرزندان حفظ فرد را بهبود می‌دهند. اخیراً محققین نشان داده‌اند که متاهل بودن و تعداد فرزندان سهم قدرتمندی در پیش بینی ترک خدمت نسبت به تعهد سازمانی دارند. تفکر درباره تغییر شغل می‌تواند منجر به بازتاب‌های عمده و جزئی در شبکه روابط فرد گردد (هالتوم و ایندرییدن^۵، ۲۰۰۶).

انطباق

بعد انطباق اشاره به سازگاری ادراک شده فرد با سازمان و جامعه اطراف او دارد. هر چه

- 1.Link
- 2.Fit
- 3.Sacrifice
- 4.Zhang et al
- 5.Holtom and Inderrieden

که ارزشهای فردی، آرمانهای شغلی، دانش، مهارتها و توانایی های فرد با فرهنگ سازمانی و احتیاجات شغلی وی سازگارتر باشد، انطباق فرد با سازمان بیشتر است. از طرفی، هر چه که محیط اطراف، باورهای مذهبی، فعالیت های تفریحی، آب و هوا و افراد جامعه با فرد سازگارتر باشند، انطباق فرد با جامعه نیز بیشتر می‌باشد (میشل و همکاران، ۲۰۰۱).

فداکاری

مفهوم فداکاری هزینه مادی ادراک شده یا مزایای روانشناختی ای را که توسط خروج از سازمان، از دست رفته اند را نشان می دهد. برای مثال، ترک یک سازمان ممکن است منجر به تحمیل زیان های فردی (از جمله از دست رفتن تماس با دوستان، پروژه های شخصی مرتبط یا زیان های مادی) گردد. هر چه که فرد در هنگام ترک یک سازمان موارد بیشتری را از دست بدهد، قطع همکاری با سازمان مشکل تر خواهد بود. برای مثال می توان به مزایای غیر قابل حمل همانند گزینه های سهام یا مزیت های تعریف شده در حقوق های بازنشستگی، همچنین زیانهای بالقوه متحمل شده از طریق ترک سازمان همانند ثبات شغلی و فرصتهایی برای پیشرفت، اشاره نمود. به شکل مشابه ترک جامعه نیز می تواند برای کارکنان مشکل باشد (هالتوم و ایندریدن، ۲۰۰۶).

سطح بالاتر محصور شدگی نشان دهنده تمایل بیشتر فرد برای ماندن در سازمان می‌باشد. هر چه قدر محصور شدگی شغلی بالاتر باشد احتمال زیادی وجود دارد که فرد احساس نماید به صورت حرفه‌ای و فردی به سازمان گره خورده است. ثابت شده محصور شدگی شغلی به شکل منفی با ترک خدمت داوطلبانه در ارتباط می‌باشد. محصور شدگی شغلی فراتر از ترکیب معیارهای مطلوبیت و سهولت ادراک شده ی ترک خدمت (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشاغل جایگزین و جستجوی شغل) در پیش بینی ترک خدمت پیش می‌رود. همچنین نشان داده شده افرادی که دارای محصور شدگی بالاتری هستند، قصد ترک خدمت کمتری دارند (زنگ و همکاران، ۲۰۱۲).

محصورشدگی شغلی کلی

کراسلی و همکاران^۱ (۲۰۰۷) به توسعه محصور شدگی شغلی و ادغام آن درون یکی از مدل های سنتی ترک خدمت داوطلبانه پرداخته و نشان دادند که محصور شدگی شغلی کلی^۲ دارای رابطه قدرتمندتری با تمایل به ترک خدمت نسبت به محصور شدگی شغلی

1. Crossley et al
2. Global Job Embeddedness

ترکیبی می‌باشد. مدل ترکیبی محصور شدگی شغلی هنگامی که فرد اوزان برابر برای هر یک از ابعاد در نظر گرفته، شکل یافته و فرض بر این است که محصور شدگی شغلی در نهایت برابر با مجموع اجزا می‌باشد. در تقابل با اندازه گیری ترکیبی محصور شدگی شغلی، اندازه گیری کلی فرض می‌نماید که مجموع، بیشتر از اجزای آن بوده و برداشت کلی فرد از چسبندگی به شغل و سازمان را با پرسیدن سوالات کلی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که مدل محصور شدگی کلی پس از کنترل متغیرهای نگرشی همانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی پراکندگی منحصر به فردی را در تمایل به ترک خدمت و ترک خدمت داوطلبانه نشان می‌دهد. کراسلی و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌دارند که با بهره گیری از محصور شدگی شغلی کلی در طول فرایند پاسخگویی، پاسخ دهندگان به صورت ذهنی به جنبه های مختلف وزن داده و ممکن است حتی اطلاعات مرتبط اضافی را که شاید از مقیاس های اندازه گیری ترکیبی محصور شدگی شغلی حذف شده باشد، ادغام نمایند. سطح بالاتر محصور شدگی شغلی نشان دهنده چسبندگی بیشتر فرد به سازمان و شغل کنونی خویش می‌باشد.

مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه

مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه بر اساس تئوری تصویر بیچ (۱۹۹۰) که درباره فرایند کلی تصمیم گیری بوده، ارائه شده است. تئوری تصویر بیان می‌دارد که افراد به هنگام ارزیابی گزینه ها، اطلاعات را نیز غربال و تفسیر می‌نمایند. در واقع هنگامی که فرد اطلاعات را به سرعت مورد غربال قرار می‌دهد به ارزیابی اینکه تا چه حد اطلاعات در راستای تصاویر یا ارزش ها، مسیر و استراتژی فردی بوده، می‌پردازد. تصاویر ارزشی انعکاس دهنده ی استانداردها، اصول و ارزش های کلی بوده و مسیر برای راهنمایی فرد در هنگام تعیین اهداف و انرژی بخشی برای انجام رفتارهای هدف-محور مورد استفاده قرار می‌گیرد. استراتژی نیز به عنوان مجموعه ای از تاکتیکهای رفتاری بوده که فرد باور دارد در دستیابی به اهداف تعیین شده، به کمک وی خواهند آمد. بر اساس این ایده لی و میشل^۱ (۱۹۹۴) نشان می‌دهند که افراد در اخذ تصمیم برای ترک خدمت به غربال اطلاعات پرداخته و به مقایسه اینکه چگونه این اطلاعات هم راستا با تصاویر فردی بوده، می‌پردازند. مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه شامل مجموعه ای از تصمیمات متوالی بوده که افراد اطلاعات سازمانی و محیطی خود را غربال می‌نمایند. لی و میشل (۱۹۹۴) نشان می‌دهند که افراد برای اخذ تصمیم خروج یک

سری مسیرهای روانشناختی را طی می‌نمایند. در این راستا لی و میشل پس از بررسی مدل‌های مختلف و عناصر مختلف تاثیرگذار در این فرایند روانشناختی به معرفی هفت عنصر مهم در فرایند روانی ترک خدمت پرداخته که از تلفیق این عناصر مسیرهای مختلفی ایجاد می‌گردد. یک مسیر تصمیم نشان می‌دهد که چگونه افراد محیط کاری خود را تغییر داده، گزینه‌های تصمیم را شناسایی نموده و پاسخ خود را تصویب می‌نمایند. این مدل فرایند تصمیم‌گیری افراد برای ترک خدمت داوطلبانه را نشان داده و به معرفی هفت عنصر که در این فرایند نقش دارند اشاره می‌نمایند. در ادامه به معرفی این عناصر می‌پردازیم:

شوک

شوک^۱ به صورت رویدادی قابل تشخیص که در صورت وقوع کارکنان را به سمت قضاوت آگاهانه در مورد شغل خود وارد نموده تعریف گشته که ممکن است این قضاوت به ترک خدمت داوطلبانه منجر گردد. در واقع شوک رویدادی بوده که برای دستگاه باورها و تصاویر افراد ایجاد اطلاعات نموده یا خود دارای معنی می‌باشد (لی و میشل، ۱۹۹۴). بر خلاف دیدگاه معمول که نارضایتی، آغاز کننده ترک خدمت افراد بوده اما در بسیاری از موارد این شوک‌ها هستند که گاه به صورت غیر منتظره و سریع - برخلاف نارضایتی که در طول زمان انباشته شده- فرایند خروج فرد از سازمان را آغاز می‌کنند (راهداری، ۱۳۸۸). شوک‌ها تنها رویدادهایی را شامل می‌شوند که موجب ایجاد تاملات و بررسی‌های مرتبط با شغل گشته و این بررسی‌ها نیز شامل چشم انداز ترک خدمت می‌باشند. شوک می‌تواند افراد را به صورت مثبت، منفی و یا خنثی تحت تاثیر قرار دهد. برداشت افراد از شوک‌ها به بستر جامعه و فرهنگ حاکم بر آن و همچنین سیستم باورها و تصاویر افراد بستگی داشته و به همین علت رویدادی که برای فردی منجر به اخذ تصمیم ترک خدمت داوطلبانه می‌گردد ممکن است برای فرد دیگر شوک برداشت نگردد (کولیک^۲، ۲۰۰۴). در مطالعه ای که توسط هالتوم و همکاران^۳ (۲۰۰۵) صورت گرفته مشخص شد در بیش از ۶۰٪ ترک خدمت‌های داوطلبانه در صنایع مختلف شوک به عنوان عاملی ابتدایی در ترک خدمت به جای نارضایتی انباشته وجود داشته است.

مسیر قبلی

هنگامی که افراد شوکی را تجربه می‌نمایند، نیاز به تعیین پاسخ و واکنش مناسب به آن

1.Shock
2.Kulick
3.Holtom et al

رویداد دارند. هنگامی که آنها مجموعه ای از اقدامات را در نظر می گیرند، به این موضوع فکر می کنند که آیا طرح یا برنامه ای از پیش موجود برای پاسخ به آن شوک دارند یا خیر. مسیر قبلی^۱ به عنوان دومین عنصر مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه به احتمال بسیار زیاد بر اساس اقدامات یا قوانین قبلی که افراد با مشاهده سایرین یا دانش بدست آمده در برخی شرایط دیگر، استوار می باشد (لی و میشل، ۱۹۹۴). در صورتی که فرد بتواند پاسخی بر اساس مشاهدات و قوانین قبلی خود یا رفتار دیگران برای شوک وارد شده بیابد آن مسیر از قبل موجود را طی خواهد نمود (راهداری، ۱۳۸۸).

نقض تصویر

در این مرحله افراد به ارزیابی این که تا چه حد در این شرایط اهداف، ارزش ها و استراتژی های آنها با سازمان شاغل در آن سازگار بوده، می پردازند. در واقع نقض تصویر^۲ هنگامی رخ می دهد که تصاویر فرد در سه حوزه اهداف، ارزش ها و استراتژی ها با آنچه در سازمان جریان دارد منطبق نباشد.

رضایت شغلی

رضایت شغلی^۳ به طور کلی به ادراک و نگرش عاطفی فرد نسبت به شغل و سازمان خود اشاره دارد. نارضایتی بیان کننده حالتی بوده که در طول زمان شکل گرفته و فرد طی آن احساس می کند که دیگر کارش از نظر ذهنی، عاطفی و مالی برای او راضی کننده نمی باشد.

جستجو

جستجو^۴ هرگونه فعالیتی برای یافتن کار دیگر از جمله بررسی آگهی های کار، رجوع به مراکز و سایت های کاریابی، صحبت با دوستان و آشنایان و ارسال رزومه را شامل می گردد.

ارزیابی

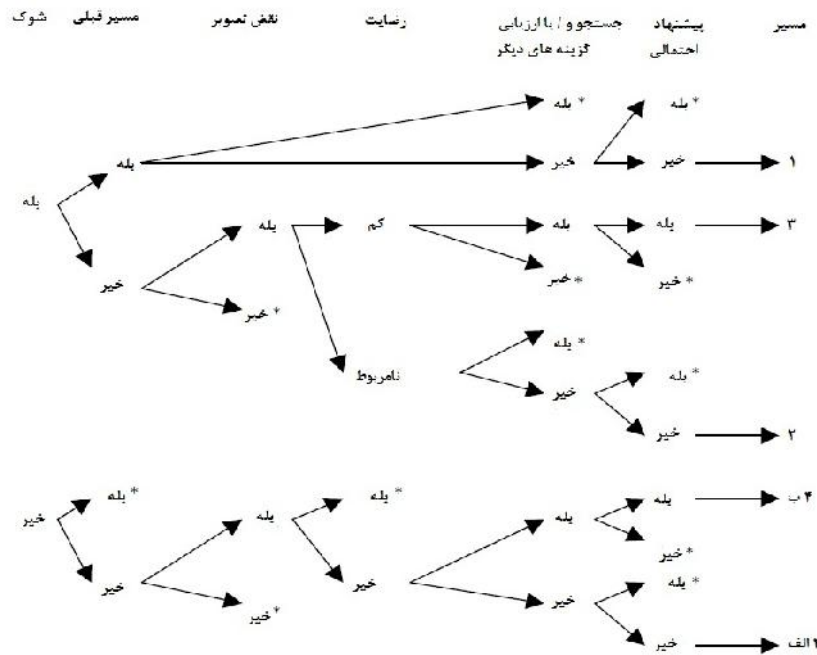
ارزیابی^۵ به منظور سنجش سود و زیان تصمیم برای رفتن به گزینه دیگر صورت گرفته که شامل بررسی گزینه یا گزینه های بعدی با توجه به انتظارات شخص، خواسته های او و

1.Script
2.Image Violation
3.Job Satisfaction
4.Search
5.Evaluation

نیز قوانینی است که فرد برای انتخاب خود به آنها مراجعه می‌نماید. (لی و میشل، ۱۹۹۴)

پیشنهاد احتمالی

پیشنهاد احتمالی^۱ آخرین عنصر مدل آشکار ساز می‌باشد. به دلیل جستجوی فرد و یا حتی بدون انجام جستجو ممکن است پیشنهاداتی از جانب سایر شرکت‌ها برای فرد ایجاد گردد. البته باید عنوان داشت در صورتی که پیشنهاد ناخواسته‌ای منجر به آغاز فرایند روانی ترک خدمت گردد، خود به نوعی شوک محسوب می‌گردد (هالتوم و ایندریدن، ۲۰۰۶). در نهایت هفت عنصر اشاره شده توسط لی و میشل سبب به وجود آمدن مسیرهای مختلفی گشته که در شکل (۷) مشاهده می‌شود. بنا به تحقیق لی و میشل افراد معمولاً یکی از این ۴ مسیر تصمیم^۲ را در هنگام ترک خدمت داوطلبانه خود از سازمان طی می‌نمایند. چون معمولاً ارزیابی، یعنی بررسی گزینه‌ها و سنجش سود و زیان هر یک، بعد از جستجو رخ می‌دهد این دو عنصر با هم در نظر گرفته می‌شوند.



شکل ۷. مسیرهای احتمالی خروج افراد

1. Likely Offer
2. Decision Path

بر اساس این مدل، فرد یکی از این ۴ مسیر را برای تفسیر شوک و ارتباط آن با محیط کار استفاده نموده، گزینه های تصمیم خود را شناسایی نموده و یک پاسخ را برمیگزیند. هر مسیر منحصر به فرد بوده و شامل سطوح مختلف بررسی می باشد.

