

بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی

فریبرز رحیم‌نیا^۱، سعید نصرتی^۲، قاسم اسلامی^۳

چکیده: هدف از این پژوهش بررسی نقش واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین امنیت و استقلال شغلی درک شده با تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی شهر مشهد است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام کار، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان ۱۰ سازمان دولتی در سطح شهر مشهد است که از آمادگی لازم برای همکاری و شرکت در پژوهش برخوردار بودند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. حداقل حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۴۳۳ نفر به دست آمد که در نهایت ۴۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد امنیت و استقلال شغلی درک شده بر درهم‌تنیدگی شغلی تأثیر مثبتی دارد. از نتایج دیگر اینکه اثر درهم‌تنیدگی شغلی، استقلال و امنیت، بر تمایل به ترک خدمت کارکنان معنادار است. علاوه بر این نقش واسطه درهم‌تنیدگی شغلی نیز به تأیید رسید.

واژه‌های کلیدی: استقلال شغلی درک شده، امنیت شغلی درک شده، تمایل به ترک خدمت، درهم‌تنیدگی شغلی.

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: فریبرز رحیم‌نیا

E-mail: r-nia@um.ac.ir

مقدمه

در دنیای کنونی تجارت، مدیریت درست منابع سازمانی در موفقیت سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. از میان منابع مختلف در اختیار سازمان‌ها، منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای داشته و توجه خاصی را می‌طلبد. منابع انسانی از عوامل مهمی است که موجب تمایز بین عملکرد سازمان‌ها می‌شود، به‌خصوص سازمان‌هایی که به ارائه خدمات دولتی می‌پردازند. از آنجا که امروزه در محیط کسب و کار، ترک شغل نیروهای باارزش سازمان مسئله مهمی است که مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، توجه به اهمیت استراتژیک منابع انسانی، وضعیت رقابتی موجود و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی که بتواند منابع انسانی ماهر، نخبه و توانمند را در سازمان حفظ کند، حائز اهمیت است (طالقانی، عبدالملکی و غفاری، ۱۳۹۵). از طرفی، در صنایع تولیدی و محیط کسب و کار امروزی، جابه‌جایی کارکنان برای سازمان‌ها مقوله‌ای بسیار پرهزینه و چالش‌انگیز تلقی می‌شود، به‌طوری که میانگین هزینه‌های فردی که سازمان را ترک می‌کند، ۱/۵ برابر حقوق دریافتی وی است (زارع خفري و حسنی، ۱۳۹۳). از آنجا که منابع انسانی باتجربه در هر سازمان، سرمایه ارزشمندی محسوب می‌شود که می‌تواند سازمان را در جهت کسب اهداف و مأموریت خویش رهنمون کند، ابقا و نگاه‌داشت کارکنان بااستعداد در سازمان برای پاسخ به مشکلات متغیر مشتریان و کاهش هزینه‌های سازمانی تأثیر بسزایی دارد (کیم، کیم و کیم، ۲۰۱۷). در همین رابطه، یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی درهم‌تنیدگی شغلی^۱ است که نه تنها می‌تواند سبب حفظ و نگهداری کارکنان شود، بلکه تمایل به ترک خدمت آنان را نیز کاهش می‌دهد. درهم‌تنیدگی شغلی، قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روان‌شناختی، اجتماعی و مالی که بر ابقای کارکنان در سازمان تأثیرگذار است، تعریف می‌شود (مایکل، هالتوم، لی، سابلینسکی و ارز، ۲۰۰۱). این تأثیرات نه فقط در شغل، بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارند و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه کرده و از تمایل به ترک خدمت در افراد می‌کاهد (ژنگ، فرید و گریفیس، ۲۰۱۲). بر اساس ادبیات موجود، نظریه درهم‌تنیدگی شغلی را می‌توان «تور یا شبکه‌ای توصیف کرد که مدیران با پیاده‌سازی ابعاد آن در سازمان، می‌توانند افراد را در سازمان نگه دارند» (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱۰۴). ابعاد اصلی این نظریه را می‌توان با توجه به میزان ارتباط کارکنان با سایر افراد یا فعالیت‌ها، تناسب شغل و اجتماع با جنبه‌های زندگی شخصی و کاری افراد و سطح دشواری یا راحتی قطع ارتباط با سازمان توصیف کرد.

نظریه درهم تنیدگی شغلی، به عنوان مقوله حیاتی و به واسطه تمرکزی که بر عوامل پیش بین تأثیرگذار (ویژگی های شغلی، عوامل اجتماعی، استرس و...) بر ماندگاری افراد و کاهش تمایل کارکنان به ترک و جابه جایی شغلی دارد، به مدیران این امکان را می دهد که برای حفظ منابع انسانی ارزش آفرین در سازمان اقدامات مؤثری انجام دهند (کاراتیپ، ۲۰۱۳). علاوه بر این، در پژوهش های انجام شده در زمینه درهم تنیدگی شغلی افراد، این گونه ادعا شده که ویژگی های شغلی از قبیل امنیت شغلی درک شده^۱ و استقلال شغلی درک شده^۲ از جمله عوامل تأثیرگذار در افزایش درهم تنیدگی افراد در شغل و کاهش تمایل آنها در راستای ترک شغل و سازمان به شمار می روند که در نهایت به بروز نتایج مثبت عملکردی در سازمان منجر می شوند (چن، ۲۰۱۷). در مطالعات بسیاری ادعا شده که با دستیابی کارکنان به سطح بالایی از امنیت شغلی و استقلال کاری درک شده در سازمان، به خصوص در وضعیت اقتصادی متلاطم و رکود، درهم تنیدگی شغلی نیز افزایش پیدا خواهد کرد که این امر در نهایت به کاهش ترک شغل در سازمان و تمایل به جست و جو برای یافتن شغل دوم خارج از سازمان منجر می شود (ریچمن، سیویان، شانون، جفری هیل و برینان، ۲۰۰۸؛ مورفی، بارتون، هیناگان و بریسکو، ۲۰۱۳).

با توجه به مطالعات انجام گرفته، سازمان های دولتی دارای ساختاری سلسله مراتبی همراه با بوروکراسی های بیش از حد خشک و خشن هستند و اکثر فعالیت ها در حوزه کاری به صورت استاندارد و عادی برنامه ریزی شده است، به دلیل ویژگی های شغلی غیر منعطف و ناپایدار در میان این قبیل سازمان ها، تمایل به ترک شغل بیشتر است (ریسل، پرابست، چیا، مالولس و کونینگ، ۲۰۱۰). افزایش تمایل به ترک خدمت کارکنان، آنان را از تلاش باز می دارد و تبدیل به جست و جوگرانی می کند که نیروهای ذهنی و جسمی را نه فقط در راه تحقق سازمانی، بلکه برای راه های فرار از سازمان صرف می کنند. بر اساس اطلاعات موجود از پژوهش های انجام گرفته در سازمان های دولتی در سطح کشور، وضعیت نامطلوب مشاغل دولتی موجب بی انگیزه شدن افراد نسبت به شغل و جابه جایی های شغلی متعدد شده است که وجود همین عوامل می تواند محرکی برای تقویت تمایل کارکنان نسبت به ترک شغل شود. علاوه بر این، انگیزه ترک شغل در کارکنان به طور عمده از شرایط کاری نامطلوب (وجود قوانین رسمی و سلسله مراتبی) در سازمان سرچشمه می گیرد (زارع خفری و حسنی، ۱۳۹۳).

