

## بررسی نقش تعدیلگری درهم تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت یابی سازمانی

الهام ابراهیمی<sup>۱</sup>، شقایق شمالی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۶/۲۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و هویت یابی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر درهم تنیدگی شغلی (پیوند، تناسب و فدا کردن) در رابطه مذکور است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی است. جامعه هدف این پژوهش کارکنان شعب یکی از بانک‌های خصوصی در شهر تهران بودند. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تصادفی بود و برای جمع‌آوری داده از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3.2.6 تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد، حمایت سازمانی ادراک شده بر هویت یابی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه درهم تنیدگی شغلی به صورت نسبی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت یابی سازمانی نقش تعدیل‌کننده داشت. بدین معنا که افزایش دو بُعد پیوند و تناسب، به افزایش رابطه میان این دو متغیر منجر شد؛ اما بُعد فدا کردن در این رابطه نقش تعدیلگری معناداری نداشت. تحلیل و پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی منتج از این نتیجه‌گیری، که به سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت منابع انسانی کمک شایان توجهی خواهد کرد، در انتهای مقاله ارائه شده است.

**کلمات کلیدی:** درهم تنیدگی شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده، پیوند شغلی،

۱. استادیار، گروه اقتصاد تطبیقی، پژوهشکده اقتصاد و مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

نویسنده مسئول. e.brahimi@ihcs.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

## تناسب شغلی، فدا کردن شغل

## مقدمه

محیط کاری در حال تغییر امروز که سرشار از عدم اطمینان است، به بی‌اعتمادی و دغدغه‌های متقابل بین کارکنان و کارفرمایان دامن می‌زند. ایزنبرگر، مالون و پرسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶). ایزنبرگر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، مفهوم حمایت سازمانی ادراک‌شده را توسعه دادند تا ارتقای تعهد کارکنان به سازمان را توصیف کنند. این محققان با اتخاذ چارچوب مبادله اجتماعی، استدلال می‌کنند که چنین باورهایی مستلزم استنتاج کارکنان در مورد تعهد سازمان‌هایشان نسبت به آنان است.

در سطوح بالای حمایت سازمانی ادراک‌شده، کارکنان نه تنها احساس می‌کنند که باید با درگیر شدن در رفتارهایی که اهداف سازمانی را پشتیبانی می‌کند، این حمایت را جبران کنند (وین، شره و لیدن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)؛ بلکه بر اساس تئوری حمایت اجتماعی، وابستگی روان‌شناختی بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد (ایزنبرگر، رودس و آرملی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در واقع، ارتباط مثبت حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی، نتیجه فرایند شناختی «اعتبارسنجی اجتماعی» است. وقتی حمایت سازمان باعث شود فرد احساس کند ارزش‌ها و باورهای اصلی آن، با باورهای خودش شبیه است، بیشتر با سازمان هویت می‌یابد. از سوی دیگر، تایید اعتبار اجتماعی، یعنی اقدامات و رفتارهای یک سازمان (یا اعضای نماینده آن) که باعث می‌شوند فرد به عنوان عضو مشروع سازمان نقش پیدا کند. بر این اساس، کارکنان نشانه‌های اعتبارسنجی اجتماعی را برای درک رابطه خود با سازمان تفسیر می‌کنند. بر این اساس، حمایت سازمانی ادراک‌شده باعث می‌شود تا کارکنان با سازمان هویت‌یابی شوند؛ زیرا این امر به عنوان نوعی اعتبارسنجی اجتماعی عمل می‌کند (زنجزیک، گینی و اسکات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

از سوی دیگر، یکی از اثراتی که به صورت خودآگاه یا ناآگاهانه در کارکنان ایجاد می‌شود، مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی است که توضیح می‌دهد که چرا کارکنان سازمان به

1. Eisenberger, Malone, & Presson
2. Eisenberger et al
3. Wayne, Shore, & Liden
4. Rhoades, Eisenberger, & Armeli
5. Zagenczyk, Gibney, Few, & Scott

حضور یا ترک شغل خود تمایل پیدا می‌کنند (اگوندوز و سین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تئوری درهم‌تنیدگی شغلی مطرح می‌کند که کارکنان از طریق ادراک تناسب بین سازمان و ارزش‌های شخصی‌شان، پیوند با همکاران و فداکاری‌های مرتبط با ترک شغل، به سازمان وابسته می‌شوند (واردامن، راجرز و مارلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین می‌توان انتظار داشت که این مفهوم رابطه میان حمایت ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

رقابت روزافزون بانک‌های کشور، امکان مقایسه میان تصاویر و نمودهای بیرونی این سازمان‌ها، حمایت‌هایی که هر یک از این سازمان‌ها چه به صورت مالی و چه غیرمالی از کارکنان خود به عمل می‌آورند، همه و همه می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر روی حمایت سازمانی ادراک شده و تصویر ذهنی کارکنان از تشابه سازمان با خودپنداره آنان داشته باشد. از اینرو این پژوهش به بررسی رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی کارکنان این گروه از مشاغل می‌پردازد. از سوی دیگر، یکی از مهمترین پیامدهای درهم‌تنیدگی شغلی، عملکرد پیشروی کارکنان در ارائه خدمت به مشتری<sup>۳</sup> است؛ که مصداق بارز آن در کارکنان بانک‌ها نمود دارد (لئونگ چان، آن‌هو، سامباسیوان و ایم انجی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). از این رو هدف دیگر پژوهش، بررسی نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی کارکنان یکی از بانک‌های خصوصی کشور است. در نهایت براساس نتایج فرضیه‌های تحقیق، راهبردها و راهکارهای پیشنهادی در حوزه بهره‌گیری صحیح از این مفاهیم نگرشی در عمل ارائه خواهد شد.

