

## تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی دبیران مدارس متوسطه

مریم عباسی، حمید رحیمی\*

Received: 19/06/2020

صفحات: ۱۹۹-۱۸۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۳۰

Accepted: 24/07/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۰۳

### چکیده

مقوله درهم‌تنیدگی شغلی اثرات مثبت و مهمی برای سازمان‌ها دارد اما جزء سازه‌هایی است که کمتر در نظام آموزشی بررسی شده است. مدیران می‌توانند با اتخاذ تدابیر مناسب، راه‌های تأثیرگذاری درهم‌تنیدگی شغلی را روی متغیرهای سازمانی شناسایی و از نتایج آن در راستای منافع سازمانی استفاده کنند. لذا هدف تحقیق حاضر، تبیین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی معلمان با توجه به درهم‌تنیدگی شغلی بود. نوع پژوهش، توصیفی هم‌بستگی و جامعه آماری شامل تمام معلمان مقطع متوسطه شهرستان نجف‌آباد در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ به تعداد ۱۰۶۴ نفر است که از طریق روش مونت کارلو و به شیوه تصادفی طبقه‌ای ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه درهم‌تنیدگی شغلی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. به منظور سنجش روایی از روایی محتوایی و سازه استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای درهم‌تنیدگی شغلی ۰/۷۴، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۸ و عملکرد شغلی ۰/۸۲ به دست آمد. تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS و Amos گرافیک انجام شد. یافته‌ها نشان داد که همه ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی قابلیت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معلمان را دارند اما از میان ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی، فقط مؤلفه فدا کردن، قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان را دارد. ضرایب تحلیل مسیر نشان داد که اثرات درهم‌تنیدگی شغلی روی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی معلمان، مثبت و معنادار است.

**کلید واژه‌ها:** شغل، ویژگی‌های شغلی، درهم‌تنیدگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی.

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

۲- دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

## مقدمه

مدیریت سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی به دلیل اهمیت و جایگاه آموزش در مسائل مختلف جامعه، نیازمند مدیریت قوی، توجه به تغییرات فزاینده محیطی و سرمایه‌های انسانی است. با توجه به این که معلمان در تربیت سرمایه انسانی هر جامعه‌ای نقش محوری دارند و تربیت سرمایه انسانی از وظایف مهم آنان است، لذا پرداختن به مسائل سازمانی معلمان و بهبود آن مسئله‌ای مهم به شمار می‌آید. از جمله این مسائل که یکی از مباحث نوین مدیریت منابع انسانی است، مقوله درهم‌تنیدگی شغلی است که اثرات مفید و مهمی برای سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های آموزشی دارد.

در مطالعه Mitchell, Holtom, Lee & Sablinski (2001) درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان قابلیت پیوند و ارتباطات فرد با افراد دیگر، تیم‌ها و گروه‌ها تعریف شده است که ممکن است با ماندن یا ترک سازمان از طرف فرد ارتباط داشته باشد. به ویژه، درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان نماینده مجموعه‌ای از تأثیرات تعریف شده است که سبب نگهداری کارمندان در شغل کنونی‌شان می‌شود. درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان یک ساختار اصلی واسطه‌ای بین عوامل خاص شغل و خارج از شغل تصور می‌شود که روی حفظ کارمندان تأکید دارد. برخی دلایل باعث می‌شود کارمند شغل خود را ترک نکند که شامل نوعی سرسختی، مقاومت و یا تعصب نسبت به وضع موجود است. درهم‌تنیدگی شغلی، قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روانشناختی، اجتماعی و مالی است که بر حفظ کارکنان در سازمان تأثیرگذار است. 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 آنان به ترک خدمت می‌کاهد. نظریه درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان مقوله‌ای حیاتی است که با تمرکزی که بر عوامل تأثیرگذار (ویژگی‌های شغلی، عوامل اجتماعی، استرس و...) در ماندگاری افراد و کاهش تمایل کارکنان به ترک و جابه‌جایی شغلی دارد، به مدیران این امکان را می‌دهد که برای حفظ منابع انسانی ارزش‌آفرین در سازمان اقدامات مؤثر انجام دهند (Rahimnia, Nosrati & Eslami, 2017). درهم‌تنیدگی شغلی یک چشم‌انداز نسبتاً جدید است که توجه آن روی تشویق یک کارمند برای ماندن در سازمان است. همچنین شامل مجموعه‌ای از عوامل جامعه‌شناختی، اجتماعی و مالی است که در حفظ کارمندان مؤثر است. این مفهوم به خوبی توضیح می‌دهد که فرد چگونه از لحاظ اجتماعی در سازمان خود گنجانیده می‌شود (Smitha, Rohini, Kirupa & Sivkumar, 2017). درهم‌تنیدگی شغلی به واسطه سه مؤلفه ارتباطات، تناسب و فدا کردن قابل درک است (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). منظور از ارتباطات، همان روابط رسمی و غیر رسمی میان یک شخص با مؤسسه‌ها و سایر افراد