مسیر تصمیم شماره ۱

این مسیر دارای یک فرایند ۳ مرحله ای می باشد. در ابتدا شوکی رخ داده و این رویداد سبب می شود تا فرد در حافظه ی خود به جستجوی تصمیمات قبلی، قوانین یا پاسخ های آموخته شده که به عنوان مسیر قبلی در نظر گرفته شده اند، بپردازد. در واقع مسیر قبلی یک طرح اقدام از قبل موجود بوده که بر اساس تجربه گذشته، مشاهده سایرین یا انتظارات اجتماعی می باشد. در مرحله سوم، اگر تطابقی بین رویداد اتفاق افتاده و مسیر قبلی رخ دهد و مسیر قبلی پیشنهاد دهد که خروج مناسب است، تصمیم خروج از سازمان به سرعت به تصویب می رسد. در صورتی که انطباقی وجود نداشته باشد، مسیر خروج دیگری برانگیخته خواهد شد. مسیر قبلی ممکن است در هر مسیری شناخته شده باشد با این حال مسیر قبلی تنها در مسیر شماره ۱ فعال می شود. این فرایند ممکن است توسط رخدادهای شوک که مثبت، منفی یا خنثی بوده فراخوانده شده و زمان مشورت نیز حداقل می باشد. توجه داشته باشید که یک پیشنهاد شغلی ناخواسته در صورتی که یک مسیر قبلی از پیش موجود را آغاز نموده باشد، به عنوان یک شوک در مسیر شماره ۱ طبقه بندی می گردد (لی و همکاران، ۱۹۹۹).

مسیر تصمیم شماره ۲

فرایند تصمیم شماره ۲ نیاز به گذراندن ۴ مرحله دارد. ابتدا یک شوک رخ می دهد. سپس جستجو برای مسیر قبلی یا قاب تصمیم مبتنی بر تجربه قبلی انطباقی برای شوک رخ داده را نمی یابد. در مرحله سوم افراد ارزیابی می نمایند که تا چه اندازه رخداد شوک با اصول فردی، اهداف و برنامه هایشان (اشاره به تصاویر ارزشی دارد) ادغام شده یا انطباق می یابد. در تئوری تصویر این کار اشاره به آزمون سازگاری دارد. در صورتی که شوک با تصاویر فرد سازگار باشد، فرد در سازمان خواهد ماند. اما اگر شوک با تصاویر فرد منطبق نگردد، فرد یا سازمان را ترک نموده یا تغییری در تصویر خود ایجاد می نماید. این مسیر به طور معمول با یک شوک منفی آغاز شده و افراد را قبل از اخذ تصمیم ترک خدمت ملزم به ارزیابی رضایت شغلی می نماید. این مسیر تصمیم قبل از اخذ تصمیم برای ماندن یا ترک خدمت منجر به انجام جستجو برای مشاغل جایگزین نمی شود (لی و همکاران، ۱۹۹۹؛ کولیک، ۲۰۰۴).

مسیر تصمیم شماره ۳

این مسیر نیز همانند دو مسیر قبلی با یک شوک آغاز می‌گردد. با این حال در این مسیر، آزمون ناسازگاری شوک را ناسازگار یافته و نارضایتی، جستجو برای مشاغل جایگزین را آغاز می‌نماید. در صورتی که مشاغل جایگزین شناسایی گردند، فرد سازگاری تصاویر شخصی خود و محیط جایگزین را ارزیابی می‌نماید. بنابراین، مزایای ماندن در سازمان با جایگزینهای قابل قبول مقایسه شده‌اند. در صورتی که مزایای فرد توسط موقعیت فعلی حداکثر گردد، او خواهد ماند. اما در صورتی که جایگزین مزایای بیشتری را فراهم آورد فرد خارج می‌گردد. همانند مسیر شماره ۱، شوک ممکن است مثبت، منفی یا خنثی باشد. با این حال، بر خلاف دو مسیر قبلی این مسیر شامل جستجو و یا ارزیابی برای مشاغل جایگزین می‌باشد. اگر چه در اکثر موارد جستجو و یا ارزیابی اتفاق خواهد افتاد، مسیر سوم به موقعیت هایی که در آن یک پیشنهاد ناخواسته ارزیابی شده یا جستجویی بدون یافتن مشاغل جایگزین انجام گرفته، اجازه می‌دهد (دانلی و کوئیرین^۱، ۲۰۰۶).

مسیر تصمیم شماره ۴

مسیر تصمیم شماره ۴ از ۳ فرایند پیشین به دلیل اینکه با شوک آغاز نمی‌گردد، تفاوت دارد. برای برخی افراد تصمیم خروج نتیجه یک تغییر یا رخداد نامطلوب در زندگی شان نمی‌باشد. در عوض، در طول زمان یا سازمان و یا تصاویر شخصی فرد به تدریج به نقطه‌ای تغییر کرده که دیگر افراد انطباق سازگاری با سازمانهای خود ندارند. این کمبود سازگاری منجر به نارضایتی شغلی و تعهد سازمانی کاهش یافته می‌گردد. این رابطه مطابق با یافته های حاصل از تحقیقات پیشین درباره بررسی ارتباط ویژگی های سازمانی و فردی با رضایت شغلی می‌باشد. هنگامی که نارضایتی شغلی رخ می‌دهد، فرد یکی از دو فرایند تصمیم را برخواهد گزید. در مسیر تصمیم ۴ الف، نارضایتی فرد منجر به خروج فرد بدون در نظر گرفتن مشاغل جایگزین می‌گردد. در مسیر تصمیم ۴ ب، نارضایتی فرد فرایندی مشابه با مسیر سوم که شامل جستجو برای مشاغل جایگزین بوده و تصمیم برای ماندن یا ترک سازمان مبتنی بر ارزیابی حداکثر مزایا می‌باشد.

بنابراین همانطور که توضیح داده شد هر یک از افراد با توجه به وقوع شوک یا عدم وقوع آن یکی از ۴ مسیر اشاره شده را برای خروج از سازمان طی می‌نمایند (کولیک، ۲۰۰۴؛ دانلی و کوئیرین، ۲۰۰۶).

روش‌شناسی پژوهش

پس از مشخص شدن چارچوب پیشنهادی برای تایید اعتبار درونی با ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و افرادی که بالای ۱۰ سال در حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش تجربه داشته، مصاحبه به عمل آمده و چارچوب پیشنهادی مورد تایید قرار گرفت. چارچوب بدست آمده در یکی از سازمان‌های دانش-محور فعال در بخش دولتی و بر روی ۲۸ نفر از نیروهای دانشی فعال در دو دپارتمان مختلف مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که نتایج تحقیق برای پیشگیری از خروج و تلاش برای حفظ نیروهای دانشی و کاهش شدت ریسک از دست رفتن دانش استفاده خواهد شد، تحقیق حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی محسوب می‌گردد. از نظر جمع آوری داده‌ها مورد نیاز برای بررسی چارچوب پیشنهادی نیز این تحقیق رویکرد پیمایشی را مورد استفاده قرار داده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از ماتریس ریسک و آمار توصیفی بهره گرفته شده است.