### مبانی نظری تحقیق

#### حمایت سازمانی ادراک شده

سازه حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۵</sup>، ابتدا توسط ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) معرفی شد و بعد از آن به صورت گسترده‌ای مورد مطالعه محققان حوزه مدیریت قرار گرفت. بنا به نظر

1. Akgunduz & Cin
2. Vardaman, Rogers, & Marler
3. Proactive Customer Service Performance
4. Leong Chan, Ann Ho, Sambasivan, & Imm Ng
5. Perceived Organizational Support

ایزنیبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، زمانی که کارکنان درک کنند از سوی سازمان قدردانی و حمایت می‌شوند، ارزش‌های سازمانی را باور می‌کنند و برای موفقیت سازمان بیشترین تلاش را انجام می‌دهند. در تعریفی گسترده، این سازه تحت عنوان «میزانی که کارکنان باور دارند، سازمان، به مشارکت و رفاه آن‌ها بها می‌دهد و نیازهای اجتماعی-عاطفی آن‌ها را برآورده می‌کند» مفهوم‌سازی شده است (لثولید، لپینا و اریکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). حمایت سازمانی بر ادراک کارکنان تمرکز دارد؛ از این رو، به عنوان ادراک یا برداشت ذهنی کارکنان از میزان حمایت سازمان از آن‌ها، تعریف شده است. البته، این حمایت تنها در ازای نیازها و انتظارات مالی کارکنان نیست، بلکه آگاهی از دشواری‌های کاری افراد و حمایت روانشناختی از آنان را نیز شامل می‌شود (ارسلنر و بویلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). حمایت سازمانی ادراک‌شده، حس تعهد کارکنان، وفاداری آن‌ها به سازمان و دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش دهد. این شکل از حمایت منجر به نگرش و عملکرد کاری مثبت شده و تاثیر معناداری بر سلامت روانشناختی کارکنان دارد (ژنگ و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). این بدان معناست که حس ارج نهادن سازمان به افراد و ادراک از حمایت سازمانی منجر به احساسات کاری مثبت می‌شود و در نتیجه آن، کارکنان مشکلات سلامت فیزیکی و روانشناختی کمتری را تجربه می‌کنند (ارسلنر و بویلو، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها می‌توانند برای افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده، روش‌های متعددی را اتخاذ کنند. برای مثال، اینکه کارفرما رویکردهای منصفانه‌ای در برخورد با افراد استفاده کند به عنوان پیش‌نیاز مهمی برای حمایت سازمانی ادراک‌شده تلقی می‌شود (واتو، ژائو و ژی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). چوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) استدلال کرده اند که اگر کارکنان درک کنند با آن‌ها منصفانه رفتار شده است، با عملکرد بالای شغلی و نگرش مثبت به شغل و سازمان، این حمایت را جبران می‌کنند. بر این اساس، حمایت سازمانی ادراک‌شده، بالاترین تلاش کارکنان در انجام وظایف شغلی و اهداف سازمانی را منعکس می‌کند و پاسخ مثبتی است که از باورهای کارکنان به توجه، قدردانی، مراقبت از سلامت و بهره‌مندی از پشتیبانی سازمان،

1. Leupold, Lopina, & Erickson
2. Arslaner & Boylu
3. Zheng & Wu
4. Wattoo, Zhao, & Xi
5. Choi et al.

نشأت می‌گیرد (لی و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بر اساس نظریه حمایت سازمانی ادراک شده، افرادی که برداشت دقیقی از حمایت سازمانی دارند، تحت سه فرآیند روانشناختی و بر اساس کنش متقابل عمل می‌کنند. نخست، متعهد به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شوند. دوم، هویت اجتماعی و حس تعلق سازمانی خواهند داشت. سوم، باور قوی دارند که سازمان به تلاش آن‌ها پاداش خواهد داد (کیم، لی و شین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

### هویت‌یابی سازمانی

مفهوم هویت‌یابی سازمانی<sup>۳</sup> از تئوری هویت اجتماعی تاجفل و ترنر<sup>۴</sup> (۱۹۷۹) نشأت گرفته است. طبق مطالعه مال و اشفورث<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، هویت‌یابی سازمانی، ادراک یکی بودن با یا وابستگی به یک سازمان است؛ زمانی که فرد، خود را از طریق ماهیت سازمانی که عضو آن است، تعریف می‌کند. این احساس یکی بودن (برابری)، افراد را قادر می‌سازد تا اهداف سازمان را به عنوان هدف‌های خود در نظر بگیرند و در نتیجه به افراد انگیزه ارتقای عملکرد فردی و سازمانی را می‌دهد (اسلام، احمد و علی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). در واقع، هویت‌یابی سازمانی شکل ویژه‌ای از هویت‌یابی اجتماعی است که در آن افراد خود را به عنوان عضوی از سازمان طبقه‌بندی کنند (میاو، اوا، نیومن و شوآرتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). هویت‌یابی سازمانی بر این دلالت دارد که کارکنان عضویت سازمانی خود را به خود انگاره خویش، هم به لحاظ شناختی (درونی ساختن ارزش‌های سازمانی) و هم احساسی (احساس غرور و افتخار از اینکه بخشی از سازمان هستند)، یا هر دو مورد، پیوند می‌دهند.

یک دیدگاه پذیرفته شده گسترده این است که هویت‌یابی سازمانی نوعی هم‌ترازی بین هویت‌های فردی و جمعی است و منجر به احساس یگانگی و وحدت بین فرد و سازمان و توصیف خود از طریق سازمان می‌شود (براون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). افراد به سبب میل به ایمنی و امنیت،

- 
1. Le & Lei
  2. Kim, Lee, & Shin
  3. Organizational Identification
  4. Tajfel & Turner
  5. Mael & Ashforth
  6. Islam, Ahmed, & Ali
  7. Miao, Eva, Newman, & Schwarz
  8. Brown

کاهش عدم قطعیت و افزایش عزت‌نفس، با طبقه‌بندی‌های اجتماعی شناسایی می‌شوند. این هویت‌یابی آن‌ها را قادر می‌سازد تا در موقعیت گروهی سهم باشند؛ که دستاوردهای آن فراتر از قدرت فردگرایی است. هویت‌یابی سازمانی می‌تواند کارکنان را به سمت اتخاذ و پذیرفتن علایق و اهداف سازمان به عنوان علایق و هدف‌های خویش، سوق دهد. در نتیجه، کارکنان با هویت‌یابی سازمانی بالا، با احتمال زیاد همگرایی اهداف را اتخاذ و علایق فردی خود را برای کسب نتایج جمعی فدا کنند (موریانو، مولرو، توپا و لوی مانجین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

### رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی

پژوهشگران دریافته‌اند که حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد<sup>۲</sup> و کنش مثبت متقابل<sup>۳</sup> را افزایش می‌دهد. به علاوه، حمایت سازمانی احساس خودکفایی<sup>۴</sup> (عزت‌نفس بالاتر به سبب عضویت سازمانی) را ارتقا می‌دهد. بنابراین انتظار می‌رود عضویت در سازمانی که احساس خود ارزشمندی<sup>۵</sup> و عزت‌نفس شخص را افزایش می‌دهد، هویت‌یابی سازمانی را نیز برانگیزد (اسلاس، کلیمچاک و هولمز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). تایلر و بلدر<sup>۷</sup> (۲۰۰۳)، مدل تعامل گروهی را ارائه دادند که پیشنهاد می‌کند، میزانی که افراد از طریق کارفرمای خود هویت می‌یابند، به همان اندازه‌ای است که با کارکنان منصفانه رفتار می‌شود.