است و این‌گونه بیان شده که افراد با ارتباطات بیشتر سازمانی و برون‌سازمانی، درهم‌تنیدگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و تمایل کمتری برای ترک سازمان دارند. لذا میتوان گفت که هر چه افراد در محیط کاری و جامعه بیرونی، ارتباطات بیشتری داشته باشند درهم‌تنیدگی شغلی در آن‌ها افزایش پیدا میکند (Mitchell et al, 2001). دومین بعد از درهم‌تنیدگی شغلی، تناسب است که از آن به عنوان سازگاری با سازمان و محیط اجتماعی کارکنان یاد می‌شود. 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 (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom & Harman, 2009). بعد سوم فداکردن است که بر هزینه مادی و روان‌شناختی ناشی از ترک شغل اشاره دارد. بر مبنای نظریه درهم‌تنیدگی شغلی، هرچه در دیدگاه کارکنان، سطح بالاتری از فدا شدن نسبت به شغل وجود داشته باشد سطح درهم‌تنیدگی شغلی بیشتر خواهد بود (Ng & Feldman, 2009).

طبق تحقیقات مختلف، درهم‌تنیدگی شغلی علاوه بر کاهش ترک کار و خدمت (Zhang, Lee, Sablinski, Burton, Fried & Griffeth, 2012)، باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی (Lee, Sablinski, Burton, Fried & Griffeth, 2012)، بهبود عملکرد شغلی (Masood Khan, Bilal & Ayesha, 2018)، افزایش درگیری شغلی (Takawira, Coetzee & Schreuder, 2014) و کاهش بدبینی سازمانی (Nafei, 2015) می‌شود.

همانطور که در بالا ذکر شد یکی از اثرات مهم درهم‌تنیدگی شغلی، افزایش رفتار شهروندی سازمانی است (Ng & Brooks, Holtom & Tomoki, 2018, Lee & et al, 2017). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک رفتار خارج از نقش تعریف می‌شود که اختیاری است و به طور مستقیم با شغل فرد در ارتباط نیست و توسط سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود. این رفتار به سازمان و یا اعضای آن کمک می‌کند و باعث بهبود بهره‌وری، انسجام در محیط کار، همبستگی میان اعضای سازمان و اثربخشی سازمانی می‌شود (Rezaeemanesh & Ghorbani Paji, 2017). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای اختیاری اشاره دارد که فراتر از توصیف‌های شغلی رسمی است و کارایی سازمان را تقویت می‌کند (Lee et al, 2017). رفتار شهروندی سازمانی در قالب رفتارهای آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، همکاری و مشارکت داوطلبانه، جوانمردی، ادب و نزاکت خلاصه می‌شود. نوع دوستی به رفتار یاری دهنده افراد به صورت کاملاً داوطلبانه و به منظور کمک به همکاران اشاره دارد. این رفتار شامل رفتارهای مفید و سودبخشی است از قبیل ایجاد

صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران که به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند. جوانمردی یا تحمل‌پذیری، بُعد دیگر رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مختلف بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند. فضیلت شهروندی همان رفتارهای حاکی از مشارکت فعالانه و مسؤولیت‌پذیرانه فرد در حین انجام وظایف است و موجب افزایش وجهه سازمانی می‌شود. از جمله این رفتارها است: حضور در فعالیت‌های فوق برنامه، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده از سوی مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوسترها و اطلاعیه‌ها در سازمان برای آگاهی دادن به دیگران. ادب، اشاره به رفتارهای مؤدبانه‌ای است که مانع ایجاد مشکل می‌شود. این بعد، بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. وظیفه شناسی، تلاشی فرا سوی الزامات رسمی است. این بعد، رفتارهای کارکنان را در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می‌کند (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). همچنین درهم‌تنیدگی شغلی در کنار تأثیر روی رفتار شهروندی سازمانی، باعث بهبود عملکرد شغلی (Lee et al, 2018, Ringl, 2013, Masood Khan et al, 2018, Nafei, 2015) نیز می‌شود. عملکرد شغلی به عنوان عمومی‌ترین شکل رفتار بارور در سازمان، توجه بسیاری از روانشناسان سازمان و مدیریت را به خود جلب کرده است. عملکرد شغلی، رفتارهایی است که کارکنان، زمان کار از خود بروز می‌دهند و بطور مثبت به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند (Poursafar, Rajaiepour, Syadat & Arezisamani, 2013). پاترسون در نظریه معروف خود، تعریف عملکرد شغلی را به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منسجم و هدفمند اطلاق می‌کند که از فرد شاغل انتظار می‌رود و عملکرد کارکنان را تابع چهار عامل بهبود کار، همکاری در کار، احساس مسؤولیت در کار و رعایت نظم و انضباط در کار میداند (Montazeri & Ferdosipour, 2018). عملکرد شغلی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد متون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. این‌گونه عملکردها از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه به دست می‌آید. ویژگی بارز عملکرد شغلی آن است که در آن می‌توان به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی دست یافت. چراکه این عملکرد، ذاتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل سنجش است (Savari, Falahi & Zayerchi, 2017). عملکرد شغلی بر اساس دو مؤلفه عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای سنجیده می‌شود. عملکرد وظیفه‌ای، نیازمندی‌ها و الزامات شغلی است که به صورت رسمی از وظایف کارمند تلقی می‌شود و عملکرد زمینه‌ای، فعالیت‌هایی نظیر کار گروهی، اخلاق حرفه‌ای،

سخت‌کوشی و نظایر آن است. این فعالیت‌ها به صورت رسمی جزء وظایف کارمند تلقی نمی‌شود (Poursafar et al, 2013).