با اتکا بر ادبیات موجود، می توان به صراحت ادعا کرد که با شناخت و بررسی عوامل تأثیرگذار بر تمایل کارکنان به ترک خدمت در میان سازمان ها، به خصوص سازمان های دولتی، می توان در

1. Perceived job security
2. Perceived job autonomy

مسیر تازه‌ای از پژوهش‌های مدیریتی گام برداشت. بنابراین، سازمان‌ها باید تدابیری اتخاذ کنند که مشکلات، قبل از اقدام به ترک خدمت، در مرحله تمایل به آن شناسایی و برطرف شود، زیرا این معضل در انگیزه کارکنان اثرهای منفی و بر نگرش سایر کارکنان، تأثیر سوء می‌گذارد. در نتیجه ترک خدمت کارکنان سبب می‌شود که وظیفه آنها بر عهده دیگران بیفتد و جبران آن مستلزم صرف هزینه و زمان خواهد شد.

با توجه به آنچه تاکنون گفته شد و نیز با در نظر گرفتن پژوهش‌های اندک موجود در زمینه شناخت عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی که به کاهش تمایل کارکنان برای ترک شغل منجر می‌شود (کاراتیپ، ۲۰۱۳)، می‌توان ضرورت انجام پژوهش را بدین گونه بیان کرد: ۱. اهمیت طرح راهکارهای عملی در راستای کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی بیش از پیش احساس می‌شود. ۲. ترک خدمت کارکنان برای سازمان هزینه‌های هنگفتی دربردارد و گذشته از آن کارکنانی با اندیشه ترک سازمان نمی‌توانند در راستای نیل به اهداف سازمان افرادی مؤثر باشند. ۳. با توجه به اینکه بیشتر مطالعات نظام‌مند در زمینه عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی و تأثیر آن بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان در کشورهای پیشرفته انجام شده است، برای درک بهتر این پدیده، اجرای پژوهشی با توجه به شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایرانی ضرورت دارد، زیرا مدیران ایرانی با شناخت این عوامل بهتر می‌توانند در راستای حفظ و نگهداری منابع انسانی متبوع خود، از ویژگی‌های منحصربه‌فرد شغلی مؤثر و کارآمد بهره‌مند شوند. بنابراین هدف این پژوهش آزمون روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مورد مطالعه، ارائه راهکارها و رهنمودهایی در خصوص روابط بین ویژگی‌های شغلی و ترک خدمت و همچنین نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی - با به کارگیری نظریه نگه‌داشت منابع - در سازمان‌های دولتی در شهر مشهد است.

پیشینه نظری پژوهش

درهم‌تنیدگی شغلی

نظریه درهم‌تنیدگی شغلی برای حفظ و نگه‌داشت کارکنان در سازمان، نوعی استراتژی تلقی می‌شود که دارای سه بعد ارتباطات^۱، تناسب^۲ و فدا کردن^۳ است (مایکل و همکاران ۲۰۰۱؛ ژنگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ کاراتیپ، ۲۰۱۳). علاوه بر این، هریک از ابعاد نیز در دو بعد درهم‌تنیدگی شغلی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. بر اساس تعریف کاراتیپ (۲۰۱۶)، بعد

1. Links
2. Fit
3. Sacrifice

نخست درهم‌تنیدگی شغلی ارتباطات نام دارد. ارتباطات به روابط رسمی و غیررسمی میان یک شخص با مؤسسه‌ها و سایر افراد گفته می‌شود و این گونه بیان شده که افراد با ارتباطات بیشتر سازمانی و برون‌سازمانی، درهم‌تنیدگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و تمایل کمتری برای ترک سازمان خواهند داشت. از جمله این ارتباطات می‌توان به پیوندهای مالی، روان‌شناختی و اجتماعی مؤثر کارکنان با سازمان و جامعه برون‌سازمانی اشاره کرد. بر اساس مطالعات موجود، فشارهایی که از جانب خانواده، اعضای تیم کاری و سایر همکاران بر فرد وارد می‌شود، او را به ابقا در شغل ترغیب می‌کند (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین، می‌توان گفت که هر چه افراد در محیط کاری و جامعه بیرونی ارتباطات بیشتری داشته باشند، درهم‌تنیدگی شغلی در آنها افزایش پیدا می‌کند. دومین بعد از درهم‌تنیدگی شغلی تناسب است که از آن به‌عنوان سازگاری یا راحتی درک‌شده با سازمان و محیط اجتماعی کارکنان یاد می‌شود. بر مبنای تعریف مایکل و همکاران (۲۰۰۱)، درهم‌تنیدگی بالای شغلی هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان یک سازمان ارزش‌ها و اهداف شغلی خود را با فرهنگ سازمانی و نیازهای شغلی آن همراستا ببینند. بر اساس مطالعات موجود، هنگامی که سازمان به ایجاد محیط متناسب با تجربه‌ها و سطح توانمندی کارکنان مبادرت نکند، سطح درهم‌تنیدگی شغلی آنان کاهش یافته و تمایل به ترک شغل در آنها افزایش پیدا خواهد کرد (کاراتیپ، ۲۰۱۳). بعد سوم فدا کردن است که بر هزینه مادی و روان‌شناختی درک‌شده ناشی از ترک شغل اشاره دارد. بر مبنای نظریه درهم‌تنیدگی شغلی، هر چه سطح فداکردن منابع در دیدگاه کارکنان ناشی از ترک شغل بالاتر باشد، سطح درهم‌تنیدگی شغلی بیشتر خواهد شد.

امنیت شغلی درک‌شده

امروزه امنیت و عدم امنیت شغلی درک‌شده به یکی از مباحث مورد علاقه محققان تبدیل شده است. امنیت شغلی و عدم امنیت شغلی به ارزیابی کارکنان از شرایط کنونی شغل خود در سازمان، درک آنها از آینده و پیشرفت مثبت یا منفی جایگاه شغلی در آینده اشاره دارد (ریسل و همکاران، ۲۰۱۰). علاوه بر این، امنیت شغلی درک‌شده با احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان داشتن کارکنان نسبت به تداوم و باقی ماندن در آن در صورت وجود و عدم وجود عوامل تهدیدکننده بیرونی، از قبیل رکود اقتصادی در محیط خارجی سازمان، تعریف می‌شود (جندقی، مخلص و بهرامی، ۲۰۱۱).

اگر فردی احساس کند که شغل مناسبی دارد و مطمئن باشد که تا پایان دوران خدمت در آن شغل به کار ادامه خواهد داد و از طرف شخص یا عواملی برای ایفای مناسب نقش‌ها و وظایف شغلی خود تهدید نمی‌شود، دارای امنیت شغلی است. به عبارتی، احساس امنیت شغلی به حالتی

گفته می‌شود که براینند ارزیابی فرد از شرایط فردی، سازمانی و محیطی او را به این نتیجه برساند که عامل خاصی امنیت شغلی وی را تهدید نمی‌کند و می‌تواند به تداوم اشتغال خود اطمینان داشته باشد (امبرلند و راندمو، ۲۰۱۰). امنیت شغلی درک‌شده را می‌توان در دو بعد عینی و ذهنی خلاصه کرد. بعد عینی امنیت شغلی درک‌شده به شرایط شغلی پایدار، کار تمام‌وقت در سازمان و پرداخت به‌موقع در شرایط مختلف کاری اشاره دارد. بعد ذهنی امنیت شغلی (در این پژوهش بر بعد ذهنی که یکی از موارد آن امنیت شغلی درک‌شده است، تأکید می‌شود)، به امنیت شغلی درک‌شده اشاره دارد که شامل درک امنیت و اخراج نشدن، احساس پایدار ماندن در شغل سازمانی و نگران نبودن برای از دست دادن شغل در آینده است (زیتینوگلو و همکاران، ۲۰۱۲). کاهش سطح درهم‌تنیدگی و به‌طبع افزایش تمایل کارکنان به ترک سازمان فعلی، به میزان زیادی در واکنش به ناتوانی مدیریت سازمان در تأمین امنیت شغلی کارکنان انجام می‌شود. علاوه بر این، ادراک تهدید موقعیت شغلی فعلی و از دست دادن فرصت‌های آتی شغلی با قصد ترک شغل کارکنان در ارتباط است (کاراتیپ و وطن‌خواه، ۲۰۱۴).