چنین ارتباطی (ارتباط میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی) بیشتر به واسطه‌ی استدلال‌هایی که به طور خاص مرتبط با تئوری تبادل اجتماعی هستند، حمایت می‌شوند. بر اساس این تئوری‌ها، کارکنانی که حس می‌کنند سازمان برای رفاه آن‌ها ارزش قائل است، احتمالاً این موضوع را از طریق سرمایه‌گذاری روانشناختی در سازمان و حس قوی تری از تعلق و هویت‌یابی سازمانی، جبران می‌کنند. به علاوه، حمایت سازمانی می‌تواند به محقق‌ساختن نیازهای اجتماعی-احساسی مهم برای ارتقای اعتماد به نفس، حس تایید و

1. Moriano, Molero, Topa, & Lévy Mangin
2. Obligation
3. Reciprocity
4. Self-Enhancement
5. Self-Worth
6. Sluss, Klimchak, & Holmes
7. Tyler & Blader

وابستگی کمک کند که این امر تعلق عاطفی به سازمان و هویت‌یابی از طریق سازمان را افزایش می‌دهد (ادواردز و پسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

به علاوه حمایت سازمانی، ادراک جذابیت سازمان را افزایش می‌دهد؛ زیرا این فرآیند، به افراد هویت اجتماعی مثبت‌تری می‌دهد. در نتیجه بیشتر احتمال دارد که افراد، نسبت به سازمان‌هایی که قادر به ارائه یک ویژگی مثبت به آن‌ها هستند حس هویت پیدا کنند (دای و کین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). از اینرو فرضیه پژوهشی زیر در نظر گرفته می‌شود:

H1: حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی دارد.

### درهم‌تنیدگی شغلی

میتچل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، تئوری درهم‌تنیدگی شغلی<sup>۴</sup> را برای مطالعه علل ماندگاری یا ترک شغل توسعه دادند. طبق این تئوری، دلایل ماندگاری در سازمان را نمی‌توان به سادگی، عکس دلایل ترک سازمان دانست؛ بلکه سازمان‌ها باید به منظور حفظ کارکنان، درهم‌تنیدگی شغلی آنان را توسعه دهند. بر اساس این تئوری، تصمیم به ماندگاری یا ترک سازمان به واسطه مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از روابطی که کارکنان با شغل و سازمان خود دارند (درهم‌تنیدگی در محل کار<sup>۵</sup>) و همچنین زندگی غیر کاری آن‌ها (درهم‌تنیدگی غیر شغلی<sup>۶</sup>) اتخاذ می‌شود (تیرین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). درهم‌تنیدگی شغلی، طیف وسیعی از عوامل شغلی موثر بر نگهداشت کارکنان را نشان می‌دهد (تان، لوی، لام و ژنگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). از سوی دیگر درهم‌تنیدگی غیر شغلی، عوامل غیر کاری را مد نظر قرار می‌دهد. گاهی به جای این مفهوم، از عبارت درهم‌تنیدگی اجتماعی استفاده می‌شود که به روابط شخص با فضاها یا غیر کاری و رابطه روانشناختی یا عاطفی وی برای مثال با خانواده و دوستان، سرگرمی‌ها یا فعالیت‌های اجتماعی و هر جنبه مهم دیگری از فضاها یا غیر کاری، اشاره دارد (لئونگ، چان و همکاران،

- 
1. Edwards & Peccei
  2. Dai & Qin
  3. Mitchel et al.
  4. Job Embeddedness
  5. On-The-Job Embeddedness
  6. Off-The-Job Embeddedness
  7. Treuren
  8. Tan, Loi, Lam, & Zhang

(۲۰۱۹). در تحقیق حاضر، درهم‌تنیدگی شغلی مورد بررسی قرار گرفته است و متغیر درهم‌تنیدگی غیرشغلی خارج از حوزه این مطالعه است. مفهوم‌سازی اصلی سازه درهم-تنیدگی شغلی شامل سه مولفه پیوند<sup>۱</sup>، تناسب<sup>۲</sup> و فدا کردن<sup>۳</sup> است (رحیمی‌نیا، اسلامی و نصرتی، ۲۰۱۹).

میتچل و همکاران (۲۰۰۱)، پیوند شغلی را به عنوان، روابط رسمی یا غیر رسمی بین فرد و سازمان یا سایر افراد و گروه‌ها در داخل سازمان کاری می‌دانند. با افزایش تعداد و اهمیت این ارتباطات، کارکنان بیشتر با شغل خود درهم‌تنیده می‌شوند (کوئترز، اینما، پویسات، ردمنوند و استندینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

تناسب شغلی، به ادراک فرد از سازگاری با کار اشاره می‌کند. درهم‌تنیدگی شغلی زمانی افزایش می‌یابد که خصیصه‌های فرد و شغل با هم متناسب باشند. البته ادراک تناسب در سطوح چندگانه (شخص-شغل، شخص-گروه، شخص-سازمان) وجود دارد. زمانی که تناسب قوی بین ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های به اشتراک گذاشته در سازمان، وجود داشته باشد، افراد با احتمال بیشتری با سازمان خواهند ماند. در این شرایط، افراد بیشتر جذب شغل و سازمان شده و کمتر احتمال دارد که شغل / سازمان را ترک کنند (کوئترز، اینما، پویسات، ردمنوند و استندینگ، ۲۰۱۹). مولفه‌ی 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 فدا کردن منابع ناشی از ترک شغل، از دیدگاه کارکنان، بالاتر باشد؛ سطح درهم‌تنیدگی شغلی بیشتر خواهد بود (رحیمی‌نیا، نصرتی و اسلامی، ۱۳۹۶).

### نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی

مطالعات پیشین بر نیاز به مطالعه بیشتر درباره درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان متغیر تعدیل‌گر تاکید کرده‌اند. به علاوه محققان معتقدند در بررسی متغیرهای نگرشی، درهم‌تنیدگی شغلی، نتایج مثبت‌تر و مفیدتری نسبت به سایر متغیرهای تعدیل‌گر، شامل تعهد و هویت سازمانی،

- 
1. Links
  2. Fit
  3. Sacrifice
  4. Coetzer, Inma, Poisat, Redmond, & Standing



ارائه می‌کند (رحیمی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹). در مطالعه‌ای که توسط تریورن<sup>۱</sup> در مورد اهمیت نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی بر روابط میان متغیرهای حوزه رفتار سازمانی انجام شد، نشان داده شد که رابطه بسیاری از متغیرهای رفتاری و نگرشی، توسط متغیر درهم‌تنیدگی شغلی تعدیل می‌شود. از جمله می‌توان به نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه میان تضاد کار و خانواده با قصد ترک خدمت، و نیز نقش تعدیلگر (حائل ۲) درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و ادراک کارکنان از مداخلات سازمانی مانند تجدید ساختار اشاره کرد (تورن، ۲۰۱۷). نمونه‌های دیگری از نقش تعدیلگری درهم‌تنیدگی شغلی در ادبیات تحقیق وجود دارد. به عنوان مثال، در مطالعه کاراتهپه<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه بین حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که درهم‌تنیدگی شغلی، تاثیر حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک شده را بر تمایل به ترک خدمت تعدیل می‌کند. به این معنا که، اثر منفی حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت در افرادی با درهم‌تنیدگی شغلی بالاتر نسبت به آن‌هایی که در هم‌تنیدگی شغلی پایین‌تری دارند، قوی‌تر است. کارکنان با درهم‌تنیدگی بالا، در صورت کسب حمایت کافی از سوی سازمان، تناسب خوبی با شغل و سازمان و ارتباطات رسمی و غیررسمی مناسبی با همکاران خود دارند. زمانی که چنین کارکنانی برای پیدا کردن راه‌حل‌های رضایت‌بخش حل مشکلات شغلی، حمایت کافی از سوی همکاران خود دریافت کنند، با احتمال کمتری تمایل به ترک سازمان از خود نشان دهند. به عبارت دیگر، چنین کارکنانی مقیدتر به شغل و سازمان خود هستند (کاراتهپه، ۲۰۱۲). بنابراین، با تأکیدی که در پیشینه تجربی تحقیق به بررسی نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه میان متغیرهای نگرشی وجود دارد، در این مطالعه، نقش تعدیلگر این متغیر بر رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت. منطقاً انتظار می‌رود درهم‌تنیدگی شغلی بیشتر، رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تقویت کند؛ چرا که کارکنان، حمایت

---

1. Treuren  
2. Buffering effect  
3. Karatepe

سازمانی ادراک شده را با حس قوی‌تری از تعلق و هویت‌یابی سازمانی، جبران می‌کنند و انتظار می‌رود این تبادل، در کارکنانی که پیوند سازمانی، تناسب با سازمان و حس فدا کردن (درهم‌تنیدگی شغلی) بیشتری دارند، قوی‌تر باشد. از این فرضیه اصلی و فرضیات فرعی زیر در نظر گرفته می‌شوند:

H2: درهم‌تنیدگی شغلی، رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل می‌کند.

H2a: پیوند شغلی، رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل می‌کند.

H2b: تناسب شغلی، رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل می‌کند.

H2c: فدا کردن، رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل می‌کند.

### پیشینه تحقیق

همان‌گونه که در بخش ادبیات نظری مشاهده شد، رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی در تحقیقات نسبتاً زیادی مورد آزمون قرار گرفته است (اسلاس و همکاران، ۲۰۰۸؛ تایلر و بلدر، ۲۰۰۳؛ ادواردز و پسی، ۲۰۱۰؛ دای و کین، ۲۰۱۶). علت این امر شناخته‌شده‌تر بودن این دو متغیر نسبت به متغیر درهم‌تنیدگی شغلی است. بنابراین، برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده با محوریت نقش تعدیل‌گری درهم‌تنیدگی شغلی در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	منبع	هدف	جمع‌بندی نتایج
۱	گاش <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	بررسی تاثیر مستقیم و تعاملی نامنی شغلی و درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار سازمانی غیراخلاقی	نامنی شغلی و هم درهم‌تنیدگی شغلی به طور مثبت در مرتبط با رفتار غیر- اخلاقی هستند. به علاوه، رابطه بین نامنی شغلی و رفتار غیراخلاقی به واسطه

درهم‌تنیدگی شغلی تعدیل می‌شود.			
پیوند شغلی به عنوان یکی از ابعاد درهم‌تنیدگی، تاثیر تضاد کار و خانواده بر تمایل به ترک خدمت را تضعیف می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند تمایل به ترک خدمت را به واسطه توسعه پیوند شغلی کارکنان کاهش دهند.	بررسی درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان تعدیل‌گر رابطه بین تضاد کار و خانواده و تمایل به ترک خدمت	ترین (۲۰۱۷)	۲
رابطه تناسب فرد-سازمان و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنانی که با شغل خود درهم‌تنیدگی بیشتری دارند، قوی‌تر است.	بررسی نقش تعدیل‌گر درهم-تنیدگی شغلی بر رابطه تناسب فرد-سازمان، حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی	افسر و بدیر <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	۳
تجربه مشارکت‌کنندگان از منابع استرس شغلی و پذیرش شناختی برای تغییر، زمانی که درهم‌تنیدگی آن‌ها کم باشد، قوی‌تر است.	بررسی نقش تعدیل‌گر درهم-تنیدگی شغلی بر منابع استرس شغلی و پذیرش شناختی برای تغییر	چتی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	۴
درهم‌تنیدگی شغلی تاثیر منفی عدالت توزیعی بر تمایل به ترک خدمت را تقویت می‌کند.	بررسی درهم‌تنیدگی به عنوان تعدیل‌گر تاثیر اعتماد مدیر و عدالت توزیعی بر تمایل به ترک خدمت	اکگونندز و ملیس سین (۲۰۱۵)	۵
درهم‌تنیدگی شغلی رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار جستجوی شغل را تعدیل می‌کند.	بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی، درهم‌تنیدگی شغلی و رفتار جستجوی شغلی بر تمایل به ترک شغل	پیچی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	۶
تاثیر منفی عدالت توزیعی، روبه‌ای و تعاملی بر تمایلات ترک خدمت، بین کارکنان خط مقدم با سطوح بالای درهم‌تنیدگی شغلی قوی‌تر است.	بررسی درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان تعدیل‌کننده اثر عدالت سازمانی بر تمایل به جابه‌جایی	کارا تپه و شهریاری (۲۰۱۴)	۷