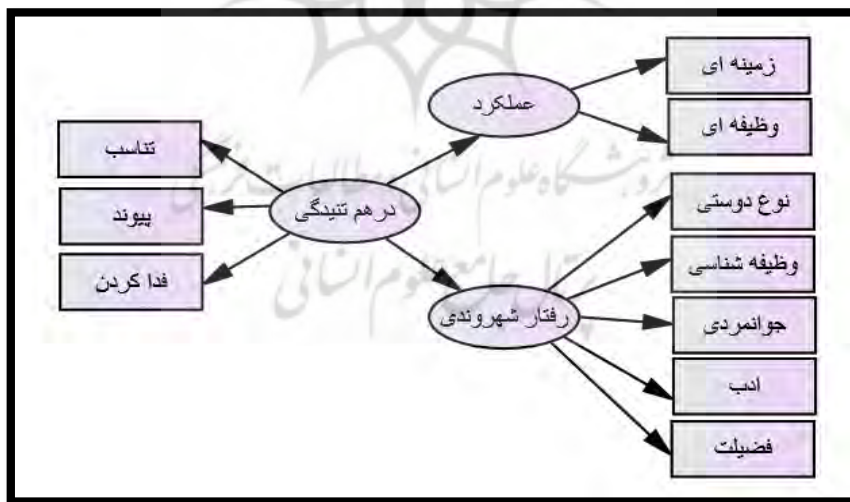
### پیشینه پژوهش

در زمینه درهم‌تنیدگی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی، تحقیقات مختلفی در داخل و خارج صورت گرفته است از جمله (Bohk Cho (2009) در پژوهشی با عنوان رابطه بین رفتار شهروندی با درهم‌تنیدگی شغلی، هویت سازمانی، عملکرد شغلی و گردش داوطلبانه مالی در کره نشان داد که درهم‌تنیدگی شغلی به طور قابل توجهی پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین تناسب افراد، پیوندها در سازمان و فداکاری‌های مربوط به سازمان، اثرات منفی بر قصد گردش مالی داوطلبانه و اثرات مثبت بر عملکرد شغلی، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد. (Birsel (2012) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه درهم‌تنیدگی شغلی در جوامع مختلف با مشخصه‌های جمعیتی مختلف انجام داد. نتایج نشان داد مردها نسبت به زن‌ها فداکاری بیشتری دارند و میزان فداکاری متأهلین پایین‌تر بود همچنین زنان بیشتر از مردان در محیط کاری باقی می‌مانند. (Young (2012) در پژوهشی دریافت، میان درهم‌تنیدگی شغلی و ماندن کارمندان در محیط کاری خود رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (Takawira et al (2014) در پژوهشی با هدف مطالعه رابطه بین درهم‌تنیدگی شغلی با درگیری شغلی کارکنان و گردش مالی در یکی از مؤسسات آموزش عالی آفریقای جنوبی نشان دادند که بین درهم‌تنیدگی شغلی و درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (Ozcelik & Cenkci (2014) پژوهشی با هدف بررسی نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین رهبری پدران و عملکرد شغلی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری پدران با عملکرد شغلی نقش، رابطه منفی و معنادار وجود دارد. به علاوه نقش میانجی درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان رهبری پدران و عملکرد شغلی نقش، جزئی و غیرمعنادار بود. (Rahimnia et al (2017) در پژوهشی دریافتند که اثر درهم‌تنیدگی شغلی، استقلال و امنیت بر تمایل به ترک خدمت کارکنان معنادار است. علاوه بر این نقش واسطه ای درهم‌تنیدگی شغلی نیز به تأیید رسید. (Lee et al (2017) در پژوهش خود دریافتند که درهم‌تنیدگی خارج از محیط کار، به طور قابل توجهی پیش‌بینی کننده گردش مالی، غیبت‌های ارادی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی است و اثرات غیبت و عملکرد گردش مالی را تعدیل می‌کند. (Smitha et al (2017) تحقیقی با هدف بررسی تأثیر معنویت محیط کار بر درهم‌تنیدگی شغلی انجام داده‌اند و بین معنویت محیط کار و درهم‌تنیدگی شغلی رابطه مثبت و معنادار یافته‌اند. (Masood Khan et al (2018) در بررسی نقش میانجی اعتماد به سرپرست در

تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر گردش مالی، تعامل شغلی و عملکرد شغلی کارکنان هتل، دریافتند که اعتماد به سرپرست به عنوان میانجی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر اهداف گردش مالی، تعامل شغلی و عملکرد شغلی، عمل می‌کند. (Amini, 2019) نشان می‌دهد که رفتار خادمانه مدیران بر کیفیت زندگی کاری و عجین‌شدگی شغلی معلمان به طور مستقیم اثرگذار بوده است. ضمن این‌که کیفیت زندگی کاری اثر رفتار خادمانه را بر عجین‌شدگی شغلی معلمان میانجی‌گری می‌کند.

معلمان، مهم‌ترین عنصر موفقیت نظام آموزش و پرورش هستند و با توجه به هدف نظام آموزش و پرورش، تعلیم و تربیت انسان‌ها، می‌توان گفت که منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها، اهمیت بیشتری دارد. امروزه نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان، به یکی از مسائل مهم منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شده است (Ponnu & Chuah, 2010). توجه به این موضوع می‌تواند منجر به پدیده‌های مثبت و مهم زیادی مانند بروز رفتار شهروندی سازمانی و افزایش عملکرد شغلی در معلمان شود. اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های مختلف غیر قابل انکار است اما هنگامی که صحبت از آموزش و پرورش می‌شود باید نگاه به آن موشکافانه‌تر و حساس‌تر باشد؛ زیرا نقش مدارس در تربیت نیروی انسانی آینده و توسعه همه‌جانبه کشور، دلیل غیر قابل انکار بر لزوم بهره‌مندی از معلمان برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی بالا است. وظیفه معلمان، ارتقای هر چه بیشتر یادگیری دانش‌آموزان از طریق تدریس است. نظر به ماهیت پیچیده یادگیری، بدون تردید نمی‌توان با انجام وظایفی خاص و از قبل تعیین شده، آن را با کیفیت بالایی ایجاد کرد. زیرا بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت در حد نقش‌های رسمی خود عمل کنند، در قراردادهای روانشناختی جدید، رفتارهای فراتر از نقش، رفتار شهروندی سازمانی، مورد انتظار است. در کنار انتظار بروز رفتار شهروندی سازمانی از طرف معلمان، عملکرد شغلی‌شان نیز حائز اهمیت است. معلمی یکی از پرتنش‌ترین مشاغل در دنیا است (Johnson, Cooper, Carwright, Donald, Taylor & Millet, 2005). این شغل مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در مدرسه شناخته شده است و معلمان در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و اعمال هدفمند در سازمان، مسؤول هستند. لذا معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا باید برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند (Selamat, Samsu & Mustafa Kamalu, 2013). بر این اساس مدیران و مسؤولان عالی سازمان‌ها برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و افزایش و بهبود عملکرد شغلی زیرمجموعه خود، باید توجه خاصی به شغل و جنبه‌های مربوط به شغل را داشته باشند. در این زمینه توجه به مقوله درهم‌تنیدگی شغلی، مهم است. مقوله درهم‌تنیدگی شغلی با این‌که طبق تحقیقات متعدد و مختلف، اثرات مثبت و