متغیرهای مورد بررسی

جدول (۱) متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای مورد استفاده در پژوهش

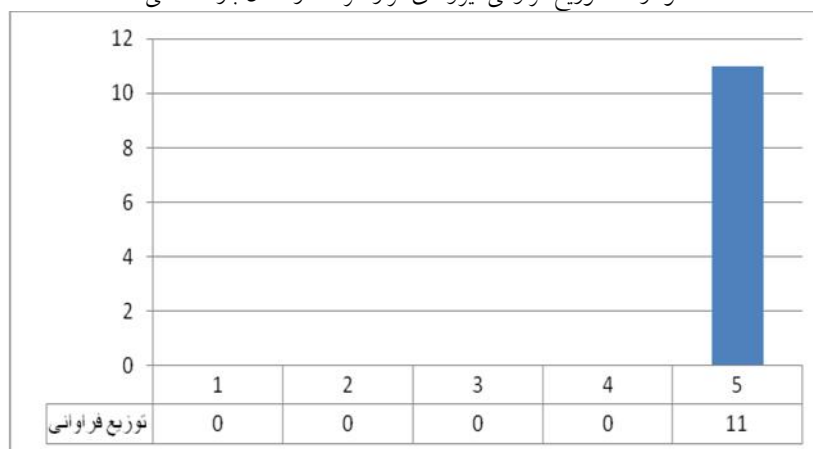
متغیرهای مورد اندازه‌گیری	
۱- حیاتی بودن دانش فرد برای سازمان ۲- تعداد جانشین‌های موجود برای نیروی دانشی ۳- قانون ۱۰ سال ۴- مستندسازی دانش (ترینکل، ۲۰۰۵؛ ابهریگ و مک میلان، ۲۰۱۵)	معیارهای تعیین اهمیت نیروهای دانشی
پرسشنامه هفت سوالی کراسلی و همکاران (۲۰۰۷)	محصور شدگی شغلی کلی برای تعیین احتمال ترک خدمت داوطلبانه
پرسشنامه ۴۰ سوالی میشل و همکاران (۲۰۰۱)	محصور شدگی شغلی ترکیبی
پرسشنامه لی و همکاران (۱۹۹۹)	مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه
معیارهای ترینکل (۲۰۰۵)	عامل بازنشستگی پیش‌بینی شده

نتایج بدست آمده

احتمال بازنشستگی

پس از بدست آمدن مدت زمان باقی مانده تا بازنشستگی نیروهای دانشی مورد بررسی، افرادی که کمتر از ۱۰ سال تا بازنشستگی آنها باقی مانده بر اساس معیارهای اشاره شده توسط ترینکل (۲۰۰۵) طبقه بندی شده اند. نمودار (۱) نشان دهنده توزیع فراوانی نیروهای دانشی قرار گرفته در کانال بازنشستگی می باشد.

نمودار ۱. توزیع فراوانی نیروهای قرار گرفته در کانال بازنشستگی

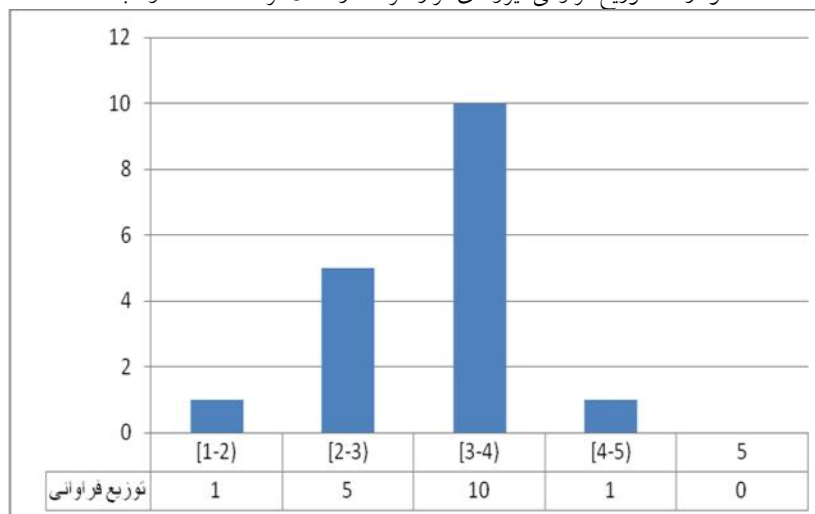


همانطوری که ملاحظه می گردد ۱۱ نفر از نیروهای دانشی جزو دسته نیروهای نزدیک به بازنشستگی قرار گرفته و همگی نیز بیشتر از شش سال تا بازنشستگی زمان دارند. بنابراین از این نظر سازمان در وضعیت مناسبی قرار داشته و با توجه به زمان باقی مانده تا بازنشستگی می توان نسبت به پیاده سازی اقدامات مناسب برای حفظ دانش افراد در سازمان اقدام نمود. البته این برنامه ریزی باید اهمیت افراد را به لحاظ دانشی که دارا هستند نیز در نظر گرفت.

احتمال ترک خدمت داوطلبانه

پس از محاسبه میزان متغیر محصور شدگی شغلی برای نیروهای دانشی ای که بیشتر از ۱۰ سال تا بازنشستگی آنها باقی مانده، امتیازات را بر روی بازه های پیشنهادی برده تا احتمال ترک خدمت داوطلبانه بدست آید.

نمودار ۲. توزیع فراوانی نیروهای قرار گرفته در کانال ترک خدمت داوطلبانه

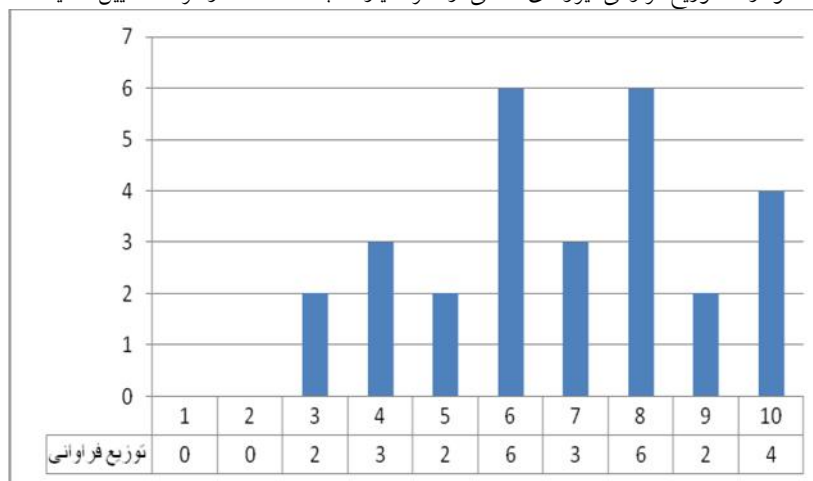


همانطور که در نمودار (۲) مشاهده می‌گردد ۶ نفر دارای احتمال بالا در ترک خدمت داوطلبانه بوده و ۱۰ نفر نیز احتمال متوسط و ۱ نفر نیز احتمال کمی برای ترک خدمت داوطلبانه دارند. بنابراین نیاز است تا با توجه به اهمیت این شش نفر و همچنین نتایج حاصل از تحلیل ابعاد مختلف محصور شدگی شغلی ترکیبی و همچنین عناصر مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه به اتخاذ راهکارهای لازم برای کاهش احتمال ترک خدمت داوطلبانه پرداخت.

پیامد از دست رفتن دانش

با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده برای تعیین اهمیت نیروهای دانشی، امتیازات توسط سرپرستان بدست آمده و توزیع فراوانی این نیروها با توجه به امتیازات حاصل شده در نمودار (۳) مشاهده می‌گردد:

نمودار ۳. توزیع فراوانی نیروهای دانشی از نظر امتیارات بدست آمده در مرحله تعیین اهمیت



همانطور که ملاحظه می‌گردد ۲۶ نفر از نیروهای دانشی مورد بررسی یعنی در حدود ۹۳٪ دارای دانش و مهارت حیاتی سازمان بوده و مابقی نیروها دارای دانش یا مهارت های مهم و مورد تقاضای سازمان اما غیر حیاتی می‌باشند. بنابراین توجه ویژه‌ای باید به این دسته از نیروها که دارای دانش و مهارت حیاتی بوده، لحاظ گردد. همچنین ۱۵ نفر از نیروهای دانشی دارای دانش و مهارت حیاتی بالای ۱۰ سال در حوزه تخصصی خود دارای تجربه بوده که طبق قانون ۱۰-سال می‌توان آنها را به عنوان افراد خبره در حوزه تخصصی خویش به حساب آورد.

ماتریس ریسک از دست رفتن دانش

این ماتریس از ۲ بعد احتمال از دست رفتن دانش و همچنین پیامد از دست رفتن دانش تشکیل شده است. پس از تعیین مقادیر هر یک از ابعاد برای فرد دانشی جایگاه وی را بر روی ماتریس مشخص نموده و سپس به تحلیل وضعیت بدست آمده می‌پردازیم.