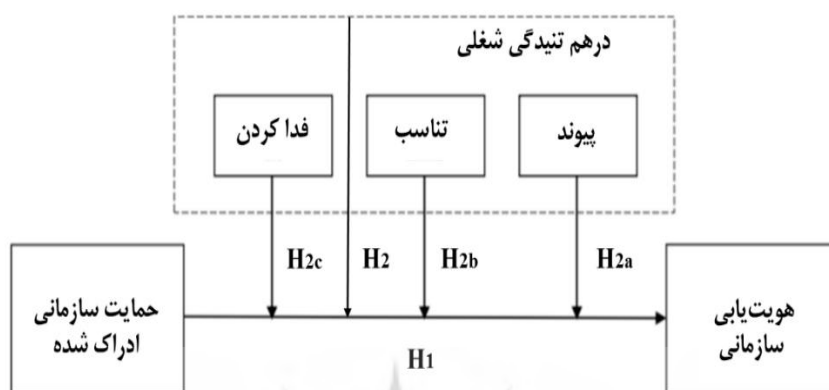
1. Afsar & Badir
2. Chetty, Coetzee & Ferreira
3. Peachy, Burton & Wells

درهم‌تندگی شغلی رابطه بین حمایت همکاران و تمایل به ترک خدمت را تعدیل می‌کند. همچنین، به عنوان تعدیل‌گر تأثیرات حمایت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت و عملکرد بازیابی خدمات، عمل می‌کند.	بررسی درهم‌تندگی شغلی به عنوان تعدیل‌گر اثر حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک شده	کاراتپه (۲۰۱۲)	۸
درهم‌تندگی، تأثیر غیبت، شهروندی و عملکرد بر جابه‌جایی شغلی را تعدیل می‌کند.	بررسی تأثیر درهم‌تندگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، غیبت اختیاری، و ترک خدمت داوطلبانه	لی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	۹
بین هریک از متغیرهای ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، درهم‌تندگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.	بررسی رابطه ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، درهم‌تندگی شغلی و تمایل به ترک خدمت	صحت و سجادیان (۱۳۹۸)	۱۰
میزان بروز رفتارهای غیراخلاقی با پیوندهای عاطفی که فرد با زندگی سازمانی و اجتماعی خود دارد تشدید یا تضعیف می‌شود.	بررسی پیامدهای ناامنی شغلی و عوامل استرس‌زا به عنوان مشکلات سلامت کارکنان	صحت و میرزایی (۱۳۹۷)	۱۱
امنیت و استقلال شغلی درک شده بر درهم‌تندگی شغلی تأثیر مثبتی دارد.	بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به‌واسطه درهم‌تندگی شغلی	رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۶)	۱۲

سهم عمده دانش‌افزایی این پژوهش، بررسی تعدیلگری متغیر درهم‌تندگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و هویت‌یابی سازمانی است؛ چراکه در اکثر تحقیقات، مفهوم درهم‌تندگی شغلی به بحث قصد ترک خدمت ارتباط داده شده و تأثیر و تأثر احتمالی آن بر سایر متغیرهای نگرشی یا رفتاری نادیده گرفته شده است. از این‌رو به عنوان نوآوری تحقیق، در پی آن هستیم که نقش تعدیلگر این متغیر را در رابطه میان دو مفهوم نگرشی، مورد آزمون قرار دهیم.

1. Lee, Mitchell, Sablinski, Burton & Holtom

بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های متناظر با آن در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی است. جامعه هدف این پژوهش، کارکنان شعب یکی از بانک‌های خصوصی کشور در شهر تهران و روش نمونه‌گیری مورد استفاده، خوشه‌ای تصادفی بوده است. به این صورت که در مرحله اول شهر تهران به پنج منطقه جغرافیایی (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تقسیم و سپس دو شعبه از هر خوشه انتخاب شد و در نهایت نمونه‌گیری به‌طور تصادفی از بین کارکنان شعب صورت گرفت. حجم جامعه مذکور در مرداد ماه سال ۱۳۹۸ حدود ۱۲۰۰ نفر بود و با توجه به این حجم جامعه حداقل حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۲۹۱ نفر است. در فاز اجرایی پیمایش، از ۳۱۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۳۰۲ پرسشنامه بازگردانده شد که از آن میان ۲۹۶ پرسشنامه سالم (که به درستی و کامل تکمیل شده بودند) بود. این ۲۹۶ پرسشنامه از حداقل مورد نیاز برای انجام این پژوهش (۲۹۱ مورد) بیشتر و از این منظر کافی بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه‌هایی به شرح جدول ۲ استفاده شده است. مقیاس تمامی گویه‌های پرسشنامه، لیکرت ۵ گزینه‌ای - از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم - بوده است. جهت بررسی روایی محتوا و صوری ابزار جمع‌آوری اطلاعات،

پرسشنامه‌ها در اختیار پنج نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات، به تأیید آنان رسید.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

متغیر	گویه‌ها	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	بار عاملی
حمایت سازمانی ادراک شده (ایزنبرگر، ۱۹۸۶، ۱۹۹۰) C alpha= 0.81 CR= 0.88 AVE= 0.66	POS1 سازمان من به ایده‌هایم اهمیت می‌دهد.	۳,۹۸	۰,۰۵۲	۰,۷۵۲	۰,۴۶۸ <sup>a</sup>
	POS2 سازمان من واقعا برای رفاهم اهمیت قائل است.	۴,۱۲	۰,۰۴۹	۰,۴۹۸	۰,۳۹۹ <sup>a</sup>
	POS3 سازمان من قویاً اهداف و ارزش‌های مرا در نظر می‌گیرد.	۴,۳۲	۰,۰۷۲	۰,۶۵۲	۰,۷۰۶
	POS4 زمانی که مشکلی داشته باشم، کمک از سوی سازمانم در دسترس است.	۳,۹۵	۰,۰۸۱	۰,۸۸۴	۰,۷۰۳
	POS5 سازمان اشتباه صادقانه از سوی من را می‌بخشد.	۳,۸۹	۰,۰۶۹	۰,۷۵۲	۰,۸۱۳
	POS6 اگر فرصتی فراهم شود، سازمان از من از سوء استفاده می‌کند. (R)	۳,۶۵	۰,۰۸۴	۰,۹۵۳	۰,۸۲۲
	POS7 سازمان ملاحظه کمی نسبت به دغدغه‌های من دارد. (R)	۴,۰۲	۰,۰۶۴	۱,۱۰۱	۰,۸۱۶
	POS8 اگر نیاز به مساعدت خاصی داشته باشم، سازمان به من کمک می‌کند.	۴,۳۲	۰,۰۸۲	۰,۶۱۸	۰,۸۳۵