استقلال شغلی درک‌شده

هکمن و اولدن (۱۹۸۰) در نظریهٔ ویژگی‌های شغلی بیان کرده‌اند که تقریباً در تمام سطوح عمومی کار، پنج بعد از ویژگی‌های شغلی که شامل تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت کار، استقلال در کار و بازخورد از کار هستند، به تسریع و بهبود سه ویژگی روان‌شناختی معنادار بودن کار، احساس مسئولیت در قبال نتایج کار و آگاهی نسبت به نتایج خروجی کار منجر می‌شوند (هی و لینگ، ۲۰۱۱). چهارمین بعد از ویژگی‌های شغلی که معنادار بودن و مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج کار را به کارکنان القا می‌کند، استقلال شغلی است. استقلال شغلی درک‌شده، به میزان و سطحی از استقلال گفته می‌شود که کارکنان به‌واسطهٔ آن از آزادی نسبی در کار، خودمختار بودن در انجام وظایف و داشتن اختیار در مسئولیت‌های محوله از آن برخوردارند (دیوارو، لی و بروکشایر، ۲۰۰۷). استقلال شغلی درک‌شده به قدرت اداره و اظهار نظر کارکنان مربوط می‌شود و مهم‌ترین جنبهٔ طراحی شغل است. همچنین، در بسیاری از تعاریف به درجهٔ عدم وابستگی و آزادی عمل کارکنان استقلال شغلی گفته می‌شود (کیم و استونر، ۲۰۰۸).

بریق (۱۹۸۵) معیارهای سه‌گانهٔ استقلال شغلی درک‌شده در روش، زمان‌بندی و انتخاب معیار را برای سنجش میزان استقلال شغلی بررسی کرده است. استقلال در روش بدین معناست که کارکنان تا چه حدی در انتخاب روش‌های انجام کار استقلال دارند و می‌توانند آزادانه روش‌های انجام کاری را که قابل قبول بوده و متناسب با هدف باشد، انتخاب کنند. استقلال در زمان‌بندی بدین معناست که کارکنان تا چه حدی در زمان‌بندی انجام کار و تقدم و تأخر آزادی

دارند. استقلال در انتخاب معیار نیز به این نکته اشاره دارد که کارکنان تا چه حد از قدرت انتخاب معیارهای مختلف ارزیابی برای مشاغل برخوردارند و آیا اصولاً در این رابطه قدرتی دارند یا خیر. انتخاب معیار، بالاترین درجه استقلال درک شده کارکنان را نشان می‌دهد.

تمایل به ترک خدمت

ترک خدمت به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن کار می‌کند. قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود، که به طور لزوم به استعفا و ترک واقعی نمی‌انجامد، بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (میک، دیویس، سرامک، بواکاس و جرمین، ۲۰۱۱). امروزه ترک خدمت به عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمام سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان، مطرح است. تمایل به ترک خدمت، برنامه‌ریزی و هدف یک فرد برای ترک شغل کنونی خود در سازمان و جست‌وجو برای یافتن شغل دیگر در آینده نزدیک تعریف می‌شود (ریزوان، ارشد، مانیر، اقبال و حوسین، ۲۰۱۴). تمایل یک فرد برای ترک سازمان در بسیاری از مدل‌های استرس سازمانی به کار رفته و مطالعه شده است. به طور خاص تمایل به ترک خدمت در سازمان از ارزیابی و درک وجود شغلی دیگر و متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های روحی روانی کارکنان نشئت می‌گیرد (آلن، شور و گریفت، ۲۰۱۳).

مطالعات پیشین ادعا کرده‌اند که تمایل به ترک خدمت یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان است که می‌تواند از جابه‌جایی‌های شغلی انجام گرفته در سازمان متأثر شود. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند، سالانه بین ۲۵ تا ۲۰۰ درصد به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری میان کارکنان باقی مانده، از مواردی است که قابل اندازه‌گیری نیست. هزینه‌های ترک خدمت، موارد دیگری مانند هزینه‌های جذب و به کارگیری مجدد افراد، انتخاب و آموزش آنها، کاهش بازدهی تا هنگامی که فرد جایگزین وارد سازمان شده و خبره و ماهر شود، را نیز شامل می‌شود. صرف زمان و اعتبار برای جبران کاستی‌ها و غیره است (برنهام، ۲۰۰۰). بر اساس پژوهش چینگ، کی و تن (۲۰۱۶)، تمایل به ترک خدمت نتایج منفی دربر دارد. کارکنانی که میل به ترک خدمت در آنها بالاست، به لحاظ روانی از سازمان فاصله می‌گیرند، تمرکز آنها در کار کاهش یافته و اثربخشی آنها کم می‌شود، که این موارد برای سازمان هزینه‌های فراوان به همراه دارد (چینگ و همکاران، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی

تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر تمایل به ترک سازمان

بر اساس مطالعات هامفری، نهرگنگ و مورجسان (۲۰۰۷)، تمایل به جابه‌جایی شغل فقط محدود به طراحی شغل نمی‌شود، بلکه با ارتباط میان یک شغل با محیط کاری نامحدودتر مرتبط است. درهم‌تنیدگی شغلی با سه بعد پیوند، تناسب و فدا کردن، به‌عنوان عاملی که کارکنان را در شغل نگه داشته و از تمایل به ترک خدمت جلوگیری می‌کند، توصیف می‌شود. مطالعات پیشین درهم‌تنیدگی شغلی سازمانی^۱ را به‌عنوان عاملی پیش‌بین در جابه‌جایی و تمایل به ترک خدمت تأیید کرده‌اند (هامفری و همکاران، ۲۰۰۷؛ هریس، ویلر و کاکمار، ۲۰۱۱). در مطالعاتی فراتحلیل ارتباط منفی تنیدگی درون‌شغلی^۲ و برون‌شغلی^۳ بر تمایل به جابه‌جایی شغلی و ترک سازمان از جانب کارکنان تصدیق شده است. هنگامی که یک فرد با شغل خود در هم تنیده می‌شود، به‌دلیل اینکه به‌شدت با کار درگیر می‌شود، روابط درون و برون‌شغلی بسیاری را ایجاد می‌کند، برای تناسب خود با کار وقت و انرژی می‌گذارد و به‌طبع تمایل به ترک سازمان در او کاهش می‌یابد (هالستین و ویلر، ۲۰۰۸). درهم‌تنیدگی شغلی بر فرایند جابه‌جایی تأثیرگذار است. این بدین معنا است که هر چه افراد سطح بالاتری از درهم‌تنیدگی در سازمان و جامعه را به‌دست آورند، به‌طبع کاهش برنامه‌ریزی و تمایل نسبت به ترک سازمان نیز در آنان کمتر می‌شود (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱). این ادعا را می‌توان بر اساس نظریه نگاه‌داشت منابع هاب فال (۱۹۸۹) این‌گونه تبیین کرد که درهم‌تنیدگی شغلی بیان‌گر انباشت و به‌دست آوردن منابع منحصربه‌فرد از ارتباط میان کارکنان با عوامل درون و برون‌شغلی و تناسبی که با آنان پیدا می‌کنند، است. در نتیجه بعد فدا کردن درهم‌تنیدگی شغلی به‌درستی بر اساس نظریه نگاه‌داشت، منابع عدم تمایل به ترک سازمان را توضیح می‌دهد (هاب فال، ۲۰۰۱). بنابراین، می‌توان گفت سطح بالایی از فدا کردن (درهم‌تنیدگی شغلی) با ریسک بیشتر برای از دست دادن منابع و در نتیجه کاهش جابه‌جایی و تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان، برابر است. علاوه بر این، محققان گزارش کرده‌اند افرادی که تناسب کمتری با شغل دارند، تمایل بیشتری برای ترک شغل از خود نشان می‌دهند. به‌عبارتی، شرایطی که در آن افراد از عدم تناسب و تطابق با شغل با آن مواجه می‌شوند به‌عنوان یکی از عوامل پیش‌بین در ترک شغل در نظر گرفته می‌شود (تامسون، ۲۰۰۳). با توجه به رابطه ذکرشده می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد.