ماتریس ریسک از دست رفتن دانش برای کانال بازنشستگی

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود ۱۰ نفر از نیروهای دانشی در قسمت نارنجی رنگ و بنابراین منطقه با ریسک بالا قرار داشته و یک نفر نیز در منطقه سبز رنگ و ریسک پایین قرار دارد. لذا با توجه به این شرایط باید به اتخاذ تدابیر لازم برای حفظ و کسب دانش این افراد برای سازمان پرداخت.

جدول ۱. ماتریس ریسک از دست رفتن دانش برای کانال بازنشستگی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۵										
۴										
۳										
۲										
۱			۱ نفر			۱ نفر	۱ نفر	۳ نفر	۲ نفر	۳ نفر

ماتریس ریسک از دست رفتن دانش برای کانال ترک خدمت داوطلبانه

همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود از میان ۱۷ نفری که در این ماتریس قرار گرفته‌اند، ۵ نفر در منطقه قرمز رنگ یا ریسک بسیار بالا، ۶ نفر نیز در منطقه نارنجی رنگ یا ریسک بالا و ۶ نفر نیز در منطقه زرد یا ریسک متوسط قرار گرفته‌اند. در واقع ۶۵٪ افراد مورد بررسی در کانال ترک خدمت داوطلبانه دارای ریسک بالایی بوده و مابقی نیز دارای ریسک متوسطی می‌باشند.

جدول ۲. ماتریس ریسک از دست رفتن دانش برای کانال ترک خدمت داوطلبانه

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۵							۱ نفر			
۴			۱ نفر	۱ نفر		۳ نفر		۱ نفر		
۳				۲ نفر	۲ نفر	۲ نفر		۲ نفر		۱ نفر
۲							۱ نفر			
۱										

بررسی ابعاد مختلف مفهوم محصور شدگی شغلی

بعد انطباق با سازمان

در ارتباط با بعد انطباق با سازمان باید عنوان نمود که پاسخ دهندگان به طور کلی اعضای گروه کاری خود را دوست داشته و همکارانشان را شبیه به خود پنداشته که نشان دهنده وضعیت مطلوبی از این لحاظ می‌باشد. همچنین در حدود سه چهارم پاسخ دهندگان انطباق خود با فرهنگ موجود در سازمان را اعلام نموده که میزان نسبتاً مناسبی می‌باشد. اما در

رابطه با دستیابی به اهداف حرفه‌ای و همچنین رشد توسعه حرفه‌ای شرایط مطلوب نبوده و قریب به نیمی از پاسخ دهندگان در این رابطه عدم انطباق را بیان داشته‌اند. همچنین نزدیک به سه چهارم افراد مسئولیت و اقتدار خود در این شرکت را دوست داشته که میزان نسبتاً مناسبی به نظر می‌رسد. در رابطه با سازگاری با فرهنگ، ارزشها و همچنین وجود هماهنگی با سازمان باید عنوان نمود که سازمان شرایط متوسطی را داشته و نزدیک به یک سوم از پاسخ دهندگان نسبت به فرهنگ و ارزش های جاری در سازمان سازگاری نداشته و همچنین هماهنگی پایینی را با سازمان بیان داشته‌اند. از جمله مهم ترین مسائل برای نیروهای دانشی استفاده شدن از مهارتها و استعدادها در شغلشان بوده که از این نظر نیز سازمان شرایط چندان مطلوبی را فراهم نیاورده و نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان استفاده کمی از مهارتها و استعدادهایشان را بیان نموده‌اند. با توجه به سال ها تحصیل، آموزش، کسب تخصص و مهارت ها، استفاده از آنها برای نیروهای دانشی دارای اهمیت بالایی بوده و نبود چنین شرایطی می‌تواند به انباشت نارضایتی و حتی کاهش عملکرد این نیروها منجر گردد.

در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت که پاسخ دهندگان نسبت به انطباق با همکاران خود شرایط مساعدی را داشته و نسبت به انطباق با فرهنگ و ارزش ها شرایط متوسطی را داشته در حالی که در رابطه با رشد و توسعه حرفه ای خود شرایط نامطلوب بوده و می‌تواند موجب کاهش چسبندگی با شغل و سازمان کنونی گردد.

بعد فداکاری از منظر سازمان

با توجه به آمارهای بدست آمده باید عنوان نمود که مزایای بهداشتی و درمانی ارائه شده توسط سازمان برای اکثریت افراد برجسته نبوده و نسبت به این مزایا ادراک مناسبی وجود ندارد. همچنین در رابطه با مزایای فوق العاده نیز باید عنوان نمود که اکثریت پاسخ دهندگان نسبت به ارائه این مزایا رضایت بسیار کمی دارند. در حالی که نکته جالب توجه این است که اکثریت پاسخ دهندگان از همکاران خود و بخصوص احترامی که از جانب آنها دریافت می‌نمایند، رضایت بالایی را گزارش نموده‌اند. در این بعد نیز افراد نسبت به فرصت های ارتقا نظرات قسمت های قبلی را داشته و ارائه این فرصت ها در سازمان را بسیار اندک پنداشته و همچنین در رابطه با وجود آزادی عمل در دستیابی به اهداف شغلی نیز نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان وجود آزادی اندکی را در این مورد برداشت نموده‌اند. به طور کلی نزدیک به سه چهارم از پاسخ دهندگان مزایای فوق العاده ارائه شده، مزایای بازنشستگی ارائه شده و بیش از نیمی از پاسخ دهندگان نیز حقوق دریافتی در قبال عملکرد خویش را

اندک می‌پندارند. تقریباً اکثریت پاسخ دهندگان عنوان داشته که در صورت ترک این شغل و سازمان موارد بسیاری را از دست نخواهند داد و ادراک افراد در این مورد نشان دهنده شرایط مساعد نمی‌باشد. نزدیک به سه چهارم از پاسخ دهندگان ساعات کاری انعطاف پذیر را اندک دانسته که در این مورد نیز شرایط مطلوب نمی‌باشد. البته در رابطه با تداوم همکاری با سازمان اوضاع نسبتاً بهتر بوده و دو سوم پاسخ دهندگان تداوم همکاری با سازمان را مطلوب دانسته‌اند.

به طور کلی باید عنوان نمود که در رابطه با فداکاری از منظر سازمان افراد رابطه و احترام موجود با همکاران را بیشتر برجسته نموده و مزایای ارائه شده توسط سازمان را مطلوب نپنداشته و عنوان نموده اند که با ترک خدمت موارد زیادی- بخصوص عوامل مادی زیادی- را فدا نمی‌کنند.

پیوند با سازمان

در رابطه با مدت حضور در پست فعلی مشاهده شد که بیش از نیمی از پاسخ دهندگان حداقل ۵ سال است که در پست فعلی خود حضور دارند. این رقم به همراه پاسخ های ارائه شده در قسمت های قبلی نشان از فرصت های اندک برای ارتقا و ترفیع داشته که می‌تواند منجر به انباشت نارضایتی در طول زمان گردد. در رابطه با مدت زمان حضور در سازمان و این حرفه و صنعت بخصوص باید عنوان نمود که میانگین حضور پاسخ دهندگان بالا بوده که می‌تواند باعث افزایش پیوند آنها با سازمان گردد. در رابطه با ارتباطات و تعاملات منظم با همکاران و همچنین وابستگی شغلی و حرفه ای کارکنان با پاسخ دهندگان شرایط مطلوب بوده و اکثریت بالای پاسخ دهندگان با حداقل ۳ نفر از همکاران خود ارتباط و تعامل منظم دارند. ولی تنها ارتباط با همکاران کافی نبوده و حتی این ارتباط و تعداد آن می‌تواند موجب نارضایتی گشته ولی با توجه به پاسخ های بدست آمده در رابطه با رضایت از ارتباطات و تعاملات حرفه‌ای با همکاران می‌توان عنوان داشت که اکثریت پاسخ دهندگان رضایت نسبتاً بالایی را پنداشته اند. در رابطه با حضور در تیم ها و همچنین کمیته های کاری اوضاع مساعد بوده و اکثریت پاسخ دهندگان عضو حداقل یک تیم و کمیته کاری می‌باشند. علاوه بر این اکثریت افراد عضو نیز از عضویت و همکاری خود در تیم ها و کمیته های کاری رضایت دارند.