۰,۷۹۳	۰,۶۶۹	۰,۱۰۲	۳,۸۹	OI1 اگر شخصی از سازمان من انتقاد کند، احساس می‌کنم به من توهین کرده‌است.	<b>هویت‌یابی سازمانی</b> (مائل <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۸) <b>C alpha= 0.76</b> <b>CR= 0.78</b> <b>AVE= 0.58</b>
۰,۷۰۷	۰,۹۱۲	۰,۰۹۱	۳,۲۳	OI2 من علاقه دارم نظر دیگران درباره سازمانم بدانم.	
۰,۸۵۳	۱,۰۰۷	۰,۰۸۱	۳,۰۹	OI3 زمانی که در مورد این سازمان حرف می‌زنم، معمولاً از «م» <sup>۱</sup> به جای «آن‌ها» استفاده می‌کنم.	
۰,۸۷۶	۰,۹۸۴	۰,۰۵۹	۴,۵۶	OI4 موفقیت سازمانم، موفقیت من است.	
۰,۳۱۹ <sup>a</sup>	۰,۶۵۹	۰,۰۹۹	۴,۰۵	OI5 زمانی که شخصی از سازمان تعریف و تمجید می‌کند، احساس می‌کنم از من تعریف کرده است.	
۰,۸۰۸	۰,۹۶۵	۰,۱۰۱	۴,۱۸	OI6 اگر سازمان من در رسانه‌ها مورد انتقاد قرار گیرد، من خجالت‌زده می‌شوم.	
۰,۷۹۳	۰,۹۶۳	۰,۰۸۶	۳,۹۹	Fit1 در شغل من از مهارت‌ها و استعدادهایم به خوبی استفاده می‌شود.	تناسب <b>C</b> alpha= 0.83 CR= 0.90 AVE= 0.60
۰,۸۸۲	۰,۸۵۶	۰,۰۸۹	۴,۵۶	Fit2 احساس می‌کنم تناسب خوبی با سازمانم دارم.	
۰,۸۵۷	۰,۷۸۵	۰,۰۷۱	۴,۳۹	Fit3 اگر با سازمانم بمانم، به بیشتر اهدافم خواهم رسید.	
۰,۹۶۰	۰,۸۴۲	۰,۰۹۴	۴,۳۲	Sac1 در این شغل، آزادی زیادی برای دنبال کردن	فداکردن C
<b>در هم‌تنیدگی شغلی (فلیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)</b> <b>C</b> alpha= 0.89 CR= 0.91 AVE=					

1. Mael  
 2. Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom & Harman

				اهدافم دارم.	alpha= 0.71 CR= 0.76 AVE= 0.53	<b>0.63</b>
۰,۶۹۲	۰,۶۱۲	۰,۰۶۱	۳,۲۵	Sac2 اگر این شغل را ترک کنم، چیزهای زیادی را فدا خواهم کرد.		
۰,۶۴۶	۰,۸۵۹	۰,۰۶۴	۳,۹۵	Sac3 من باور دارم که دورنمای ادامه همکاری من با سازمانم عالی است.	پیوند C alpha= 0.79 CR= 0.82 AVE= 0.58	
۰,۶۲۳	۰,۶۸۹	۰,۰۸۲	۴,۱۴	Link1 من عضو یک گروه کاری اثربخش هستم.		
۰,۶۱۵	۱,۲۱۲	۰,۰۷۵	۴,۵۶	Link2 من صمیمانه با همکارانم کار می‌کنم.		
۰,۶۱۴	۰,۸۸۸	۰,۱۰۹	۳,۹۱	Link3 هنگام کار، مکرراً در تعامل با اعضای گروه کاری خود هستم.		

a: این بارهای عاملی به دلیل کمتر بودن از ۰,۶ در فاز تحلیل عاملی از مدل حذف شدند.

همچنین برای تعیین پایایی سازه‌ها از شاخص آلفای کرونباخ و معیار پایایی مرکب و جهت تعیین روایی آن‌ها نیز از روایی همگرا استفاده شده است. همانطور که در جدول ۲ دیده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ (C alpha) و پایایی مرکب (CR) برای تمام سازه‌ها بالای ۰/۷ است که نشان دهنده سازگاری درونی مدل می‌باشد. به علاوه، مقادیر روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۵ است، که نشان دهنده اعتبار درونی مدل است. به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و نرم افزار SmartPLS2.0.M3 استفاده شد. در ادامه آمار توصیفی نمونه گزارش شده و پس از آن نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری و همچنین بررسی برازش آن‌ها و برازش کلی مدل ارائه شده است.

### یافته‌های تحقیق

جامعه هدف این پژوهش کارکنان شعب یکی از بانک‌های خصوصی کشور در شهر



تهران بوده و نمونه آماری این پژوهش متشکل از ۲۹۶ نفر از جامعه آماری مطرح شده می‌باشد. ۶۲ درصد از کارکنان زن و ۳۷ درصد مرد بودند. ۲۹ درصد مجرد و ۷۰ درصد متأهل بودند. بیشترین دامنه سنی مربوط به ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۹ درصد) و بیشترین سطح تحصیلات فوق لیسانس (۲۸ درصد) بود.

### بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری

زمانی مدل اندازه‌گیری همگن خواهد بود که در سطح معناداری مورد نظر (۹۵ درصد) مقدار  $t$  از قدر مطلق عدد  $1/96$  بیشتر بوده و بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن دارای حداقل مقدار  $0/6$  باشد. در این پژوهش پس از اینکه مسیرهایی که بار عاملی کمتر از  $0/6$  داشته‌اند از مدل حذف شدند، شرایط مناسب از منظر تحلیل عاملی حاصل گردید (شکل ۲).

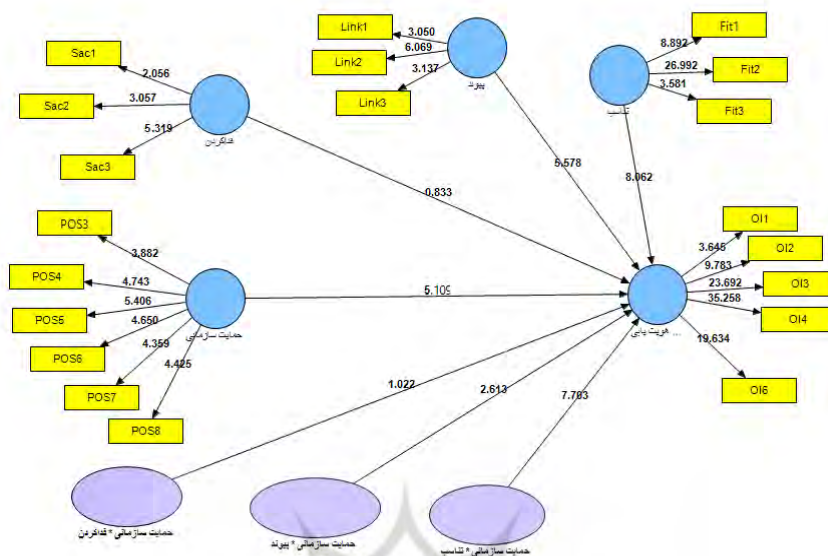
### بررسی و آزمون مدل ساختاری

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش بوده و با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. جهت معنادار بودن ضریب مسیر لازم است تا در سطح معناداری مورد نظر (در پژوهش حاضر ۹۹ درصد) مقدار  $t$  هر مسیر از عدد  $2/58$  بیشتر باشد که در این پژوهش این حالت برای تمامی فرضیه‌ها به غیر از فرضیه ۲ صدق کرده است. نتایج فرضیات پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۳ قابل مشاهده است. در جدول مذکور، همچنین میزان معناداری هر مسیر و میزان ضریب تعیین متغیر وابسته گزارش شده است.

