

## بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی

\*الهام ابراهیمی، استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین درهم‌تنیدگی شغلی و درهم‌تنیدگی سازمانی با قصد ترک خدمت و در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی در این رابطه است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش، معلمان دوره اول متوسطه مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بودند و روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تصادفی بود. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به سه متغیر درهم‌تنیدگی شغلی، درهم‌تنیدگی سازمانی، قصد ترک خدمت و مرحله کارراهه شغلی به ترتیب از پرسشنامه‌های جانسون و همکاران (۲۰۱۰)، میشل و همکاران (۲۰۰۱)، آگوندوز و سانلی (۲۰۱۷) و ان جی و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد. داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد، درهم‌تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان تأثیر منفی و معناداری دارد اما میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت معلمان رابطه معناداری مشاهده نشد. مرحله کارراهه شغلی در این رابطه نقش تعدیل‌کنندگی نسبی داشت؛ بدین معنا که با گذار از مراحل کارراهه شغلی (استقرار، نگهداشت و جدایی) اثر منفی درهم‌تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان تقویت می‌شد. به علاوه، از میان سه مرحله کارراهه شغلی، در مرحله استقرار و جدایی، میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت رابطه منفی معناداری مشاهده شد. در انتهای مقاله پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی منتج از این نتیجه‌گیری، که به تصمیم‌گیرندگان حوزه آموزش و پرورش کمک شایان توجهی خواهد کرد ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** درهم‌تنیدگی شغلی، درهم‌تنیدگی سازمانی، مرحله کارراهه شغلی، قصد ترک خدمت، معلمان، آموزش و پرورش

\* نویسنده مسئول: ebrahimi@ihcs.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۹/۱/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۹/۴/۱۴

## **The Impact of Job and Organizational Embeddedness on Turnover Intention of Education Teachers: The Moderating Role of Career Stage**

**\*Elham Ebrahimi**, Assistant professor of economics and management faculty, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the relationship between job embeddedness and organizational embeddedness on turnover intention with regard to the moderating role of career stage. This research is an applied one in terms of purpose and a descriptive survey research based on data gathering method. The statistical population of the study was the first course school teachers of 22 districts from Tehran municipality and sampling method was random clustering. Johnson et al. (2010), Mitchel et al. (2001), Akgunduz & Sanli (2017) and Ng et al. (2019) questionnaires were used for data collection regarding to job embeddedness, organizational embeddedness, turnover intention and career stage variables. The data were analyzed using structural equation modeling. The findings showed that organizational embeddedness had a significant negative effect on turnover intention of teachers but there was no significant relationship between job embeddedness and turnover intention. Career stage had a partial moderating role in this regard, meaning that transition from career stage (establishment, maintenance, and disengagement) increased the negative effect of organizational embeddedness on turnover intention. In addition, among three career stages, in establishment and disengagement stages there was a significant negative relationship between job embeddedness and turnover intention. At the end of the article, theoretical and practical suggestions based on the conclusion are presented, which will help decision makers in the field of education.

**Keywords:** job embeddedness, organizational embeddedness, career stage, turnover intention, teachers, education

---

\* Corresponding author: ebrahimi@ihcs.ac.ir

Receiving Date: 8/4/2020 Acceptance Date: 4/7/2020

## مقدمه

ترک خدمت کارکنان در تمام سازمان‌ها همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر نظام کاری بوده است. این موضوع در محیط‌های دانشی نظیر مدارس، اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ چراکه از شاغلان نظام آموزشی و مخصوصاً معلمان انتظار می‌رود تعلق و تعهد به سازمان و حرفه خود را از اصول اولیه انتخاب این شغل تلقی کنند. بنابراین شاید یک پرسش کلیدی در این زمینه این باشد که «علت ترک خدمت این کارکنان چیست؟» البته می‌توان این پرسش را به گونه دیگری نیز مطرح کرد: «چرا برخی افراد با وجود فرصت‌های شغلی بهتر، همچنان در حرفه یا سازمان خود باقی می‌مانند؟» پاسخ به این پرسش با مطرح شدن مفهوم جدیدی به نام «درهم‌تنیدگی»<sup>۱</sup> در حوزه مطالعات منابع انسانی و رفتار سازمانی تا حدودی برای محققان این حوزه آشکار شد [۱]. به عبارت دیگر، مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی شرح می‌دهد که چرا کارکنان به حضور یا ترک شغل خود تمایل پیدا می‌کنند [۲]. تئوری درهم‌تنیدگی شغلی مطرح می‌کند که کارکنان از طریق ادراک تناسب بین شغل و ارزش‌های شخصی‌شان، پیوند با همکاران و فداکاری‌های مرتبط با ترک شغل، به آن وابسته می‌شوند [۳].

به رغم اینکه مفهوم درهم‌تنیدگی، در اکثر مطالعات به حرفه (شغل) افراد محدود شده، ان جی و فلدمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) این مفهوم را به حوزه سازمان نیز تسری دادند. به عقیده این محققان، درهم‌تنیدگی شغلی<sup>۳</sup> و درهم‌تنیدگی سازمانی<sup>۴</sup> دو سازه مجزا هستند که می‌توانند پیشایندها و پسایندهای منحصر به فردی داشته باشند. به همین دلیل، پژوهش حاضر میان این دو سازه و ابعاد تشکیل دهنده هریک تمایز قائل شده تا فهم عمیق‌تری از این مفهوم حاصل شود [۴].