در نهایت در رابطه با پیوند با سازمان باید اشاره داشت که شرایط تقریباً مساعد بوده و افراد پیوند نسبتاً بالایی با سازمان داشته و تنها موردی که می‌تواند باعث افزایش نارضایتی

گردد باز هم مساله فرصت های پیشرفت و ارتقای شغلی می باشد.

انطباق با جامعه

در رابطه با این بعد باید عنوان نمود که با توجه به آمارهای بدست آمده اکثریت افراد مکان زندگی خود را دوست داشته و به خوبی جامعه محل زندگی خود انطباق دارند. البته نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان نسبت به آب و هوا و همچنین بیش از نیمی از آنها نسبت به فعالیت های مربوط به اوقات فراغت ارائه شده توسط جامعه ناراضی بودند. نزدیک به سه چهارم از پاسخ دهندگان، جامعه ای که در آن زندگی می کنند را همانند خانه خود می پندارند. به طور کلی باید عنوان نمود که انطباق با جامعه در میان پاسخ دهندگان نسبتا بالا می باشد.

فداکاری از منظر جامعه

در رابطه با این بعد باید عنوان نمود که با توجه به مقادیر مشاهده شده اکثریت افراد ترک جامعه را دشوار دانسته احترام موجود در جامعه از جانب مردم و همچنین امنیت محله زندگی را خود را نسبتا برجسته عنوان نموده و به طور کلی می توان اظهار داشت که اکثریت افراد از دست دادن موارد بسیاری را در صورت ترک جامعه ادراک نموده اند.

پیوند با جامعه

از آنجایی که ۸۶٪ از پاسخ دهندگان متاهل بوده و معمولا ریسک پذیری کمتری نسبت به افراد مجرد در رابطه با تغییر شغل و ترک سازمان دارند از این نظر پیوند آنها با جامعه افزایش می یابد. از میان افراد متاهل نیز بیش از نیمی از آنها عنوان داشته که همسرانشان فعالیت خارج از منزل دارند. همچنین بیش از نیمی از پاسخ دهندگان خود را مالک خانه ی محل زندگی خود معرفی نموده اند. در رابطه با حضور ریشه های خانوادگی و دوستان صمیمی در جامعه محل زندگی نیز نزدیک به دو سوم از پاسخ دهندگان وجود ریشه های خانوادگی و دوستان صمیمی در جامعه محل زندگی خود را بیان نموده که می تواند باعث افزایش پیوند آنان با جامعه گردد.

بررسی عناصر مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه

شوک

در رابطه با این عنصر در مجموع می توان نتیجه گرفت که وقوع شوک در میان پاسخ

دهندگان نسبتاً اندک بوده و البته نیمی از شوک ها را نیز پیشنهادهای کاری ناخواسته شامل می گردند.

مسیر قبلی

از میان تمام پاسخ دهندگان تنها ۲۵٪ از کارکنان دارای برنامه و مسیر قبلی برای ترک خدمت و جدایی از سازمان بوده این میزان اندک به نظر می رسد. در واقع اکثریت کارکنان برنامه و طرح از پیش موجودی برای ترک خدمت ندارند.

نقض تصویر

نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان دستیابی به اهداف شخصی در ازای تداوم همکاری با سازمان را اندک دانسته و همچنین دستیابی به اهداف فردی را نیز در حد انتظارشان نمی دانند. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان نیز بیان نموده اند که پیشرفت شغلی موجود در حد انتظارشان نمی باشد. از طرفی نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان نیز عنوان داشته که در صورت تداوم همکاری با سازمان چندان قادر به دستیابی به اهداف شغلی خود نمی باشند. نیمی از پاسخ دهندگان اهداف شخصی و حرفه ای خود را تا حد متوسطی با سازمان سازگار دانسته و نزدیک به نیمی نیز سازگاری اندکی را بیان داشته اند. نیمی از پاسخ دهندگان ارزشها/ اخلاق شخصی و حرفه ای خود را تا حد متوسطی با سازمان سازگار دانسته و نزدیک به یک چهارم نیز سازگاری بالایی را عنوان نموده و مابقی سازگاری اندکی را بیان داشته اند.

در نهایت در رابطه با عنصر نقض تصویر باید عنوان داشته ذهنیت نزدیک به نیمی از کارکنان در مورد پیشرفت و دستیابی به اهداف شغلی و شخصی مناسب نبوده و حتی در صورت تداوم همکاری دستیابی به این اهداف را اندک می پندارند. در رابطه با سازگاری ارزشها/ اخلاق شخصی و حرفه ای اوضاع قدری بهتر بوده و نزدیک به سه چهارم پاسخ دهندگان سازگاری متوسطی را در این رابطه ادراک نموده اند.

رضایت شغلی

در رابطه با ماهیت کار و همچنین فشار کاری بیش از سه چهارم پاسخ دهندگان رضایتی متوسط و بالاتر را پنداشته اند. در مورد ارتباط با همکاران اکثریت پاسخ دهندگان رضایتی متوسط و بالاتر را عنوان داشته و تنها ۲ نفر رضایت اندکی را بیان داشته اند. نیمی از پاسخ

دهندگان نسبت به ساعات کاری منعطف و یک سوم نیز نسبت به استقلال کاری موجود رضایت اندکی را عنوان نموده اند. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان نیز در رابطه با مزایای شغلی و پاداش های مالی رضایت اندکی را بیان نموده و سه چهارم هم نسبت به امکانات رفاهی رضایت اندکی را عنوان داشته اند. نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان نیز نسبت به خود شرکت به عنوان یک کارفرما و همچنین نسبت به کنترل و نظارت دریافتی نیز رضایت اندکی را عنوان نموده اند. در رابطه با فرصت های پیشرفت شغلی نیز نزدیک به سه چهارم از پاسخ دهندگان رضایت اندکی را بیان داشته اند.

در رابطه با رضایت شغلی باید اشاره نمود که رضایت از ماهیت کار و فشار کاری موجود، نسبتاً مناسب بوده و رضایت از همکاران کاملاً مناسب می باشد و سازمان از این نظر در اوضاع مناسبی قرار دارد. ولی در عوض در رابطه با مزایا، امکانات رفاهی و پاداش های مالی شرایط نامناسب می باشد. رضایت از پیشرفت شغلی نیز نامناسب می باشد. رضایت از ساعات کاری منعطف و خود شرکت به عنوان یک کارفرما نیز در شرایط مناسبی قرار ندارد. در مورد وضعیت کنترل و نظارت موجود اوضاع قدری بهتر بوده و نارضایتی نسبتاً اندکی وجود دارد. در مجموع عنصر رضایت شغلی وضعیت چندان مناسبی نداشته و می تواند موجب ترک خدمت و در غیر اینصورت کاهش عملکرد و حتی انگیزه کارکنان گردد.

جستجو

یک چهارم پاسخ دهندگان عنوان نموده اند که تاکنون پیش آمده به دنبال شغل جایگزینی خارج از سازمان باشند و یک چهارم نیز احتمال یافتن شغل جایگزین خارج از سازمان را زیاد می دانند. در مجموع می توان افزود که این نرخ از جستجو شرایط چندان مناسبی را نشان نداده و می تواند بر خروج افراد سازمان و ادراک سایر کارکنان تاثیر گذارد.