جدول ۳. بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه	رابطه	ضرایب مسیر	آماره t	نتیجه	R <sup>2</sup>
۱	حمایت سازمانی ← هویت‌یابی سازمانی	۰/۵۱۴	۵/۱۵۳	پذیرش فرضیه	۰/۴۹۸
۲	تعدیلگری در هم‌تندگی شغلی در رابطه حمایت سازمانی ← هویت‌یابی سازمانی	۰/۲۹۳	۲/۹۸۹	پذیرش فرضیه (نسبی)	
۲الف	تعدیلگری پیوند در رابطه حمایت سازمانی ← هویت‌یابی سازمانی	۰/۳۰۶	۲/۶۱۳	پذیرش فرضیه	۰/۵۸۴
۲ب	تعدیلگری تناسب در رابطه حمایت سازمانی ← هویت‌یابی سازمانی	۰/۳۸۲	۷/۷۰۳	پذیرش فرضیه	
۲ج	تعدیلگری فدا کردن در رابطه حمایت سازمانی ← هویت‌یابی سازمانی	۰/۱۵۶	۱/۰۲۲	رد فرضیه	

خروجی نرم‌افزار در قالب تخمین استاندارد در شکل ۳ آورده شده است. همچنین معناداری ضرایب مسیر را نیز می‌توان در جدول ۳ مشاهده کرد. ضریب تعیین رقمی اعشاری بین ۰ و ۱ است و نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر(های) مستقل تبیین می‌شود. ارقام ضریب تعیین در این پژوهش - همانطور که در جدول ۴ قابل مشاهده‌اند - رضایت بخش بوده است. لازم به توضیح است که ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل فرضیه کلی تعدیلگری (تعدیلگری در هم‌تندگی شغلی در رابطه تاثیرگذاری حمایت سازمانی بر هویت‌یابی سازمانی) در جدول ۴ گزارش شده است اما از آوردن تصاویر خروجی نرم‌افزار شامل ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد و در حالت معناداری برای آن مدل به دلیل جلوگیری از اطّاب مقاله خودداری شده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت معناداری

### آزمون مدل کلی PLS (GoF) <sup>۱</sup>

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. شاخص GoF به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به‌شمار می‌رود و به شرح رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/59 \times 0/584} = 0/586 \quad (1)$$

ضریب نیکویی برازش عدد ۰/۵۸۶ به دست آمد که حاکی از برازش مطلوب مدل کلی این پژوهش می‌باشد.

1. Goodness of Fit

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، بررسی اثر تعدیل‌گری درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی بود. آزمون فرضیه نخست پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی سازمانی تاثیرگذار است. این نتیجه با یافته‌های مطالعات، اسلاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، دای و کین<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، زجنزیک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) و شن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مطابقت دارد. در نتیجه، می‌توان ادعا کرد ادراک کارکنان از حمایت‌های سازمانی مانند اهمیت دادن به ایده‌های کارکنان، در نظر گرفتن اهداف و ارزش‌های کارکنان، مساعدت در موارد خاص، بخشش اشتباهات سهوی کارکنان و نظایر آن بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد. در واقع میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمان منجر به ادراک یکی‌بودن و وابستگی به سازمان توسط فرد می‌شود؛ به گونه‌ای که فرد، اهداف سازمان را به عنوان اهداف شخصی خود در نظر می‌گیرد و خودپنداره‌اش را با هویت سازمان همراستا می‌کند. همچنین، با آزمون فرضیه دوم، اثر تعدیل‌گری درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی به صورت نسبی<sup>۵</sup> تایید شد. بنابراین در مجموع درهم‌تنیدگی شغلی، این رابطه را افزایش می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات کاراته‌په<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) و افسر و بدیر<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) هم‌راستا است. اما همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، درهم‌تنیدگی شغلی شامل سه بُعد تناسب، پیوند و فداکردن است که در این مطالعه اثر تعدیل‌گری تناسب شغلی و پیوند شغلی در رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی تایید شد؛ در حالی که اثر تعدیل‌گری فداکردن شغلی در این رابطه مورد تأیید قرار نگرفت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، متناسب بودن اهداف، مهارت، استعداد و روحیات شخص با سازمانی که در آن فعالیت می‌کند و روابط و تعامل با سایر کارکنان و عضویت اثربخش در یک گروه کاری به عنوان تعدیل‌گری که رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی سازمانی را جهت و شدت می‌دهد، عمل می‌کند.