فرضیه ۱: درهم‌تنیدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی دارد.

1. Organizational job embeddedness

2. On-the-job

3. Off-the-job

تأثیر امنیت شغلی درک‌شده بر درهم‌تنیدگی شغلی و تمایل به ترک سازمان

پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که استخدام پایدار و زمان کاری تمام‌وقت از ویژگی‌های مطلوب و دلخواه اکثر کارکنان در سازمان است (برگس و کونل، ۲۰۰۸). کار تمام‌وقت می‌تواند بر اساس انتظارات زندگی شخصی یا نیازهای خانوادگی، موجب ابقا و درهم‌تنیدگی کارکنان در سازمان شود. بر اساس مطالعات کاراتیپ و وطن‌خواه (۲۰۱۴)، امنیت شغلی درک‌شده بیانگر استخدام پایدار برای کارکنان یک سازمان است و در پژوهشی توسط آنها، ارتباط امنیت شغلی درک‌شده به‌صورت مثبتی با تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان و درهم‌تنیدگی شغلی به اثبات رسیده است (کاراتیپ و وطن‌خواه، ۲۰۱۴). بر اساس نظریه نگه‌داشت منابع هاف بال (۲۰۰۱)، می‌توان به این مفهوم توجه کرده و آن را تصدیق کرد. بر اساس این نظریه، هنگامی که کارکنان به این درک برسند که با استفاده از وضعیتی که در سازمان دارند می‌توانند به منابع عظیمی در سازمان دست یابند، درهم‌تنیدگی بالایی را از خود نشان می‌دهند و تمایل آنها به ترک سازمان کاهش پیدا خواهد کرد (هاب فال، ۲۰۰۱). این بدین معنا است که امنیت شغلی درک‌شده در سازمان به کسب و جمع‌آوری بلندمدت منابع توسط کارکنان منجر می‌شود که سبب درهم‌تنیدگی شغلی بالا و نتایج مثبت دیگری از جمله رضایت شغلی، کاهش جابه‌جایی شغلی و تمایل به ترک خدمت می‌شود (کاراتیپ، ۲۰۱۶).

رابطه میان امنیت شغلی درک‌شده و تمایل به ترک خدمت در بسیاری از مطالعات به‌صورت منفی تأیید شده است (آلن و همکاران، ۲۰۰۳). به‌طور خاص ویژگی‌های شغلی از قبیل حمایت سرپرست از کارکنان، امنیت شغلی، استقلال کاری و وجود محیطی گرم و دوستانه از تمایل کارکنان نسبت به ترک شغل و سازمان می‌کاهد. مارتز، استیونز و کمپیون (۲۰۰۳)، ادعا کرده‌اند که مهارت‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل جبران خدمت و ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده و تأثیرگذار بر تمایل به جابه‌جایی کارکنان و ترک شغل در سازمان است (مارتز و همکاران، ۲۰۰۳؛ جواردر، سبحان، قانی و اسلام، ۲۰۱۵). بر اساس ادبیات موجود، امنیت شغلی درک‌شده بازتابی آشکار از تعهد کاری کارکنان سازمان را به ارمغان می‌آورد که در واقع به وفاداری و عدم ترک شغل آنان در سازمان منجر می‌شود. عموماً امنیت شغلی درک‌شده کارکنان، به تقویت حس تعلق به سازمان و ترس از دست دادن در آنها منجر می‌شود. در واقع می‌توان گفت سازمان‌ها با ایجاد امنیت شغلی و القای حس تعهد در کارکنان، حس تعهد و وفاداری را از جانب آنان دریافت می‌کنند (چنگ، ۲۰۰۵). این ادعا با نظریه تبادل اجتماعی و هنجارهای منافع متقابل در سازمان گولدرن، همراستا است (گولدرن، ۱۹۶۰). بر اساس این نظریه،

می‌توان گفت امنیت شغلی درک‌شده کارکنان در سازمان، به کاهش تمایل آنان نسبت به ترک شغل و سازمان منجر می‌شود.

فرضیه ۲: امنیت شغلی درک‌شده بر درهم‌تنیدگی شغلی افراد در سازمان تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه ۳: امنیت شغلی درک‌شده بر تمایل به ترک خدمت افراد در سازمان تأثیر منفی دارد.

رابطه استقلال شغلی درک‌شده و درهم‌تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت

یکی از جنبه‌های مثبت در استقلال شغلی درک‌شده داشتن اختیار در تصمیم‌گیری است. هنگامی که کارکنان بتوانند در مورد چگونگی مدیریت زمان و برنامه زمان‌بندی کاری خود تصمیم بگیرند، تمایل آنها برای انجام کار به صورت اثربخش افزایش یافته و از طرفی، استرس‌های شغلی که به تعارض کار با خانواده و زندگی شخصی در افراد و در نهایت عدم درهم‌تنیدگی شغلی در آنان منجر می‌شود، کاهش می‌یابد (استوکس و همکاران، ۲۰۱۳). بر اساس نظریه نگه‌داشت منابع هاب فال (۲۰۰۱)، هنگامی که کارکنان درک کنند که ویژگی‌های شغلی از قبیل استقلال شغلی درک‌شده سبب افزایش و سهولت دسترسی به منابع درون و برون سازمانی (منابع مادی، معنوی و روان‌شناختی) می‌شود، تمایل آنها برای ماندن در سازمان افزایش یافته و میزان تمایل ترک سازمان در آنها به صورت چشمگیری کاهش می‌یابد (هاب فال، ۲۰۰۱). در همین راستا، به‌زعم گوش، ساتیاودی، پراسد جوشی و شادمان (۲۰۱۳) استقلال کاری یکی از عوامل تأثیرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان در سازمان است. بر اساس این ادعا، استقلال شغلی درک‌شده از نظر فکری، عملی و کنترلی، سرعت و زمان انجام مسئولیت‌های شغلی را به کارکنان واگذار می‌کند که به ایجاد تنیدگی شغلی در افراد منجر می‌شود. اکثر کارکنانی که در سازمان با استقلال شغلی درک‌شده در انجام وظایف مواجه شده‌اند سطح بالاتری از تناسب و ارتباط تنگاتنگ با شغل را از خود بروز داده‌اند و به سازمان وفادارتر بوده‌اند (گوش و همکاران، ۲۰۱۳). علاوه بر این، در پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط نگوین (۲۰۱۵)، ادعا شده که استقلال شغلی درک‌شده به ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و درگیر شدن با کار در کارکنان منجر می‌شود که این عمل ممکن است سبب برجستگی تعهدات هنجاری و شغلی در افراد شود و در نتیجه تعهد و درهم‌تنیدگی افراد را در سازمان تقویت کند. بنابراین، با توجه به پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت شرایط و ویژگی‌های کاری از قبیل استقلال شغلی، درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان را مستحکم می‌کند (نگوین، فلفی و فوکن، ۲۰۱۴).