ارزیابی

نزدیک به یک سوم از پاسخ دهندگان عنوان داشته اند که از ابتدای فعالیت در سازمان تاکنون پیش آمده که به ارزیابی شغل خاصی خارج از سازمان پردازند. در صورتی که در ۵ سال اخیر نزدیک به ۷۵٪ بیان داشته که به ارزیابی پرداخته اند. البته ۲۵٪ باقی مانده حداقل یکبار به ارزیابی پرداخته که در مجموع نشان می دهد در سال های اخیر تعداد افرادی که به ارزیابی پرداخته کاهش یافته است.

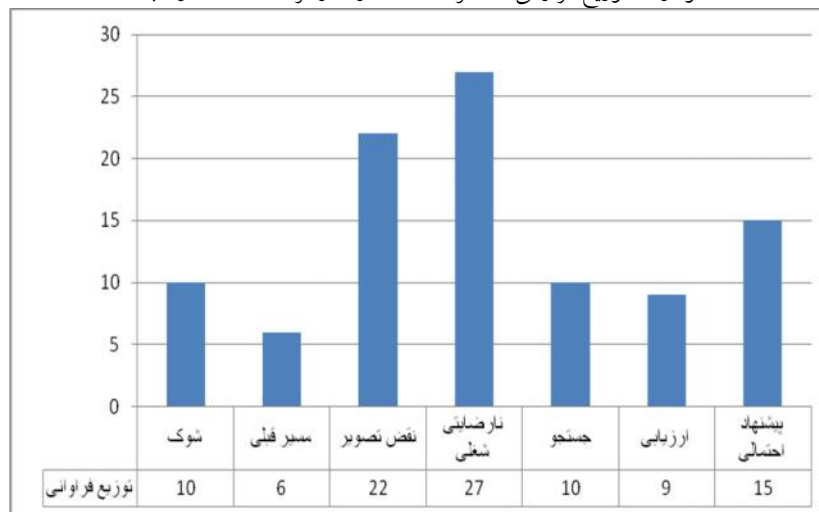
پیشنهاد احتمالی

۲۵٪ از پاسخ دهندگان وجود پیشنهاد ناخواسته‌ای که باعث به وجود آمدن تفکر ترک خدمت گشته را عنوان نموده که نشان دهنده وقوع شوک در بین این تعداد از پاسخ دهندگان می‌باشد. نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان عنوان نموده تاکنون پیشنهاد کاری خارج از سازمان نداشته و ۲۵٪ نیز وجود حداقل ۳ پیشنهاد را عنوان نموده‌اند. به نظر می‌رسد که جستجو برای مشاغل جایگزین منجر به وجود این تعداد از پیشنهادات برای این ۲۵٪ گشته است.

بررسی مسیرهای احتمالی ترک خدمت مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه

پس از بررسی عناصر مختلف مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه، مسیرهای احتمالی ترک خدمت داوطلبانه با توجه به شکل (۷) مورد بررسی قرار می‌گیرد. نمودار (۴) توزیع فراوانی مربوط به عناصر مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه را نشان می‌دهد.

نمودار ۴. توزیع فراوانی عناصر مدل آشکار ساز ترک خدمت داوطلبانه



همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌گردد تعداد بالایی از نیروها دچار نقض تصویر و نارضایتی شده و احتمالاً همین امر باعث وجود تعداد نسبتاً بالای پیشنهادات کاری و جستجو و ارزیابی برای مشاغل جایگزین شده است. آنچه که واضح به نظر می‌رسد این که در بحث مربوط به نقض تصویر و نارضایتی شرایط مطلوب به نظر نمی‌رسد. عنصر شوک نیز

ده مورد بوده که البته پنج مورد از آن ناشی از وجود پیشنهادهای کاری ای بوده که منجر به آغاز تفکر ترک خدمت گشته‌اند.

در رابطه با مسیرهای اشاره شده در مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه می‌توان گفت تنها ۱۰ نفر منطبق بر مسیرهای چهارگانه اشاره شده قرار داشته و مابقی در این ۴ مسیر قرار نگرفته‌اند. نکته قابل توجه این است که تعداد بالایی از افرادی که در مسیرهای ۴ گانه قرار نگرفته‌اند نزدیک به مسیر چهارم که در آن آغاز کننده فرایند ترک خدمت نارضایتی شغلی و نقض تصاویر بوده، قرار دارند. از میان افراد قرار گرفته در مسیر چهارم، ۶ نفر از آنها در مسیر ۴ الف قرار گرفته که با نارضایتی شغلی و نقض تصاویر فردی آغاز گشته و عناصر جستجو و ارزیابی و همچنین پیشنهادات احتمالی در آن وجود ندارد. ۴ نفر از پاسخ دهندگان نیز در مسیر ۴-ب قرار می‌گیرند. این دسته از افراد نیز فرایند ترک خدمتشان با نارضایتی شغلی و نقض تصاویر فردی آغاز گشته با این تفاوت که با جستجو، ارزیابی و پیشنهادات احتمالی نیز همراه می‌باشد. بنابراین ۱۰ نفر از پاسخ دهندگان در مسیرهای احتمالی ۴-الف و ۴-ب قرار گرفته‌اند.

تحلیل نهایی مفهوم محصورشدگی شغلی و مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه

در نهایت باید عنوان نمود که نتایج نشان دهنده آن است که فرایند روانی ترک خدمت در سازمان بیشتر مبتنی بر عناصر نقض تصویر و رضایت شغلی بوده و عناصری همچون شوک و مسیر قبلی نقش چندانی در این فرایند ندارند.

البته باید این نکته را نیز افزود که علی‌رغم قرار گرفتن تعدادی از پاسخ دهندگان بر مسیرهای احتمالی خروج، بخشی از توضیح مورد نیاز در رابطه با ماندن افراد تا لحظه کنونی در سازمان را می‌توان بنا به دلایل اشاره در مفهوم محصور شدگی شغلی دانست. در واقع همانطور که قبلاً هم اشاره شد انطباق با همکاران، رضایت از آنها و ارتباطات و تعاملات موجود با آنان و پیوند با سازمان و تا حدی رضایت از ماهیت کار و از طرفی انطباق و پیوند با جامعه و احساس فداکاری زیاد در صورت ترک جامعه جزو دلایلی هستند که موجب ماندن پاسخ دهندگان تا لحظه کنونی در سازمان بوده و بنا به همین دلایل پاسخ دهندگان قرار گرفته در مسیرهای خروج تاکنون در سازمان باقی مانده و آن را ترک نکرده‌اند. ذکر این نکته نیز قابل توجه است که حتی در صورت باقی ماندن پاسخ دهندگان در سازمان وجود نارضایتی شغلی، نقض تصاویر و سایر موارد اشاره شده در محصور شدگی شغلی و همچنین عناصر مدل آشکارساز داوطلبانه می‌تواند منجر به کاهش عملکرد، انگیزه، بهره‌وری، افزایش نرخ غیبت در محل کار و در نهایت کاهش خروجی و بهره‌وری و عملکرد سازمان گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله با استفاده از مفاهیمی همچون ارزیابی شدت ریسک، محصور شدگی شغلی، مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه به ارائه چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی پرداخته شد. چارچوب پیشنهادی با تعیین احتمال و پیامد ریسک از دست رفتن از کانال بازنشستگی و همچنین ترک خدمت داوطلبانه به ارزیابی شدت ریسک از دست رفتن دانش پرداخته و با بهره‌گیری از مفهوم محصور شدگی شغلی و همچنین مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه به بررسی دلایل باقی ماندن نیروهای دانشی در سازمان و دلایل بالقوه و احتمالی ترک خدمت داوطلبانه آنها می‌پردازد.