در عین حال برخی تحقیقات، توجه خود را به اثرگذاری متغیرهای جمعیت شناختی در رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی / سازمانی و ترک خدمت معطوف کرده‌اند. برای مثال در تحقیقی که بر روی کارکنان حوزه‌های فناوری اطلاعات انجام شد، تفاوت معناداری میان درهم‌تنیدگی شغلی زنان و مردان و تأثیر آن بر ترک خدمت ملاحظه شد [۵]. تحقیق دیگری در ژاپن به نتیجه مشابهی در مورد نقش تعدیلگر جنسیت در رابطه مذکور رسید؛ هرچند سن کارکنان تعدیل‌کننده

1. Embeddedness
2. Ng & Feldman
3. Job Embeddedness
4. Organizational Embeddedness

معناداری در این رابطه نبود [۶]. برخلاف نتایج تحقیقات مذکور، پژوهشی در صنعت بانکداری اندونزی نقش تعدیلگری جنسیت در رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و ترک خدمت را تأیید نکرد [۷]. بنابراین به نظر می‌رسد نتایج تحقیقات، هنوز همگرایی کافی در مورد نقش تعدیلگر متغیرهای جمعیت‌شناختی در این رابطه ندارند. فرض دیگر آن است که این نقش به متغیرهای زمینه‌ای دیگری مانند نوع مشاغل یا فرهنگ سازمان متکی باشد. در این تحقیق نقش سابقه خدمت یا به عبارت دیگر مرحله کارراهه شغلی<sup>۱</sup> به عنوان یک متغیر تعدیلگر آزمون شده است. تحقیقات نشان می‌دهند عموماً ریسک‌پذیری و فرصت‌های شغلی افراد (خصوصاً در مشاغل دانشی) با افزایش سابقه خدمت کاهش می‌یابد، تعدد نقش‌های آنان در این فاصله افزایش پیدا می‌کند و بنابراین می‌توان انتظار داشت، این موضوع رابطه میان درهم‌تنیدگی و قصد ترک خدمت را تحت تأثیر قرار دهد [۴].

موضوع حائز اهمیت دیگر، این است که به رغم اهمیت مشاغل دانشی، کمتر در تحقیقات مرتبط با درهم‌تنیدگی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما ماهیت متفاوت مشاغل دانشی، لزوم واکاوی عمیق موضوع در این مشاغل را نشان می‌دهد؛ چراکه انتظار می‌رود افراد در مشاغلی مانند معلمی تناسب و پیوند بیشتری با ماهیت شغل خود داشته و از خودگذشتگی بیشتری در این رابطه بروز دهند (ابعاد متصور برای مفهوم درهم‌تنیدگی). از اینرو، پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی معلمان با قصد ترک خدمت در این مشاغل می‌پردازد. هدف دیگر پژوهش، بررسی نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی در رابطه مذکور است.

نخستین بار میشل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، تئوری درهم‌تنیدگی را برای مطالعه علل ماندگاری یا ترک خدمت توسعه دادند [۱]. اما ذکر این نکته بسیار مهم است که درهم‌تنیدگی دو بعد مجزا دارد؛ درهم‌تنیدگی شغلی و درهم‌تنیدگی سازمانی. درهم‌تنیدگی با شغل، عموماً با درهم‌تنیدگی سازمانی مرتبط و متضمن آن است؛ هرچند عکس این موضوع لزوماً صادق نیست. به عبارت دیگر، درهم‌تنیدگی سازمانی لزوماً به درهم‌تنیدگی شغلی منتج نمی‌شود؛ چراکه همچنان تحرک شغلی<sup>۳</sup> در سازمان امکان‌پذیر است درهم‌تنیدگی سازمانی به طور معمول افراد را ملزم به ماندن در

---

1. Career stage

2. Mitchel et al.

3. inter-job mobility

سازمان می‌کند؛ اما در هم‌تنیدگی شغلی مانع تغییر سازمانی نمی‌شود [۴]. از اینرو در پژوهش حاضر این دو متغیر به تفکیک مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

درهم‌تنیدگی شغلی عبارت است از مجموعه نیروهایی که فرد را در شغل فعلی‌اش ابقا می‌کنند. این نیروها شامل سه مولفه پیوند<sup>۱</sup>، تناسب<sup>۲</sup> و فدا کردن<sup>۳</sup> هستند. تناسب، به همخوانی توانایی‌های فرد با الزامات شغل و هماهنگی علایق وی با پاداش‌های شغل اشاره دارد. البته این تناسب وابسته به ادراک فرد است. به عبارت دیگر، هرچه ادراک فرد از این تناسب بیشتر باشد، تناسب شغلی و به تبع آن درهم‌تنیدگی شغلی بیشتری خواهد داشت. پیوند، به گره‌ها و میزان و شدت ارتباط فرد با سایر افراد در حرفه و فعالیت‌های شغل اشاره دارد. دوستی با همکاران حرفه‌ای یا مشارکت و عضویت در اجتماعات حرفه‌ای مصادیقی از پیوند شغلی هستند. در نهایت، فدا کردن، مجموعه زیان‌هایی است که فرد در اثر ترک شغل متحمل می‌شود. هزینه آموزش‌های حرفه‌ای که فرد گذرانده، نمونه‌ای از این زیان‌هاست [۴].

در پژوهشی که به تحلیل عاملی ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی پرداخت، بُعد پیوند به دو بُعد مجزای پیوندهای اجتماعی<sup>۴</sup> و پیوندهای تیمی<sup>۵</sup> تفکیک شد. در این تحقیق، پیشنهاد شد پیوندهای تیمی (نظیر مشارکت در تیم‌ها و کمیته‌های کاری) از پیوندهای اجتماعی (مانند فرصت تعامل با افراد یا جلب احترام افراد) تفکیک شود [۸]. بنابراین در این پژوهش از مقیاس جامع‌تر پیشنهاد شده توسط این محققان بهره گرفته می‌شود.