طبق مطالعات باون، کتل، دیستیلر و ادوارد (۲۰۰۸)، استقلال شغلی درک‌شده با ایجاد فضای کاری تیمی، بهبود در روحیه افراد و شور و شوق بیشتر نسبت به کار مرتبط است که در نهایت به افزایش سطح رضایتمندی از شغل، تقویت انگیزه و کاهش تمایل به ترک خدمت در کارکنان

منجر می‌شود. تقویت استقلال شغلی کارکنان این امکان را به آنها می‌دهد که کار را از خود دانسته و نسبت به آن احساس مسئولیت کنند. علاوه بر این، با استقلال شغلی درک‌شده که به آنها واگذار می‌شود می‌توانند عملکرد مثبتی را از خود بروز دهند. وجود این شرایط به‌عنوان عاملی کلیدی برای بهبود در سطح انگیزش کاری کارکنان، رضایتمندی و تعهد به کار بسیار تأثیرگذار است (باون و همکاران، ۲۰۰۸). در راستای این یافته‌ها در فراتحلیلی که توسط هامفری و همکاران در سال (۲۰۰۷) انجام گرفت، نشان داده شد که استقلال شغلی درک‌شده به‌صورت مثبتی بر نتایج کاری از قبیل عملکرد، سطح رضایتمندی، تعهد سازمانی و انگیزه درونی تأثیرگذار است و وجود آن به‌صورت منفی بر تمایل به ترک خدمت در افراد مؤثر است. علاوه بر این، وجود رابطه منفی میان استقلال شغلی کارکنان و تمایل به ترک خدمت در مطالعات برخی دیگر از محققان اثبات شده است (هامفری و همکاران، ۲۰۰۷؛ کیم و استونر، ۲۰۰۸). با توجه به ادبیات موجود می‌توان فرضیه‌های زیر را عنوان کرد.

فرضیه ۴: استقلال شغلی درک‌شده بر درهم تنیدگی شغلی کارکنان سازمان تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۵: استقلال شغلی درک‌شده بر تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان تأثیر منفی دارد.

نقش میانجی‌گری درهم تنیدگی شغلی

بر اساس مطالعات انجام‌گرفته توسط هالتوم و ایندریدا (۲۰۰۶)، درهم تنیدگی شغلی در سازمان میان عوامل و ویژگی‌های شغلی خاص و رفتار و نگرش کارکنان، نقش میانجی را ایفا می‌کند. به‌طور مثال، احساس حمایت شغلی درک‌شده از جانب کارکنان، از قبیل مبادله رهبر عضو، حس تنیدگی شغلی را در آنها تقویت می‌کند که به افزایش بروز رفتار و نگرش مثبت از جانب کارکنان از قبیل رضایتمندی شغلی، کاهش تمایلات در جابه‌جایی شغلی و همچنین ترک سازمان منجر می‌شود (هالتوم و ایندریدا، ۲۰۰۶). از آنجا که نظریه درهم تنیدگی شغلی در ارتباط میان عوامل سازمانی و نگه‌داشت کارکنان در سازمان نقش کلیدی را ایفا می‌کند (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱) و علاوه بر این، ویژگی‌های شغلی از عوامل تقویت درهم تنیدگی شغلی کارکنان در سازمان است که به کاهش جابه‌جایی شغلی در افراد و در نهایت عدم ترک شغل افراد در سازمان منجر می‌شود، می‌توان ادعا کرد امنیت شغلی و استقلال شغلی درک‌شده به‌واسطه تأثیر خود بر تقویت درهم تنیدگی شغلی کارکنان در سازمان بروز عملکرد کاری بالاتر، رضایتمندی بیشتر از شغل و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان را در پی دارد (کاراتیپ، ۲۰۱۳). به‌طور مثال، در مطالعات انجام‌گرفته توسط مورفی و همکاران (۲۰۱۳)، اثبات شده است که ویژگی‌های شغلی از قبیل احساس امنیت شغلی در سازمان در شرایط متلاطم و نابسامان اقتصادی، سطح

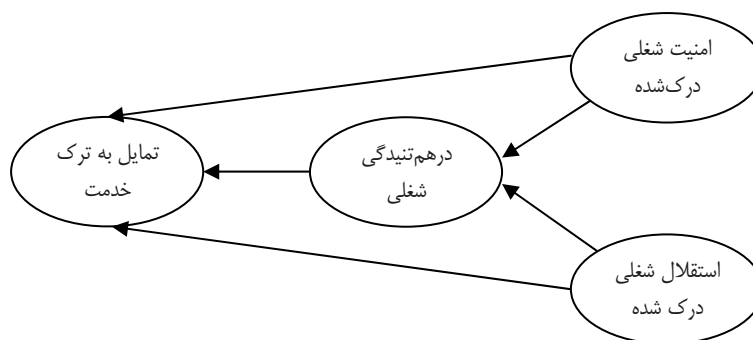
درهم‌تنیدگی شغلی افراد با سازمان را تقویت می‌کند و در عوض از این طریق تمایل به ماندن افراد در سازمان را افزایش و میزان جست‌وجوی شغل دیگر که به‌عنوان پیش‌زمینه‌ای در راستای تمایل به ترک خدمت در افراد به‌حساب می‌آید، را کاهش می‌دهد (مورفی و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به این مفاهیم و نظریه‌ها می‌توان ادعا کرد که:

فرضیه ۶: درهم‌تنیدگی شغلی در ارتباط میان امنیت شغلی درک‌شده و کاهش تمایل به ترک سازمان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

فرضیه ۷: درهم‌تنیدگی شغلی در ارتباط میان استقلال شغلی درک‌شده و کاهش تمایل به ترک سازمان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

مدل مفهومی

بر اساس آنچه تاکنون گفته شد و با توجه به فرضیات مطرح‌شده در این پژوهش، مدل مفهومی پژوهش پیش رو را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی و به‌لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی است. برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجه‌ها به‌منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه، بومی‌سازی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. متغیر امنیت شغلی درک‌شده با چهار سؤال برگرفته از مطالعه کاراتیپ و وطن‌خواه (۲۰۱۴)، متغیر استقلال شغلی درک‌شده با سه سؤال برگرفته از پژوهش لوپیس و فاس (۲۰۱۶)، تنیدگی شغلی

با هفت سؤال برگرفته از مطالعه کاراتیپ و وطن‌خواه، (۲۰۱۴) و تمایل به ترک خدمت با سه سؤال برگرفته از پژوهش برگیل، نگوین، کلینی و استفان تیلر (۲۰۰۹) سنجیده شده‌اند. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های مد نظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ آورده شده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمام مقادیر بالای ۰/۷ به‌دست آمده که می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. شایان ذکر است که تمام سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدوده‌ای از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق سنجیده شدند.