پاسخ به سوالات تحقیق

در راستای پاسخ به سوال اول تحقیق باید افزود نیروهای دانشی در مرز بازنشستگی پس از تعیین احتمال بازنشستگی و پیامد برای این دسته از نیروها تمامی آنها به جز یک نفر در منطقه با ریسک بالا قرار گرفته و آن یک نفر نیز در منطقه با ریسک کم قرار دارد. از میان سایر نیروهای دانشی مورد بررسی که نیروهای جوان تر بوده، ۲۹٪ در منطقه با ریسک بسیار بالا، ۳۵٪ در منطقه با ریسک بالا و ۳۶٪ نیز در منطقه با ریسک متوسط قرار گرفته‌اند. برای پاسخ به سوال دوم باید اشاره نمود که برای حفظ نیروهای دانشی می‌توان عواملی نظیر کمبود مزایای مادی، بازنشستگی، بهداشت و درمان و مزایای فوق العاده (همانند رستوران، سرویس حمل و نقل و امکانات رفاهی)، فرصت‌های پیشرفت و توسعه شغلی، بکارگیری اندک دانش و مهارت‌ها در شغل و عدم انعطاف‌پذیری در ساعات کاری را که می‌تواند موجب کاهش محصور شدگی و در نتیجه کاهش چسبندگی گردد، را مد نظر قرار داد. از طرفی بررسی عناصر مدل آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه نیز نشان داد عناصری نظیر نارضایتی شغلی و نقض تصاویر می‌توانند منجر به ترک خدمت داوطلبانه احتمالی گردند. بنابراین با تمرکز بر روی این عوامل می‌توان به پیشگیری از ترک خدمت داوطلبانه احتمالی نیروهای دانشی و حفظ آنها برای مدت زمان بیشتری در سازمان پرداخت.

پیشنهادات کاربردی

برای افزایش محصور شدگی در میان نیروهای با اهمیت و جوان تر سازمان با توجه به میزان بالای رضایت از همکاران و انطباق با آنها می‌توان اقدام به تعریف پروژه‌های بلند

مدت گروهی نموده تا هم استفاده از مهارت‌ها و استعداد نیروهای دانشی را بالا برده و از رضایت همکاری افراد نیز استفاده نمود. همچنین با در نظر گرفتن برنامه‌هایی از قبیل توسعه مسیر شغلی و برنامه ریزی ارتقا برای نیروهای جوان تر می‌توان موجب افزایش فرصت‌های ارتقا و رضایت افراد از این فرصت‌ها شد. علاوه بر این می‌توان با افزایش تدریجی مزایای فوق العاده و همچنین مزایای بهداشت و درمان و بخصوص مزایای بازنشستگی موجب افزایش رضایت و همچنین محصور شدگی و چسبندگی شغلی شد. برای نیروهای قرار گرفته در کانال بازنشستگی با توجه به مدت زمان باقی مانده تا بازنشستگی و اهمیت افراد می‌توان از فرایند تجربه نگاری برای کسب دانش بهره گرفت. همچنین برای نیروهای دانشی دارای ریسک بالا و بسیار بالا می‌توان از پرسشنامه‌های شناسایی دانش در معرض ریسک استفاده نمود.

محدودیت‌ها و پیشنهاداتی برای پژوهشهای آینده

- با توجه محدودیت‌های موجود در پرسشنامه و عدم دسترسی به عمق ذهنیت و تفکر افراد، پژوهشگران آتی می‌توانند از روش‌هایی همچون مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته و نگاشت‌های شناختی برای بررسی نگرش افراد استفاده نمایند.
- همچنین چارچوب پیشنهادی می‌تواند در مقاطع زمانی مختلف بر روی یک سازمان مورد استفاده قرار گرفته تا اعتبار آن در طول زمان نیز مشخص گردد.
- در تخصیص امتیازات اهمیت نیروهای دانشی، سرپرستان ممکن است دچار خطا شده و بر اساس سطح عملکرد فعلی به تخصیص امتیازات پردازند. تحقیقات آتی باید با توسعه معیارهای بیشتری به کاهش این خطا پردازند.

منابع

راهداری، حسین (۱۳۸۸). بررسی میزان کاربرد نظریه آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه در تبیین ترک خدمت کارکنان دانشور در چند شرکت نرم افزاری در ایران (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران

سید کلالی، نادر (۱۳۹۰). ارائه یک سیستم پشتیبانی از تصمیم فازی برای بررسی میزان تمایل کارکنان به ترک خدمت در صنعت ارتباطات سیار ایران (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

- Bussard, G. W. (2013). "Knowledge retention: developing a knowledge transfer plan for the engineering department at wolf creek nuclear operating corporation" (master's thesis, university of Kansas, USA). (Bussard, 2013).
- Castro, C. (2013). "Knowledge Management and The Retirement Workforce in Theme Parks" (Doctor of Philosophy's Thesis, University of Pepperdine, USA).
- Crossley, Craig D.; Bennett, Rebecca J.; Jex, Steve M.; Burnfield, Jennifer L. (2007). "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Donnelly, D. P., & Quirin, J. J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 59-77. (Donnelly, & Quirin, 2006)
- Hatum, A., & Preve, L. A. (2015). "Managing Talent Risk". *Journal of Harvard Deusto Business Research*, 4(1), 34-45.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). "Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understanding Voluntary Turnover". *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
- Holtom, B.C., Mitchell, T., Lee, T., & Inderrieden, E. (2005). "Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them". *Human Resource Management*, 44, 337-352.
- Ihrig, M., & Machmillan, I. (2015). "Managing Your Mission-Critical Knowledge". *Harvard Business Review*, 93(1/2), 80-87.
- International Atomic Energy Agency. (2006). "Risk Management of Knowledge Loss in Nuclear Industry Organizations". [Brochure]. Kosilov, A., Mazour, T., & Yanev, Y: Authors.
- Jennex, M. E. (2014). "A Proposed Method for Assessing Knowledge Loss Risk With Departing Personnel". *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(2), 185-209.
- Jennex, M. E., & Durcikova, A. (2013). "Assessing Knowledge Loss Risk". 46th Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- Kulick, J. C. (2004). An Unfolding Model of Voluntary Turnover of Air Force Reservists and Air National Guard Members. (M.Sc thesis, Air Force Institute of Technology, USA).
- Lee, S., Suh, E., & Lee, M. (2014). "Measuring The Risk of Knowledge Drain in Communities of Practice". *Journal of Knowledge Management*,

18(2), 382-395.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *Journal of academy of management review*, 19(1), 51-89.

Lee, T. W., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension". *Academy of management journal*, 42(4), 450-462.

Massingham, P. (2008). "Measuring The Impact of Knowledge Loss: More than Ripples On a Pond". *Journal of Management Learning*, 39(5), 541-560.

Misuraca, P. M. (2013). "An Examination of The Relationship Between Job Satisfaction and Tacit Knowledge Sharing Among Knowledge Workers: A Quantitative Study" (Doctor of Philosophy's Thesis, University of Capella, USA).

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover". *Journal of academy of management*, 44(6), 1102-1121.

Rupesh, K., Kaloya, D., Choudhary, C. K., & Gupta, G. (2011). "Employee Attrition Risk Assessment Using Logistic Regression Analysis". 2th International conference on Advanced Data Analysis, Business Analytics and Intelligence, India.

Thompson, W. A. (2014). "Staff turnover in juvenile corrections: predicting intentions to leave". (Doctor of Philosophy's Thesis, University of Temple, Philadelphia, USA).

Trinkle, S. I. (2005). "The Nature of Tacit Knowledge and The Nature of The Expert: Tacit knowledge Retention at the Tennessee Valley Authority" (Doctor of Philosophy's Thesis, university of Capella, USA).

Udechukwu, I. I., & Mujtaba, B. G. (2007). "Determining the Probability that an Employee Will Stay or Leave the Organization: A Mathematical and Theoretical Model for Organizations". *Human Resource Development Review*, 6(2), 164-184.

Wang, X., Wang, H., Wang, H., Zhang, L., & Cao, X. (2011). "Constructing a Decision Support System for Management of Employee Turnover Risk". *Journal of Information Technology Management*, 12, 187-196.

Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). "A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research". *Journal of Human Resource Management Review*, 22, 220-231.