در مورد درهم‌تنیدگی، این نکته شایان ذکر است که این سازه و ابعاد آن با مفهوم تعهد<sup>۶</sup> آن و میر<sup>۷</sup> متفاوتند. درهم‌تنیدگی از تعهد عاطفی<sup>۸</sup> متمایز است؛ چراکه برخی از ابعاد آن مانند فدا کردن مشتمل بر قضاوت‌های شناختی غیر عاطفی است. درهم‌تنیدگی با تعهد هنجاری<sup>۹</sup> متفاوت است؛ زیرا درهم‌تنیدگی به تعداد پیوندهای فرد و تعهد هنجاری به ماهیت این پیوندها (مانند حس وظیفه

---

1 Links

2 Fit

3 Sacrifice

4 Social links

5 Team links

6 Commitment

7 Allen and Meyer

8 Affective commitment

9 Normative commitment

برای ماندن در سازمان) اشاره دارد. نهایتاً بعد فداکردن با تعهد مستمر<sup>۱</sup> در تناقض است؛ زیرا فقدان جایگزین (که مطمئن نظر تعهد مستمر است) را ارزیابی نمی‌کند [۹ و ۴].

اگر کارکنانی که سطح کارایی بالایی دارند و واجد شرایط هستند شغل خود را ترک کنند، سازمان متحمل هزینه‌های زیادی خواهد شد. از دست دادن کارکنانی که عملکرد بالایی دارند مانع کار تیمی شده و هزینه‌های اضافی در قالب جذب و آموزش مجدد پرسنل را به سازمان تحمیل می‌کند. در عین حال، قصد ترک خدمت<sup>۲</sup>، مهم‌ترین جنبه رفتار ترک خدمت<sup>۳</sup> است؛ زیرا حتی اگر ترک خدمت واقعاً به وقوع نپیوندد، انگیزه فرد برای ادامه کار در سازمان را کاهش داده و عملاً حضور وی را کم اثر می‌سازد. به همین دلیل، عواملی که بر قصد ترک خدمت تأثیرگذارند باید در مراحل اولیه مشخص مرتفع شوند. این عوامل ممکن است مواردی قابل کنترل در قالب رضایت شغلی، شفافیت سازمانی، استرس شغلی و عدالت سازمانی باشند و یا می‌توانند عواملی غیرقابل کنترل مانند بازار نیروی کار خارجی را شامل شوند [۱۰].

بر اساس تئوری مبادله اجتماعی<sup>۴</sup>، ادراک کارکنان از درهم‌تنیدگی شغلی/ سازمانی سبب می‌شود در دستیابی به اهداف سازمان کمک کنند. این سازوکار نظیر یک اقدام تسهیلگر<sup>۵</sup> در نتیجه احساسات اجتماعی تجربه شده عمل می‌کند. در مجموع، درهم‌تنیدگی یک پیوند روانشناختی شدید است که کارکنان را به شغل یا کارفرما متصل می‌کند. به علاوه، تئوری ارزیابی احساسات<sup>۶</sup> نشان می‌دهد احساسات (مانند افتخار سازمانی)، به نگرش‌ها (مانند درهم‌تنیدگی سازمانی) و نهایتاً به رفتارهای کاری (مانند ترک خدمت) مرتبطند [۱۱]. تحقیقی در ۱۱۰ بیمارستان در کره جنوبی نشان داد درهم‌تنیدگی شغلی با قصد ترک خدمت رابطه منفی معناداری دارد [۱۲]. نتایج تحقیق مرتبط دیگری نشان داد قصد ترک خدمت نقش میانجی در رابطه میان درهم‌تنیدگی و ترک خدمت واقعی کارکنان دارد [۱۳]. نتایج فراتحلیلی بر روی ۴۲۹۰۷ نمونه نشان داد درهم‌تنیدگی با قصد ترک خدمت و ترک خدمت واقعی رابطه منفی معناداری دارد [۱۴]؛ هرچند در این نمونه هیچ یک از مشاغل دانشی وجود نداشتند. در شرایط امروز کشور، با توجه به نرخ بالای بیکاری و فرایند

1. Continuance commitment
2. Turnover intention
3. Turnover behavior
4. Social exchange theory
5. facilitative action
6. Appraisal theory of emotions

سختگیرانه جذب در آموزش و پرورش کشور، نرخ ترک خدمت داوطلبانه معلمان (نظیر بسیاری مشغل دانشی دیگر) بالا نیست؛ اما چنانچه پیشتر ذکر شد میان ترک خدمت داوطلبانه و قصد ترک خدمت تفاوت وجود دارد. از اینرو فرضیه‌های پژوهشی زیر در نظر گرفته می‌شود:

H1: درهم‌تنیدگی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر قصد ترک خدمت معلمان دارد.

H2: درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر قصد ترک خدمت معلمان دارد.

تحقیقات نشان می‌دهند با گذار از مراحل کارراهه شغلی عوامل ایجاد کننده درهم‌تنیدگی شغلی تغییر می‌کنند افراد سه مرحله را در کارراهه شغلی خود طی می‌کنند که عبارتند از: مرحله استقرار<sup>۱</sup>، مرحله نگهداشت<sup>۲</sup> و مرحله جدایی<sup>۳</sup>. تفاوت‌های فردی مانند خودپنداره<sup>۴</sup> افراد و نقش‌های اجتماعی آنان طی این سه مرحله تغییرات قابل ملاحظه‌ای می‌یابند. برای مثال افراد در مراحل مختلف کارراهه شغلی تمایل به پذیرش نقش‌های مختلف سازمانی مانند متور، مدیر و رهبر و نقش‌های متعدد برون سازمانی نظیر همسر و والد پیدا می‌کنند [۱۵]. در مرحله استقرار، افراد تمایل به حفظ امنیت شغلی، بروز عملکرد فراتر از انتظار، برقراری ارتباط با افراد و پذیرش مسئولیت‌های سطوح بالاتر دارند. نگرش‌ها و ارزش‌های کاری افراد در این مرحله به بلوغ می‌رسد. عموماً پنج سال نخست کاری را می‌توان دوره استقرار تلقی کرد [۱۶]. در مرحله نگهداشت، دغدغه عمده افراد حفظ خودپنداره و دستاوردهای شغلی است که قبلاً بدست آورده‌اند. در این مرحله افراد غالباً سطح متوسطی از هویت‌یابی با شغل و سازمان را به دست آورده‌اند و در نتیجه ایجاد تغییر در مسیر شغلی آنان دشوارتر است. به علاوه، برای افراد مسن‌تر در این مرحله شغلی، تعادل نقش‌های کاری و غیرکاری اهمیت بیشتری می‌یابد و گاهی نقش‌های غیرکاری مهم‌تر می‌شود. عموماً دوره خدمت پنج تا بیست سال را می‌توان دوره استقرار تلقی کرد. در نهایت در مرحله جدایی، کناره‌گیری تدریجی از حرفه یا سازمان رخ می‌دهد. متأسفانه در این مرحله اغلب درگیری<sup>۵</sup> شغلی و سازمانی کاهش یافته و مشغولیت‌های غیرکاری و غیرسازمانی با همان شتاب افزایش می‌یابد. عموماً دوره خدمت بیش از بیست سال را می‌توان دوره استقرار تلقی کرد [۱۷].