واحد تحلیل این تحقیق فرد است، بنابراین، جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان های دولتی شهر مشهد است که با توجه به گستردگی قلمرو تحقیق، سازمان‌های مسکن و شهرسازی، شرکت برق، سازمان صنایع و معادن، سازمان دارایی، سازمان آب، فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تأمین اجتماعی ثبت احوال، شرکت گاز و مخابرات، سازمان دولتی بودند که آمادگی همکاری در فرایند تحقیق را داشتند. بر اساس آمار و اطلاعات موجود، در مجموع این ۱۰ سازمان ۲۰۰۰ کارمند دارد که بر اساس فرمول کوکران و پیش نمونه‌گیری که از جامعه آماری انجام شد، حداقل حجم نمونه حدود ۴۳۳ نفر برآورد شد (انحراف معیار پیش نمونه ۰/۶ و مقدار خطای ۰/۰۵). از این رو ۵۰۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی طبقه‌ای در این ۱۰ سازمان توزیع شد که از این بین ۴۵۰ پرسشنامه تکمیل و قابل قبول جمع‌آوری گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، مدلیابی معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری‌شده، استفاده شد. تحلیل‌های مد نظر با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری (Amos 18) و بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS 19) انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدلیابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول ۱، میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آنها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. امنیت شغلی درک شده	۳/۸۱	۰/۷۰	(۰/۸۱۰)			
۲. استقلال شغلی درک شده	۳/۸۲	۰/۷۴	۰/۸۰**	(۰/۷۳۳)		
۳. درهم تنیدگی شغلی	۳/۴۴	۰/۷۸	۰/۷۵**	۰/۷۷**	(۰/۸۹۰)	
۴. تمایل به ترک خدمت	۲/۶۵	۰/۸۷	-۰/۵۸**	-۰/۶۶**	-۰/۷۳**	(۰/۷۶۱)

* همبستگی [یک دنباله] در سطح معناداری $p < ۰/۰۵$;

** همبستگی در سطح معناداری $p < ۰/۰۱$ ، مقادیر درون پرانتز نشان دهنده ضریب آلفای کرونباخ هستند.

ضرایب این جدول نشان می دهد که رابطه بین امنیت شغلی و استقلال شغلی درک شده با درهم تنیدگی شغلی به ترتیب برابر با ۰/۷۵ و ۰/۷۷ است که هر دو مثبت و معنادارند. همچنین رابطه بین این دو متغیر و تمایل به ترک خدمت به ترتیب برابر با ۰/۵۸- و ۰/۶۶- شده که هر دو منفی و معنادار شده است. رابطه بین درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت نیز برابر با ۰/۷۳- است که این ضریب نیز منفی و معنادار شده است. بزرگ ترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه بین متغیرهای استقلال و امنیت شغلی درک شده و به میزان ۰/۸۰ است. کوچک ترین ضریب نیز مربوط به رابطه بین امنیت شغلی درک شده و تمایل به ترک خدمت و به میزان ۰/۵۸- است که البته معنادار شده است. میانگین متغیرها نشان از آن دارد که میانگین همه متغیرها به جز تمایل به ترک خدمت، بیش از حد متوسط پرسشنامه یعنی عدد ۳ است و در این بین بیشترین مقدار به متغیر استقلال شغلی درک شده و کمترین مقدار نیز به تمایل به ترک خدمت تعلق دارد. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، آزمون کولموگروف اسمیرنوف به اجرا درآمد که نتایج آن در ستون آخر جدول ۱ مشاهده می شود. مقدار مناسب برای نرمال بودن داده ها در این آزمون بیشتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ است. با توجه به جدول ۲، سطح معناداری تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده و فرض نرمال بودن داده ها تأیید می شود.

برای بررسی شاخص های کفایت نمونه گیری از دو شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است که در دامنه صفر تا ۱ قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به ۱ باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند، در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نیست. آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب است. اگر سطح معناداری در آزمون بارتلت کوچک تر از ۵ درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب

است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود. جدول ۲ نتایج این دو شاخص را برای سازه های مختلف پرسشنامه نشان می دهد. نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص های کفایت نمونه گیری نشان می دهد مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. بر این اساس می توان به مناسب بودن حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی اطمینان کرد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه های پرسشنامه

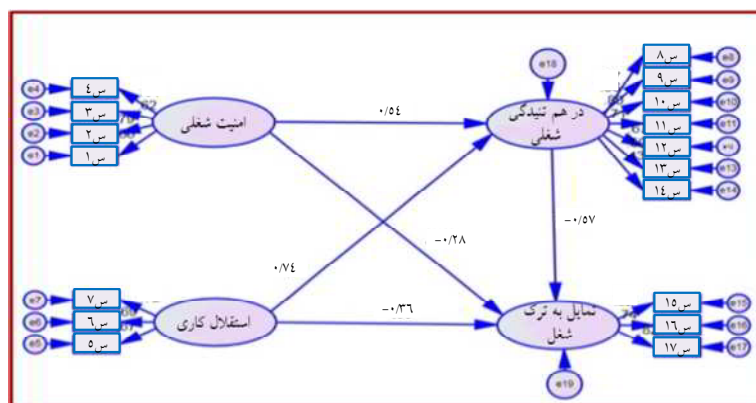
نام متغیرها	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه	KMO	بارتلت	آزمون نرمال بودن داده‌ها
امنیت شغلی درک‌شده	Q1	۰/۸۲۷	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۵۴	۰/۰۰۰	۰/۰۶۹
	Q2	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q3	۰/۶۲۵	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q4	۰/۶۵۹	۰/۰۰۰	معنادار			
استقلال شغلی درک‌شده	Q5	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۴۱	۰/۰۰۰	۰/۰۷۴
	Q6	۰/۶۹۶	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q7	۰/۷۰۸	۰/۰۰۰	معنادار			
تنیدگی شغلی	Q8	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۹۷
	Q9	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q10	۰/۸۵۶	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q11	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q12	۰/۷۴۶	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q13	۰/۶۶۳	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q14	۰/۵۰۸	۰/۰۰۰	معنادار			
تمایل به ترک خدمت	Q15	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۸۸
	Q16	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰	معنادار			
	Q17	۸۱۸۴۲۰	۰/۰۰۰	معنادار			
$\chi^2 = ۲۵۱/۹۶۷$ $TLI = ۰/۹۰۹$ $RMSEA = ۰/۰۸۲$							
$df = ۱۱۳$		$\chi^2/df = ۲/۲۳۰$		$RMR = ۰/۰۵۲$		$CFI = ۰/۹۲۴$ $GFA = ۰/۸۶۱$	
$IFI = ۰/۹۲۵$							

همچنین پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه های مختلف پرسشنامه در پیش بینی گویه های مربوطه بررسی شود تا از برازندگی مدل های اندازه گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آنها در اندازه گیری سازه ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی^۱ و نرم افزار آموس انجام شد. با توجه

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند، هیچ یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آنها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۱۷ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۲ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و بر این اساس معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه، تأیید شد.

شکل ۲ نشان‌دهنده مدل سیستم معادلات همزمان برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می‌کند. در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است کای اسکور غیرمعنادار، نسبت کای اسکور به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده و نیکویی برازش^۱ بزرگ‌تر از ۰/۸۰، شاخص برازش تطبیقی^۲ بزرگ‌تر از ۰/۹، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده^۳ کوچک‌تر از ۰/۰۹ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد^۴ کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد. برای الگوی معادله ساختاری برازش یافته، کای اسکور برابر با ۳۳۴/۹۵۲، نسبت کای اسکور به درجه آزادی برابر با ۲/۹۳۸، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۹۳ و ۰/۹۲، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده ۰/۰۵۲ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۶۲ به دست آمده است. کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش گفته مطلوب‌تر هستند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

1. Normed Fit Index-NFI, Goodness-of-Fit Index (GFI)
2. Comparative Fit Index (CFI)
3. Root Mean Squared Residual (RMR)
4. Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)