1. Sluss et al
2. Dai & Qin
3. Zagenczyk et al
4. Shen et al
5. Partial
6. Karatepe
7. Afsar & Badir

در واقع فردی که درهم‌تنیدگی بالایی با شغل خود دارد، نسبت به افرادی که سطوح پایین‌تری از تناسب و پیوند با شغل خود دارند، اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی با سازمان خود را بیشتر تجربه و ادراک خواهند کرد. همان‌طور که آزمون فرضیات نشان داد، فداکردن شغلی نقشی در در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی نداشت. متغیر «فداکردن» به عنوان یکی از ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی، به لحاظ ساختاری و مفهومی مشابهت زیادی با بُعد «تعهد سازمانی مستمر»<sup>۱</sup> دارد. بدین ترتیب، فداکردن اهداف شخصی، ادامه همکاری با سازمان با انگیزه دورنمای کاری ایده‌آل و عدم ترک شغل به منظور حفظ ارزش‌های معنوی و مادی نمی‌تواند اثر تعدیل‌گری در رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت‌یابی سازمانی داشته باشد. مطالعات در حوزه هویت‌یابی سازمانی نشان می‌دهند، فردی که از طریق سازمان خود هویت می‌یابد به واسطه هم‌راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف فردی خویش، خود را عضوی از سازمان می‌بیند و سعی می‌کند در راستای به تحقق پیوستن این اهداف عمل کند. البته، حمایت سازمانی ادراک‌شده به عنوان یک پیش‌نیاز برای هویت‌یابی سازمانی عمل می‌کند؛ بدین معنا که هر چقدر ادراک کارکنان از میزان حمایت سازمان خود بالاتر باشد، اثر بیشتری در هویت‌یابی کارکنان از طریق سازمان دارد. بدین منظور، سازمان‌ها باید در راستای افزایش میزان حمایت خود از کارکنان، مانند اهمیت دادن به ایده‌های آن‌ها، در نظر گرفتن اهداف و ارزش‌های شخصی افراد، توجه به دغدغه کارکنان در محل کار و در زندگی شخصی و نیز کاربرد مناسب مهارت و استعداد و جبران خدمت آن‌ها به شیوه صحیح، سیاست‌گذاری کنند. البته، حمایت سازمانی تنها متوقف بر نیازها و انتظارات مالی کارکنان نیست؛ بلکه حمایت‌های غیر ملموس و حمایت روانشناختی از کارکنان را نیز شامل می‌شود. موضوع مهم دیگر آن است که کارکنانی که در محیط‌های «سیاسی» و به دور از شفافیت اطلاعاتی، ساختاری و نظایر آن کار می‌کنند حمایت سازمانی اندکی را ادراک می‌کنند؛ که این لزوماً به معنای ارائه حمایت‌های سازمانی کمتر نیست، بلکه ادراک کارکنان را از این حمایت‌ها تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. این مورد به صورت خاص در ارتباط با مشاغل صنعت بانکی کشور مصداق دارد؛ چراکه حمایت‌های ملموس مادی در این صنعت نسبتاً مناسب است؛ اما آنچه اغلب مغفول می‌ماند، ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر

«سازمان حامی کارکنان» است که ادراک کارکنان را از حمایت‌های روانشناختی را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، این احتمال وجود دارد که با افزایش میزان حمایت سازمانی و مهم‌تر از آن تعامل و تبادل<sup>۱</sup> مناسب آن با کارکنان، میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمانی افزایش یابد و در نتیجه، کارکنان با ادراک بالاتر از حمایت سازمانی، حس کنند که برای سازمان اهمیت دارند، سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است و به آن‌ها توجه می‌کند و در نتیجه حس تعلق و هویت بیشتری نسبت به سازمان خود پیدا کنند. این فرآیند در سازمان می‌تواند تحت تأثیر متغیرهای متعددی از جمله درهم‌تنیدگی شغلی باشد. به عنوان یک استراتژی اثربخش، تناسب شغل و فرد و برقراری تعاملات صمیمانه با کارکنان که مصادیق تناسب و پیوند شغلی هستند، می‌تواند اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان را تقویت کند. از سوی دیگر درهم‌تنیدگی غیرشغلی (درهم‌تنیدگی اجتماعی)، عوامل غیر کاری را نیز مد نظر قرار می‌دهد. بنابراین به عنوان پیشنهادهای پژوهشی، در درجه نخست در نظر گرفتن این سازه برای انواع مشاغلی که امروزه در حال ظهور هستند، نظیر مشاغل جمع‌سپاری شده<sup>۲</sup> توصیه می‌شود. در عین حال، مطالعه سازه درهم‌تنیدگی اجتماعی و تأثیر آن بر عوامل شغلی با توجه به مناسبات دو سویه میان کار و زندگی اجتماعی افراد از دیگر پیشنهادهای پژوهشی تحقیق است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. Communicate  
2. Crowd working

## منابع

- رحیم‌نیا، فریبرز؛ نصرتی، سعید؛ اسلامی، قاسم. (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به واسطه‌ی درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی». مدیریت دولتی. ۹ (۲)، ۳۳۳-۳۵۷.
- صحت، سعید و سجادیان، فاطمه (۱۳۹۸). «ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸ (۹۱)، ۶۳-۳۱.
- صحت، سعید و میرزایی، شیما (۱۳۹۷). «ناامنی شغلی؛ آسیب پذیری سلامت کارکنان و بروز رفتارهای غیراخلاقی طرفدار سازمان»، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). «Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness». *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252-278.
- 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.
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). «Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry». *Tourism Review*, 72(2), 171-183.
- Brown, A. D. (2017). «Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317.
- Chetty, P. J. J., Coetzee, M., & Ferreira, N. (2016). «Sources of job stress and cognitive receptivity to change: The moderating role of job embeddedness». *South African Journal of Psychology*, 46(1), 101-113.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). «Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours». *International Journal of Manpower*, 39(2), 222-239.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). «Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs?». *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 340-361.
- Dai, K., & Qin, X. (2016). «Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice». *Open Journal of Social Sciences*, 4, 46-57.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). «Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model». *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation». *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). «Perceived Organizational Support». *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). «Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement». *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2-22.

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). «Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting». *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561.

Ghosh, S. K. (2017). «The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: An empirical examination». *Personnel Review*, 46(6), 1182–1198.

Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). «Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload». *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17.

Karatepe, O. M. (2012). «The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness». *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(4), 495–516.

Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). «Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran». *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22–32.

Kim, C. Y., Lee, J. H., & Shin, S. Y. (2019). «Why Are Your Employees Leaving the Organization? The Interaction Effect of Role Overload, Perceived Organizational Support, and Equity Sensitivity». *Sustainability*, 11(3), 657.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). «Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support». *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). «The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover». *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.

Leong Chan, W., Ann Ho, J., Sambasivan, M., & Imm Ng, S. (2019). «Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels». *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37–45.

Leupold, C. R., Lopina, E. C., & Erickson, J. (2019). «Examining the Effects of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support on



Academic Burnout Among Undergraduate Students». *Psychological Reports*, 003329411985276.

Mael, F. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*.

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2018). «Public service motivation and performance: The role of organizational identification». *Public Money and Management*, 39(2), 77–85.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). «The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119.

Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). «Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics». *Leadership and Organization Development Journal*, 35(8), 740–755.

Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). «Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context». *Personnel Review*, 48(3), 614–630.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). «Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.

Sluss, D., Klimchak, M., & Holmes, J. (2008). «Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification». *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457–464.

Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). «Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator». *European Management Journal*, 32(3), 406–412.

Tan, A. J. M., Loi, R., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2019). «Do embedded employees voice more?» *Personnel Review*, 48(3), 824–838.

Treuren, G. J. M. (2017). «Employee embeddedness as a moderator of the relationship between work and family conflict and leaving intention». *International Journal of Human Resource Management*, 1–21.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). «The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior». *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

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*.

Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). «Perceived organizational support and employee well-being». *Chinese Management Studies*, 12(2), 469–484.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). « Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective». *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). « Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support». *Journal of Labor Research*, 32(3), 254–281.

Zheng, J., & Wu, G. (2018). «Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for Chinese project professionals». *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 344.