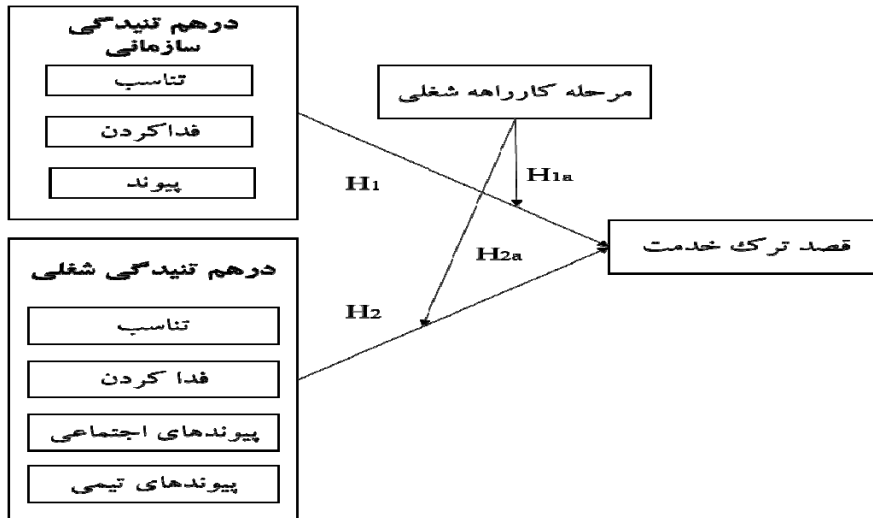
با توجه به آنچه مطرح شد، می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت:

1. Establishment
2. Maintenance
3. Disengagement
4. Self-concept
5. Involvement

H1a: مرحله کارراهه شغلی، رابطه میان درهم‌تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت معلمان را تعدیل می‌کند.

H2a: مرحله کارراهه شغلی، رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت معلمان را تعدیل می‌کند.

بر اساس فرضیات، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی است. جامعه هدف این پژوهش معلمان دوره اول متوسطه مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بودند. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تصادفی بود؛ به نحوی که از هر منطقه دو مدرسه به صورت تصادفی انتخاب شد و تعداد ۱۰ پرسشنامه در هر مدرسه توزیع شد. در مجموع ۴۴۰ پرسشنامه توزیع و ۳۶۳ مورد بازگشت داده شد. این حجم نمونه مطابق فرمول کوکران با تعداد نمونه مورد نیاز برای جامعه با اندازه نامحدود برابر و از لحاظ کافی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد



استفاده شد. برای سنجش متغیر درهم‌تنیدگی شغلی از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای جانسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) استفاده شد. شش گویه با معیار تناسب شغلی، شش گویه با معیار فداکردن شغل، پنج گویه با معیار پیوندهای اجتماعی و سه گویه با معیار پیوندهای تیمی مرتبط بودند [۸]. متغیر درهم‌تنیدگی سازمانی با استفاده از پرسشنامه میشل و همکاران (۲۰۰۱) شامل ۲۳ گویه سنجیده شد. معیار تناسب سازمانی با شش گویه، معیار فداکردن سازمانی با ده گویه و معیار پیوند سازمانی با هفت گویه سنجیده شدند [۱]. این گویه‌ها با تفکیک ارائه شده میان درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی که توسط جانسون و همکاران (۲۰۱۰) مطرح شده بود تطبیق داده شدند [۸]. برای اندازه‌گیری متغیر قصد ترک خدمت از پرسشنامه سه گویه‌ای آگوندوز و سانلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بهره گرفته شد [۱۰]. متغیر مرحله کارراهه شغلی به پیشنهاد ان جی و همکاران (۲۰۱۹) بر اساس سابقه خدمت تا پنج سال (مرحله استقرار)، شش تا بیست سال (مرحله نگهداشت) و بیش از بیست سال (مرحله جدایی) در نظر گرفته شد [۱۱].

مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه، لیکرت پنج گزینه‌ای از ۱. کاملاً مخالفم تا ۵. کاملاً موافقم بود. برای بررسی روایی محتوا و صوری ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه در اختیار هفت نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، به تأیید آنان رسید.

برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS23 بهره گرفته شد. تعداد، نمایه، نمونه و منبع گویه‌ها به همراه ضرایب مربوط به پایایی روایی همگرای هر متغیر در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که در جدول ۱ دیده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ (C alpha) برای تمام سازه‌ها بالای ۰/۷ است که نشان دهنده سازگاری درونی آن‌هاست.