در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ($p < ۰/۰۵$, $t > ۱/۹۶$). برای آزمون فرضیه از دو شاخص p-value و t-value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مد نظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ باشد. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود ضریب اثر درهم تنیدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت $-۰/۵۷$ - برآورد شده است که با توجه به دو شاخص p-value و t-value که برای این ضریب مسیر به ترتیب به میزان ۰/۰۰۰ و $-۶/۲۴۱$ - به دست آمده و اولی از ۰/۰۵ کمتر و دومی خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ است، می توان گفت درهم تنیدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت اثر منفی و معنادار دارد و فرضیه نخست پژوهش تأیید می شود. همچنین ضریب اثر امنیت شغلی درک شده بر درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت به ترتیب برابر با ۰/۵۴ و $-۰/۲۸$ - برآورد شده که با توجه به شاخص p-value که برای هر دو رابطه برابر با ۰/۰۰۰ شده و کمتر از ۰/۰۵ است و همچنین شاخص t-value که برای دو رابطه به ترتیب برابر با ۵/۵۴۱ و $-۲/۸۴۱$ - شده است و خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ است، می توان گفت این دو ضریب نیز معنادار است. یعنی امنیت شغلی درک شده بر درهم تنیدگی شغلی اثر مثبت و بر تمایل به ترک خدمت اثر منفی دارد. بر این اساس فرضیه دوم و سوم تأیید می شود. همچنین ضریب اثر استقلال شغلی درک شده بر درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت به ترتیب برابر با ۰/۷۴ و $-۰/۳۶$ - برآورد شده است که با توجه به شاخص p-value که برای هر دو ضریب کمتر از ۰/۰۵ شده و همچنین اعداد معناداری که به ترتیب ۷/۵۴۱ و $-۴/۳۹۴$ - به دست آمده و خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ است، می توان گفت استقلال کاری درک شده بر درهم تنیدگی شغلی اثر مثبت و بر تمایل به ترک خدمت اثر منفی دارد.

همچنین، فرضیه های ششم و هفتم این پژوهش به بررسی اثر غیرمستقیم امنیت شغلی درک شده و استقلال شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداخته است، میزان اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته با فرمول زیر محاسبه می شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$B_{indirect} = a \times b \quad \text{رابطه ۱}$$

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیرمستقیم می توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم را نیز محاسبه کرد که روش آن به صورت رابطه ۲ است:

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}} \quad \text{رابطه ۲}$$

در این فرمول a میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی، s_a میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی، b میزان اثر میانجی بر وابسته و s_b میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است. با توجه به توضیحات ارائه شده در ادامه فرضیات میانجی بررسی می شود.

در خصوص ارزیابی اثر غیرمستقیم امنیت شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت، همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر امنیت شغلی درک شده و تنیدگی شغلی برابر با $0/54$ و برای رابطه بین دو متغیر درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت برابر $0/57$ - به دست آمد. بنابراین، میزان اثر غیرمستقیم امنیت شغلی بر تمایل به ترک خدمت برابر با $0/307$ - است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲ مقدار t -value برای اثر غیرمستقیم $2/167$ - محاسبه شد که خارج از بازه $1/96 \pm$ است، از این رو اثر غیرمستقیم امنیت شغلی بر تمایل به ترک خدمت معنادار است. به بیان دیگر، امنیت شغلی درک شده می تواند از طریق افزایش درهم تنیدگی شغلی، تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش دهد. همچنین در خصوص ارزیابی اثر غیرمستقیم استقلال شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت، همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر استقلال شغلی درک شده و درهم تنیدگی شغلی برابر با $0/74$ و برای رابطه بین دو متغیر درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت برابر $0/57$ - محاسبه شد. بنابراین، میزان اثر غیرمستقیم استقلال شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت برابر با $0/421$ - است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲، مقدار t -value برای اثر غیرمستقیم استقلال شغلی برابر با $2/135$ - به دست آمد که خارج از بازه $1/96 \pm$ است، از این رو اثر غیرمستقیم استقلال شغلی بر تمایل به ترک خدمت معنادار است. به بیان دیگر، استقلال شغلی می تواند از طریق افزایش درهم تنیدگی شغلی، تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش دهد. نتیجه آزمون فرضیه های ۱ تا ۷ پژوهش، به طور خلاصه در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	نتایج فرضیه
تأیید	۰/۰۰۰	-۶/۲۴۱	۰/۲۴۳	-۰/۵۷	۱. تنیدگی شغلی ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۵۴۱	۰/۰۵۸	۰/۵۴	۲. امنیت شغلی ← درهم تنیدگی شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	-۲/۸۴۱	۰/۱۲۰	-۰/۲۸	۳. امنیت شغلی ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۵۴۱	۰/۰۹۶	۰/۷۴	۴. استقلال شغلی ← درهم تنیدگی شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	-۴/۳۹۴	۰/۱۹۹	-۰/۳۶	۵. استقلال شغلی ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	۰/۰۳۰	-۲/۱۶۱	۰/۱۳۴	-۰/۳۰	۶. امنیت شغلی ← درهم تنیدگی شغلی ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	۰/۰۳۲	-۲/۱۳۵	۰/۱۸۷	-۰/۴۲	۷. استقلال شغلی ← درهم تنیدگی شغلی ← تمایل به ترک خدمت

شایان ذکر است که در این مدل، ضریب اثر استقلال شغلی درک شده بر درهم تنیدگی شغلی ($\beta = 0/74$) قوی ترین و ضریب اثر امنیت شغلی بر تمایل به ترک خدمت ($\beta = -0/28$) ضعیف ترین اثر است. همچنین ضرایب مدل حاکی از آن است که حدود ۸۴ درصد از واریانس متغیر درهم تنیدگی شغلی به وسیله دو متغیر امنیت شغلی و استقلال شغلی درک شده و ۷۱ درصد تغییرات تمایل به ترک خدمت نیز به وسیله مجموع متغیرهای مستقل و واسطه قابل پیش بینی است.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش واسطه درهم تنیدگی شغلی با رویکرد نگه داشت منابع سازمانی در رابطه بین امنیت و استقلال شغلی با تمایل به ترک خدمت بود. به طور کلی، در این پژوهش هفت فرضیه تدوین شد و از داده های جمع آوری شده از کارکنان سازمان های دولتی شهر مشهد برای آزمون استفاده شد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات این حوزه از مدیریت کمک می کند. نخست اینکه نشان می دهد ویژگی های امنیت و استقلال شغلی درک شده موجب بهبود درهم تنیدگی شغلی کارکنان می شوند و دوم اینکه درهم تنیدگی شغلی به بروز کاهش تمایل به ترک خدمت افراد در سازمان منجر می شود. در نهایت با توجه به نتایج برآمده از تأثیرات دو متغیر مستقل امنیت شغلی و استقلال شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت ابعاد جدیدی در مدیریت منابع انسانی معرفی کند.

همان طور که انتظار می رفت، آزمون فرضیه نخست پژوهش نشان داد درهم تنیدگی شغلی تأثیر مثبتی بر تمایل به ترک خدمت افراد دارد، که این فرضیه بر اساس جدول ۳ تأیید شد. این نتیجه با یافته های مطالعه هالستین و ویلر (۲۰۰۸)، مطابقت دارد که در آن ادعا شده است کارکنان با سطح تنیدگی بالا تمایل به ترک خدمت کمتری از خود نشان می دهند. بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می توان ادعا کرد، اقدامات انجام گرفته از جانب سازمان های دولتی در زمینه ایجاد ارتباط، تناسب و تقویت سطح فدا کردن در کارکنان، می تواند تمایل به ترک شغل کارکنان را کاهش داده و از این طریق کارکنان نخبه و توانمند را در راستای اثربخشی هر چه بیشتر سازمان و کسب مزیت رقابتی در میان رقبا، در سازمان حفظ کند.

همچنین، بر اساس نتایج آزمون فرضیه های دوم و سوم، اثر امنیت شغلی بر درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در کارکنان تأیید شده است. بنابراین، می توان ادعا کرد امنیت شغلی درک شده بر درهم تنیدگی شغلی و کاهش تمایل افراد به ترک شغل در سازمان تأثیرگذار است که یافته های به دست آمده در این پژوهش را می توان همراه با پژوهش های (کاراتیپ و

وطن‌خواه، ۲۰۱۴؛ جواردر و همکاران، ۲۰۱۵) دانست. در نتیجه می‌توان گفت ادراک کارکنان از استخدام بلندمدت در سازمان، استخدام در ساعات کاری تمام‌وقت، پرداخت حقوق در هر شرایطی از مکان یا زمان و کافی بودن سطح درآمد افراد با توجه به نیازهای فردی و خانوادگی بر افزایش سطح درهم‌تنیدگی کارکنان و در عوض، کاهش تمایلات آنها نسبت به ترک شغل تأثیرگذار است.

در آزمون فرضیه‌های چهارم و پنجم اثر استقلال شغلی درک‌شده بر درهم‌تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت تأیید شدند. این یافته با ادعای نگوین (۲۰۱۴)، مبنی بر این که ویژگی‌های ذهنی از قبیل استقلال شغلی درک‌شده بر کاهش تمایل به ترک سازمان و افزایش درهم‌تنیدگی شغلی آنان تأثیر بسزایی دارد، مطابقت دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که سازمان‌های دولتی باید به کارکنان اختیار و استقلال کاری بیشتری دهند و از این طریق از احساس در هم تنیده شدن کارکنان با شغل و کاهش تمایل به ترک شغل در آنان اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، سیستم جبران خدمت و پاداش‌دهی در سازمان‌های دولتی که استقلال کاری به کارکنان خود اعطا می‌کنند باید به‌صورت مستقیم وابسته به عملکرد کارکنان باشد و انتظارات آنها را به‌خوبی پاسخ دهد.

در نهایت با آزمون نقش میانجی‌گری درهم‌تنیدگی شغلی میان امنیت و استقلال شغلی درک‌شده بر تمایل به ترک خدمت افراد با سطح معنادار قابل توجهی تأیید شد که نشان می‌دهد درهم‌تنیدگی شغلی میان ویژگی‌های شغلی عنوان‌شده با تمایل به ترک خدمت افراد، پیوند خوبی به وجود می‌آورد. در کل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد امنیت و استقلال شغلی میان کارکنان شرکت‌های دولتی شهر مشهد به‌طور چشمگیری می‌تواند درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان را افزایش دهد. این بدین معنا است که ویژگی‌های مثبت شغلی ذکرشده به ایجاد پیوندهایی غیررسمی در سطوح مختلف سازمان، تناسب بهتر توانمندی‌های فرد با شغل محوله و در نهایت عدم رغبت به فدا کردن ارزش‌ها و منافع که در سازمان در اختیار دارد، منجر می‌شود. علاوه بر این با دستیابی به سطح قابل قبولی از درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان می‌توان از هزینه‌های به‌وجود آمده ناشی از جابه‌جایی و ترک شغل کارکنان بااستعداد در سازمان، که به‌عنوان افرادی تأثیرگذار در این راستا به حساب می‌آیند، جلوگیری کرد.

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، ترک شغل کارکنان برای یک سازمان بسیار پرهزینه است، بنابراین تشخیص عوامل و پیشران‌هایی که بتواند تمایل آنها را برای ابقا در سازمان و درهم‌تنیدگی هر چه بیشتر به وجود آورد، برای سازمان‌های دولتی حائز اهمیت است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی باید بر ویژگی‌های کاری از

قبیل ایجاد جوی امن با ویژگی‌های کاری تفویضی در راستای توانمند کردن کارکنان به پاسخ دادن به نیازهای غیرکاری و حتی کاری قدم بردارند. تمامی این مراحل و اقدامات را می‌توان به‌عنوان رویکردی انگیزشی دانست که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به‌سمت اهداف خود پیش برود، آن هم در حالی که تمامی عناصر و قسمت‌های مختلف - ازجمله نیروی انسانی که یک مزیت رقابتی برای سازمان محاسبه می‌شود - به‌صورت کاملاً کارآمد و بهینه عمل می‌کنند.

مطالعات آتی باید تأثیر حمایت‌های اجتماعی از قبیل مبادله رهبر عضو، مبادله گروه عضو و رفتار رهبری را درهم‌تنیدگی شغلی افراد در نظر گیرند. علاوه بر این از آنجا که جامعه آماری این پژوهش را سازمان‌های دولتی در سطح شهر مشهد تشکیل می‌دهند، قابلیت تعمیم‌پذیری به سایر ارگان‌ها از جمله ارگان‌های خصوصی، ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شده و میان این دو جامعه مقایسه‌ای انجام شود.

فهرست منابع

- زارع خفري، ش.، حسني، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هویت‌بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۲ تهران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱ (۶)، ۱۰۹-۱۳۰.
- طالقانی، غ.، عبدالملکی، ج.، غفاری، ع. (۱۳۹۵). بررسی عوامل فردی مؤثر بر قصد ترک شغل کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱ (۸)، ۲۳۲-۲۱۹.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G. & Edwards, P. J. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors: an empirical study. *Construction Management and Economics*, 26(7), 765-780.
- Branham, F. L. (2000). *Six truths about employee turnover*. NY: American Management Association. [http://www.Nichebenefits.Com/Library/six truths.Pdf](http://www.Nichebenefits.Com/Library/six_truths.Pdf) (Accessed 5-19-08).

- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Burgess, J. & Connell, J. (2008). Introduction to special issue: HRM and job quality: An overview. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 407-418.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
- Chen, B. T. (2017). Service Innovation Performance in the Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474-488.
- Ching, S. L., Kee, D. M. H. & Tan, C. L. (2016). The Impact of Ethical Work Climate on the Intention to Quit of Employees in Private Higher Educational Institutions. *Journal of Southeast Asian Research*, 2016, 1-11.
- DeVaro, J., Li, R. & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- Emberland, J. S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452-459.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25 (2), 161-178.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Department of Psychology, Harvard University. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- 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(2), 271-281.
- Hee, C. H. & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29(10), 1059-1072.

- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- 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(4), 435-452.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Jandaghi, G., Mokhles, A. & Bahrami, H. (2011). The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6853-6858.
- Joarder, M. H. R., Subhan, M., Ghani, A. B. A., & Islam, R. (2015). Pay, security, support and intention to quit relationship among academics in developing economy. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(3), 190-199.
- Karatepe, O. M. & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119-132.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, P. B., Kim, S., Kim, S. S. & Kim, J. (2017). Organizational drivers and outcomes of casino employees' work adaptability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 276-296.

- Llopis, O. & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135-144.
- Maertz, C. P., Stevens, M. J., & Campion, M. A. (2003). A turnover model for the Mexican maquiladoras. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 111-135.
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S. & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559-581.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C. & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, 38(4), 512-537.
- Nguyen, V. Q. (2015). Job characteristics, job embeddedness, and turnover intention: The case of Vietnam. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 2, 97-109.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183-197.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, F. & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1.
- Taleghani, GH., Abdolmaleki, J. & Ghafari, A. (2016). The investigation of the individual factors on turnover intention of employees in education administration of Kurdistan Province. *Journal of Public Adminstration*. 1(8), 219-232. (in Persian)

- Thomson, S. B. (2003). *The role of community in the retention/attachment process: a qualitative study of the embeddedness model*. Master of Science in Management. The University of Lethbridge Lethbridge, Alberta, Canada.
- Zare Khafri, SH. & Hassani, M. (2014). Investigating the Impact of Organizational Identification on Job Satisfaction and Turnover, Given the Mediation Role of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Region 2 of Tehran Municipality) *Journal of Public Administration*, 1(6), 109-130. (in Persian)
- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yilmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A. & Uygur, D. (2012). Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2809-2823.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.