---

1. Johnson et al.  
2. Akgunduz & Sanli

## جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه تحقیق و مقادیر آلفای کرونباخ متغیرها

منبع	آلفای کرونباخ	نمونه گویه	تعداد گویه‌ها	نماینه	نام متغیر	
جانسون و همکاران (۲۰۱۰)	۷۶/۰	در شغلم از مهارت‌ها و استعدادهای من به خوبی استفاده می‌شود.	۶	JF	تناسب شغلی	درهم‌تنیدگی شغلی
	۷۸/۰	من بر روی افزایش سطح عملکردم در این شغل سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌ام.	۶	JS	فداکردن شغل	
	۷۳/۰	فرصت‌های تعامل زیادی با همکارانم در این حرفه دارم.	۵	SL	پیوندهای اجتماعی	
	۷۴/۰	در کمیته‌های کاری زیادی عضویت دارم.	۳	TL	پیوندهای تیمی	
میشل و همکاران (۲۰۰۱)	۷۷/۰	حس می‌کنم تناسب خوبی با فرهنگ سازمانم دارم.	۶	OF	تناسب سازمانی	درهم‌تنیدگی سازمانی
	۷۵/۰	سازمان مزایای خوبی را در اختیار من قرار می‌دهد.	۱۰	OS	فدا کردن سازمانی	
	۸۱/۰	فرصت زیادی برای تعامل با دیگر همکاران در سازمان ندارم (R).	۷	OL	پیوند سازمانی	
آگوندوز و سانلی (۲۰۱۷)	۸۴/۰	اغلب اوقات به ترک خدمت فکر می‌کنم.	۳	TI	قصد ترک خدمت	

پس از حصول اطمینان از پایایی، پرسشنامه در اختیار نمونه آماری تحقیق قرار گرفت و پس از گردآوری داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS 3 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

## یافته‌ها

نمونه آماری این پژوهش ۳۶۳ نفر از معلمان دوره اول متوسطه مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بودند. از این تعداد، ۴۷ درصد مرد و ۵۳ درصد زن بودند. ۱۴ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۶۲ درصد بین ۶ تا ۲۰ سال و ۲۴ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. به‌منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل و نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری در ادامه مطرح شده‌اند.

برای بررسی اعتبار مدل از شاخص اعتبار اشتراک<sup>۱</sup> و شاخص اعتبار افزونگی<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی یا  $Q^2$  استون-گیسر، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. در جدول ۲ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط گزارش شده است.

جدول ۲. شاخص‌های اشتراک و افزونگی

متغیر	CV-Com	CV-Red
درهم‌تنیدگی شغلی	۴۳۷/۰	۴۲۱/۰
درهم‌تنیدگی سازمانی	۴۷۲/۰	۴۶۳/۰
قصد ترک خدمت	۵۲۸/۰	۵۰۲/۰

شاخص برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود دارای مقدار ۴۴۳/۰ بود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند. بنابراین شاخص برازش کلی در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

در یک مدل اندازه‌گیری همگن، در سطح معناداری مشخص (۹۵ درصد)، مقدار  $t$  مسیرها از عدد ۱/۹۶ بیشتر و قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان، دارای حداقل مقدار ۰/۶ است.

برای تعیین روایی سازه‌ها از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا با روش فورنل-لارکر و (CR) استفاده شد. روایی همگرایی سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ بود که نشانگر اعتبار درونی مدل است (جدول ۳). در آزمون روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان بود (جدول ۴).

1. CV-Com  
2. CV-Red

## جدول ۳. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

متغیر	روایی همگرا AVE
درهم‌تنیدگی شغلی	۰/۶۳
درهم‌تنیدگی سازمانی	۰/۶۷
قصد ترک خدمت	۰/۶۹

## جدول ۴. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

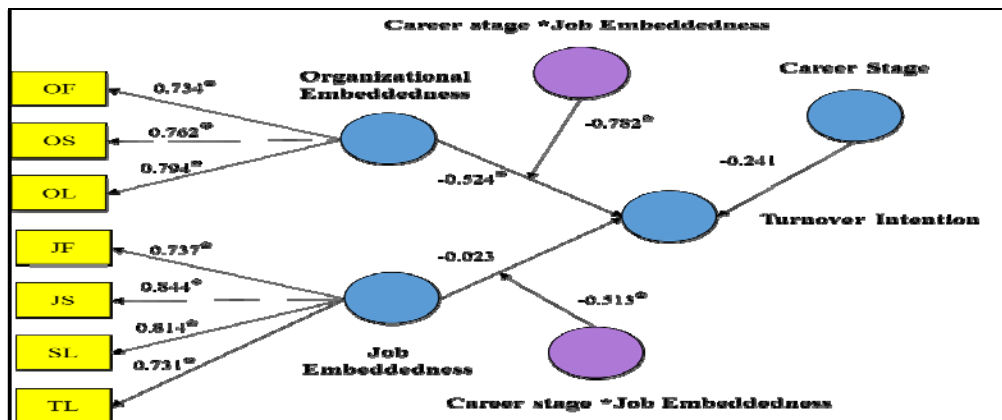
متغیر	درهم‌تنیدگی شغلی	درهم‌تنیدگی سازمانی	قصد ترک خدمت
درهم‌تنیدگی شغلی	۷۵۲/۰	-	-
درهم‌تنیدگی سازمانی	۶۳۷/۰	۶۸۷/۰	-
قصد ترک خدمت	۶۲۳/۰	۴۵۳/۰	۷۸۵/۰

با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برای معنادار بودن ضرایب مسیر، لازم است مقدار  $t$  هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. نتایج فرضیه‌های پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۵ نشان داده شده است. مدل پژوهش در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد نیز در شکل ۲ مشخص شده است.

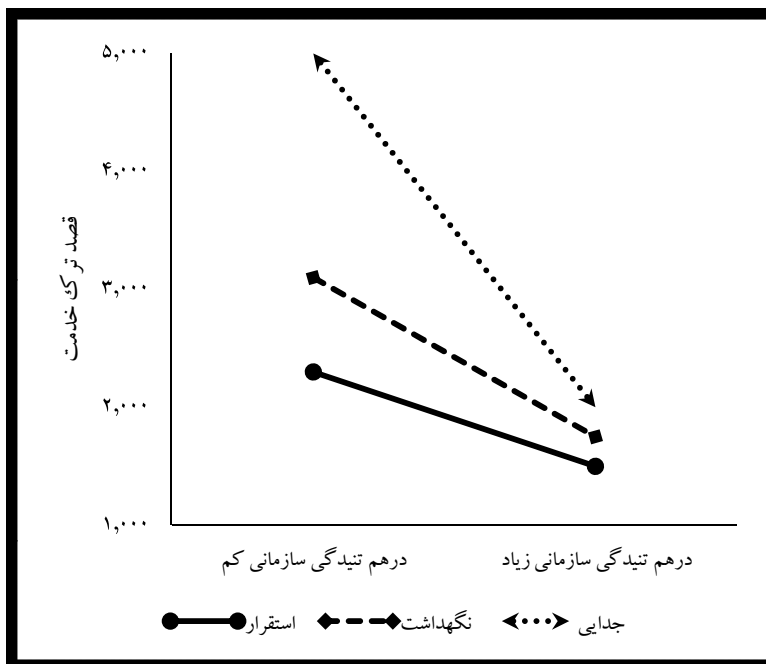
## جدول ۵. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره $t$	نتیجه
$H_1$	درهم‌تنیدگی سازمانی $\leftarrow$ قصد ترک خدمت	-۰/۵۲۴	۴۵۲/۳	تأیید
$H_2$	درهم‌تنیدگی شغلی $\leftarrow$ قصد ترک خدمت	-۰/۰۲۳	۲۱۶/۱	رد
$H_{1a}$	مرحله کارراهه شغلی $\downarrow$ درهم‌تنیدگی سازمانی $\leftarrow$ قصد ترک خدمت	-۰/۷۸۲	۳۵۷/۷	تأیید
$H_{2a}$	مرحله کارراهه شغلی $\downarrow$ درهم‌تنیدگی شغلی $\leftarrow$ قصد ترک خدمت	-۰/۵۱۳	۱۶۸/۲	تأیید

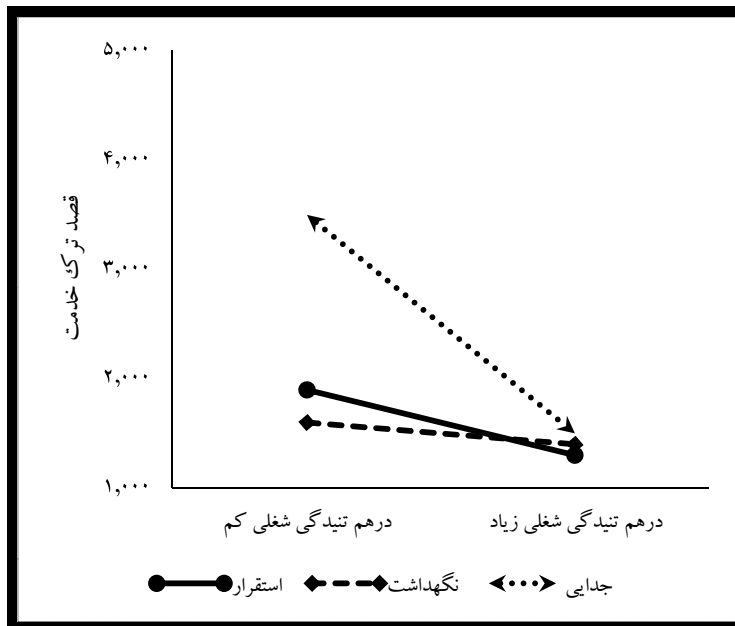
شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش



همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده، آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد درهم‌تنیدگی سازمانی تأثیر منفی معناداری بر قصد ترک خدمت دارد (فرضیه اول). در عین حال رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت معنادار نبود (فرضیه دوم). نتایج آزمون‌های تعدیلگر نشان داد تعدیلگری متغیر مرحله کارراهه شغلی در رابطه درهم‌تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت معنادار است (فرضیه فرعی اول)؛ بدین صورت که با گذار از مراحل کارراهه شغلی (استقرار، نگهداشت و جدایی) اثر منفی درهم‌تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان تقویت می‌شد. تعدیلگری متغیر مرحله کارراهه شغلی در رابطه درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت نیز به صورت نسبی معنادار بود (فرضیه فرعی دوم)؛ بدین صورت که از میان سه مرحله کارراهه شغلی، در دو مرحله استقرار و جدایی، میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت رابطه منفی معناداری مشاهده شد. نتایج تعدیلگری متغیر مرحله کارراهه شغلی بر روابط میان درهم‌تنیدگی سازمانی / شغلی و قصد ترک خدمت در شکل ۳ و ۴ نشان داده شده است.



شکل ۳. رابطه تعدیلگری مرحله کارراهه شغلی بر رابطه درهم تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت



شکل ۴. رابطه تعدیلگری مرحله کارراهه شغلی بر رابطه درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت

همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده، شیب رابطه میان درهم‌تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت در پاسخ‌دهندگان در مرحله جدایی، بیش از نگهداشت و در مرحله نگهداشت، بیش از استقرار است. به عبارت دیگر، نقش تعدیلگری مرحله کارراهه شغلی در رابطه میان درهم‌تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت معنادار است و با گذار از مراحل کارراهه شغلی (از استقرار به نگهداشت و سپس جدایی) رابطه منفی میان درهم‌تنیدگی سازمانی و قصد ترک خدمت تقویت می‌شود. از سوی دیگر، تفکیک پاسخ‌دهندگان بر اساس مرحله کارراهه شغلی می‌تواند رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت را (در دو حالت استقرار و جدایی) معنادار کند. به صورت مشابه، شیب رابطه میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت در پاسخ‌دهندگان در مرحله جدایی، بیش از مرحله استقرار بود. هرچند، این رابطه در مرحله استقرار دارای شیب ثابت و همچنان معنادار نبود.

## بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر تبیین ارتباط میان درهم تنیدگی شغلی و سازمانی با قصد ترک خدمت معلمان دوره اول متوسطه مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بود. در این رابطه نقش تعدیلگر مرحله کارراهه شغلی نیز در قالب دو فرضیه فرعی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج فرضیات تحقیق به شرح زیر حاصل شد.

فرضیه نخست اصلی و فرعی تحقیق نشان داد، درهم تنیدگی سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان تأثیر منفی و معناداری دارد. به عبارت دیگر، معلمانی که تناسب بیشتری با مدرسه محل خدمت خود حس می‌کردند، ارتباطات بیشتر سازمانی داشتند و با ترک سازمان، خود را متحمل زیان‌های مادی و معنوی بیشتری می‌دیدند، نسبت به ترک خدمت دیدگاه و نگرش منفی‌تری داشتند. به علاوه، این رابطه منفی با گذار از مراحل کارراهه شغلی افراد تقویت می‌شد. ان جی و فلدمن (۲۰۰۷) جامعه‌پذیری و منتورینگ را از کارکردهای افزایش درهم تنیدگی سازمانی در دوره استقرار شغلی می‌دانند [۴]. بنابراین جامعه‌پذیری مناسب و افزایش پیوندهای سازمانی از طریق ایجاد روابط منتورینگ به ارتقای درهم تنیدگی سازمانی و در نتیجه کاهش ترک خدمت در این مرحله منجر خواهد شد. باید در نظر داشت که افزایش هرچه بیشتر تناسب، پیوندها و ادراک زیان در این مرحله از کارراهه شغلی، بیشترین تأثیر را بر رابطه درهم تنیدگی و کاهش ترک خدمت دارد. بنابراین هرگونه اقدامی در راستای افزایش تناسب (نظیر جامعه‌پذیری)، پیوند (نظیر ایجاد روابط منتورینگ و مربی‌گری) و ادراک زیان (نظیر سرمایه‌گذاری بر آموزش‌های سازمانی) در این مرحله به حفظ کارکنان ارزشمند سازمان، آن هم در مرحله‌ای که بیشترین احتمال ترک سازمان برای آنان متصور است، کمک شایان توجهی خواهد کرد. در مرحله نگهداشت، افزایش مسئولیت‌های سازمانی و کمک به برقراری تعادل نقش‌های کاری و خانوادگی کارکرد مشابهی خواهد داشت. ضمن آنکه عملاً در اواخر دوره نگهداشت، بسیاری از کارکنان با پدیده فلات‌زدگی<sup>۱</sup> مواجه خواهند شد. تحقیقات نشان می‌دهند ارتباط معناداری میان درهم تنیدگی و فلات‌زدگی شغلی وجود دارد [۱۷]. در نظر گرفتن تمهیداتی برای جبران فلات‌زدگی ساختاری (که بعد سازمانی این پدیده است)، نظیر ارتقای افقی در صورت عدم امکان ارتقای عمودی، در کاهش این پدیده و کمک به افزایش درهم تنیدگی سازمانی نقش موثری خواهد داشت. در نهایت، در مرحله جدایی، هرچند

1. Career plateauing



کمترین احتمال برای ترک خدمت متصور است (که می‌تواند ناشی از کاهش ریسک‌پذیری افراد باشد)، اما همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، قصد ترک خدمت در مواردی از ترک خدمت داوطلبانه مضرات بیشتری دارد. در این شرایط فرد به لحاظ ذهنی دیگر مشغله سازمان را ندارد و ممکن است به حداقل‌ها برای گذار از این مرحله و بازنشستگی اکتفا کند. در این مرحله، ادراک حمایت سازمانی و نیز درک عدالت سازمانی (خصوصاً عدالت توزیعی برای جبران خدمات معلمان)، حس درهم‌تنیدگی سازمانی آنان را در آخرین سال‌های خدمت ارتقا می‌بخشد. نتایج تحقیقی که بر روی گروهی از پرستاران بیمارستان‌ها در قبرس انجام شد نشان داد حمایت همکاران و سرپرستان بر افزایش درهم‌تنیدگی و کاهش تمایل به تأخیر در کار اثرگذار است [۱۸]. به علاوه، بر اساس تئوری مبادله اجتماعی و هنجار تقابل اجتماعی<sup>۱</sup>، حمایت سازمانی ادراک شده بر درهم‌تنیدگی شغلی نیز اثرگذار است [۱۰].

نتایج فرضیه دوم تحقیق قابل تأمل بود. فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه منفی میان درهم‌تنیدگی شغلی و قصد ترک خدمت معلمان تأیید نشد. این بدان معناست که لزوماً تناسب و پیوند با شغل و حس فدا شدن در قبال شغل به کاهش قصد ترک سازمان منجر نمی‌شود. به عبارت دیگر، فرد در صورت درهم‌تنیدگی با حرفه خود، ممکن است این حرفه را در سازمان دیگری دنبال کند. البته با ورود مرحله کارراهه شغلی این رابطه در دو مرحله استقرار و نگهداشت معنادار شد. قطعاً ویژگی‌های این دو مرحله از کارراهه شغلی در معنادار شدن این رابطه تأثیرگذار هستند. تمایل به حفظ امنیت شغلی که از ویژگی‌های دوران استقرار است، حتی در صورت درهم‌تنیدگی حرفه‌ای پایین ممکن است به حفظ فرد در سازمان حداقل در کوتاه مدت کمک کند. هرچند این مسأله مطلوب نیست؛ چراکه مشاهده می‌شود با گذار از مرحله استقرار و قرار گرفتن در مرحله نگهداشت، دیگر این رابطه معنادار نیست. در این مرحله با افزایش پیوندهای اجتماعی و حرفه‌ای افراد در خارج از سازمان، فرصت‌های بیشتری برای جابجایی برای فرد شکل می‌گیرد و اتفاقاً شاید در هم‌تنیدگی شغلی بالا در این مرحله در صورت نارضایتی از سازمان، آثار معکوسی در پی داشته باشد. در همین راستا نتایج تحقیقی که در صنعت هتلداری انجام شد نشان داد هرچند میان بعد فداکردن و قصد ترک خدمت رابطه منفی معناداری وجود دارد؛ اما رابطه میان پیوندهای اجتماعی ناشی از درهم‌تنیدگی شغلی زیاد با ترک خدمت مثبت است [۱۹]. در نهایت، در مرحله جدایی،

1 . Norm of Reciprocity Theory

بازهم ریسک‌گریزی بالای افراد باعث می‌شود حتی در صورت درهم‌تنیدگی شغلی پایین به حفظ فرد در سازمان کمک کند. سرمایه‌گذاری بر حرفه و مهارت‌های خاص شغلی که از اقتضات خاص دوره استقرار شغلی سبب می‌شود سرمایه‌گذاری سازمان بر هردوی این مهارت‌ها در دوران استقرار، به ارتقای درهم‌تنیدگی شغلی و در نتیجه کاهش ترک خدمت منجر شود و دادن نقش‌های رهبری حرفه‌ای به افزایش درهم‌تنیدگی شغلی در مرحله جدایی کمک خواهد کرد.

تحقیق حاضر بر جامعه خاص دانشی معلمان که انتظار می‌رفت تعلق خاطر ویژه‌ای در وهله اول به حرفه و در وهله بعد به مدرسه به عنوان سازمان محل خدمت خود داشته باشند، متمرکز بود. قطعاً فرهنگ خاص حاکم بر این حرفه، وضعیت این مشاغل در بازار کار فعلی کشور و حتی مقطع درسی انتخاب شده (دوره اول متوسطه) می‌تواند بر نتایج حاصل اثرگذار باشد. برای نمونه تحقیقی بر روی دانش‌آموزان آلمانی محصل در این مقطع و تأثیر درهم‌تنیدگی اجتماعی آنان که متأثر از نقش معلمان بود انجام شد که می‌تواند درس‌آموخته‌هایی برای بافتار سازمانی مدارس داشته باشد [۲۰]. در عین حال این تحقیق بر روی معلمان که نقش مدیریتی در سازمان نداشتند انجام شد. تحقیقات مشابهی در مورد سازه درهم‌تنیدگی در مدیران مدارس انجام شده [۲۱] که می‌تواند در بافتار کشور ما تدقیق شود. تحقیقات نشان می‌دهد نقش فرهنگ‌های فردگرا و جمع‌گرا نیز در این رابطه اثرگذار است [۲۲]. حتی در کشورهای بزرگی مانند چین با تعدد و تنوع فرهنگ، قومیت و گویش‌ها<sup>۱</sup> این موضوع می‌تواند در خرده جوامع مختلف مورد آزمون و مقایسه قرار گیرد [۲۳]. از اینرو از آنجا که تحقیق مشابهی در داخل کشور در این خصوص انجام نشده، پیشنهاد می‌شود محققان آتی با به‌واکوی و تحلیل عمیق‌تر موضوع در سایر اقشار حرفه‌ای و سازمان‌ها و صنایع دیگر بپردازند.

### تعارض منافع / حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

1. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using organizational embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
2. Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549–562.
3. Vardaman, J., Rogers, B., & Marler, L. (2018). Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health Care Management Review*, 45 (1), 52-59.
4. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
5. Ryan, S., & Harden, G. (2014). Job embeddedness of information technology professionals: The effects of gender. *Journal of Computer Information Systems*, 54(4), 52-59.
6. Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292-312.
7. Kismono, G. (2011). The relationships between job embeddedness, work-family conflict, and the impact of gender on turnover intention: evidence from the Indonesian banking industry (Doctoral dissertation, Curtin University).
8. Johnson, A. E., Sachau, D. A., & Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(2), 75-89.

9. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
10. Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
11. Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137.
12. Song, M. J., & Choi, S. Y. (2017). A convergence study about influences of emotional intelligence and job embeddedness on turnover intention in general hospital nurses. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(2), 83-89.
13. Dechawatanapaisal, D. (2018). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness–turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (1), 46-62.
14. Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1083.
15. Super, D. E. (1984). Career and life development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary to practice* (pp. 192–234). San Francisco: Jossey-Bass.
16. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237–256.

17. Kim, Y. M., & Kang, Y. S. (2013). The relationship among career plateau, self-efficacy, job embeddedness and turnover intention of nurses in small and medium sized hospitals. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 14(10), 5078-5090.
18. Karatepe, O. M., & Avci, T. (2019). Nurses' Perceptions of Job Embeddedness in Public Hospitals. *SAGE Open*, 9(1), 1-9.
19. Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
20. Harks, M., & Hannover, B. (2019). Feeling socially embedded and engaging at school: the impact of peer status, victimization experiences, and teacher awareness of peer relations in class. *European Journal of Psychology of Education*, 1-24.
21. Mizrahi-Shtelman, R. (2019). School principals as agents: Autonomy, embeddedness and script. *Research in the Sociology of Organizations*, 58, 43-64.
22. 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), 807-818.
23. Gong, Y., Chow, I. H. S., & Ahlstrom, D. (2011). Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 221-238.