مهمی برای سازمان‌ها دارد، اما جزء سازه‌هایی است که کمتر در نظام آموزشی و آن هم روی معلمان بررسی شده است. مدیران می‌توانند با اتخاذ تدابیری راه‌های تأثیرگذاری درهم‌تنیدگی شغلی را روی عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی شناسایی کنند و از نتایج آن در راستای منافع سازمانی استفاده کنند. چراکه اگر معلمان با شغل خود چه از لحاظ تناسب، پیوند و فدا شدن، عجین و به نوعی درهم‌تنیده نشده باشند، مسلماً جامعه را در تحقق اهداف عالی آموزش و پرورش با مشکلات جدی مواجه خواهند کرد و بالعکس میزان بالای درهم‌تنیدگی شغلی معلمان، باعث ارتقای مفاهیمی همچون رفتار شهروندی سازمانی (به عنوان یک نوع رفتار فرا نقش) و عملکرد شغلی آنان خواهد شد که این امر به خصوص در نهادهای آموزشی اهمیت زیادی دارد. همچنین با توجه به این‌که بیشتر مطالعات نظام‌مند در زمینه عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی در کشورهای پیشرفته انجام شده است، برای درک بهتر این پدیده، اجرای پژوهش با توجه به شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایران ضرورت دارد زیرا مدیران ایرانی با شناخت این عوامل، بهتر می‌توانند در راستای حفظ و نگهداری منابع انسانی با ویژگی‌های منحصر به فرد شغلی مؤثر و کارآمد بهره‌مند شوند. لذا پژوهش حاضر درصدد بررسی این مسئله است که درهم‌تنیدگی شغلی تا چه اندازه بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی معلمان اثرگذار است. در شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش را نشان داده شده است.



شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق حاضر با توجه به الگوی مفهومی و با استناد به مبانی نظری و تجربی شامل موارد زیر است:

- (۱) درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن تأثیر معنادار دارد.
- (۲) درهم‌تنیدگی شغلی بر عملکرد شغلی و ابعاد آن تأثیر معنادار دارد.

### روش پژوهش

با توجه به موضوع تحقیق، نوع پژوهش از نظر رویکردی کمی، از نظر اجرا، توصیفی همبستگی و از نظر افق زمانی، مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام معلمان مقطع متوسطه شهرستان نجف‌آباد در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ به تعداد ۱۰۶۴ است. حجم نمونه از طریق روش مونت کارلو و به شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۲۷۰ معلم برآورد شد. با توجه به نظر مولر (۱۹۹۶)، در تحقیق حاضر با وجود ۵۴ گویه و رعایت نسبت ۵ به ۱، ۲۷۰ معلم به عنوان نمونه انتخاب شده است. از ۲۷۰ پرسش‌نامه توزیع شده، ۲۵۳ پرسش‌نامه برگشت داده شد و با توجه به این‌که نرخ بازگشت تقریباً ۹۷ درصد بود، بر همین اساس تحلیل‌های آماری روی ۲۵۳ معلم انجام گرفت. بر این اساس از ۴۵۸ معلم مرد، ۱۱۶ معلم و از ۶۰۶ معلم زن، ۱۵۴ معلم به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استفاده شد:

الف) پرسش‌نامه درهم‌تنیدگی شغلی: پرسش‌نامه محقق ساخته درهم‌تنیدگی شغلی که برگرفته شده از نظریه Mitchell et al (2001) با ۱۲ گویه در سه مؤلفه (تناسب، ارتباطات و فدا شدن) بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت، خیلی زیاد تا خیلی کم، است. برای به دست آوردن نمره کلی درهم‌تنیدگی شغلی، نمره تمام عبارت‌ها با هم جمع شد. دامنه نمرات بین ۱۲ تا ۶۰ و نقطه برش، نقطه میانگین، پرسش‌نامه حاضر ۳۶ بود؛ به نحوی که نمره به دست آمده بالاتر از نمره ملاک، نشان‌گر وضعیت مطلوب و نمره به دست آمده پایین‌تر از نمره ملاک، نشان‌گر وضعیت نامطلوب بود. روایی محتوایی پرسش‌نامه حاضر توسط ۱۰ نفر از متخصصان تأیید و روایی سازه پرسش‌نامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی، بررسی شد. از طریق تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد در متغیر درهم‌تنیدگی شغلی، مؤلفه تناسب با ۰/۷۶ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بود. پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ به دست آمد. ب) پرسش‌نامه عملکرد شغلی: پرسش‌نامه استاندارد عملکرد شغلی (Byrne, Stoner, Thompson & Hochwarter (2005) Conway (1999) با ۲۷ گویه در دو مؤلفه (عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای) بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت است که در آن برای پاسخ‌های خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، متوسط (نمره ۳)، کم (نمره ۲) و خیلی کم (نمره ۱) داده شد و در نهایت برای به دست آوردن نمره عملکرد



کلی، نمره همه عبارت‌ها با هم جمع شد. دامنه نمرات بین ۲۷ تا ۱۳۵ و نقطه برش (نقطه میانگین) پرسش‌نامه حاضر ۸۱ بود. روایی محتوایی پرسش‌نامه حاضر توسط متخصصان تأیید و از طریق روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مشخص شد. در متغیر عملکرد شغلی، مؤلفه عملکرد وظیفه‌ای با ۰/۵۸ دارای بیشترین وزن بود. پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ برآورد گردید. ج) پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی: پرسش‌نامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی (Organ & Konovsky (1989) با ۱۵ گویه در پنج مؤلفه (فضیلت شهروندی، نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و ادب و نزاکت) در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود که برای به دست آوردن نمره عملکرد کلی، نمره همه عبارت‌ها با هم جمع شد. دامنه نمرات بین ۱۵ تا ۷۵ و نقطه برش (نقطه میانگین) پرسش‌نامه حاضر ۴۵ بود. روایی محتوایی و سازه پرسش‌نامه تأیید شد و با تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد که در رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه فضیلت شهروندی با ۰/۷۹ دارای بیشترین وزن بود. پایایی ابزار نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد. تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی (ضریب رگرسیون همزمان و مدل معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار SPSS و Amos گرافیک انجام گردید.

### یافته‌ها

برای بررسی فرضیه اول و پیش‌بینی و تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان از روی درهم‌تنیدگی شغلی آن‌ها از رگرسیون همزمان استفاده شد. قبل از انجام رگرسیون همزمان، مفروضه‌های این آزمون شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها، نبود هم‌خطی چندگانه و استقلال خطاها و باقیمانده‌ها بررسی شد. مقدار شاخص کجی و کشیدگی برای هر دو متغیر در بازه (+۲ و -۲) قرار داشت. مقدار آزمون دوربین و واتسون برابر (۱/۱۵) بود و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین در حد متوسط و کمتر از (۰/۵۰) بود و به این ترتیب، مفروضات رگرسیون همزمان تأیید شد.

جدول ۱. ضرایب رگرسیون همزمان برای تبیین رابطه بین متغیر درهم‌تنیدگی شغلی و رفتار شهروندی

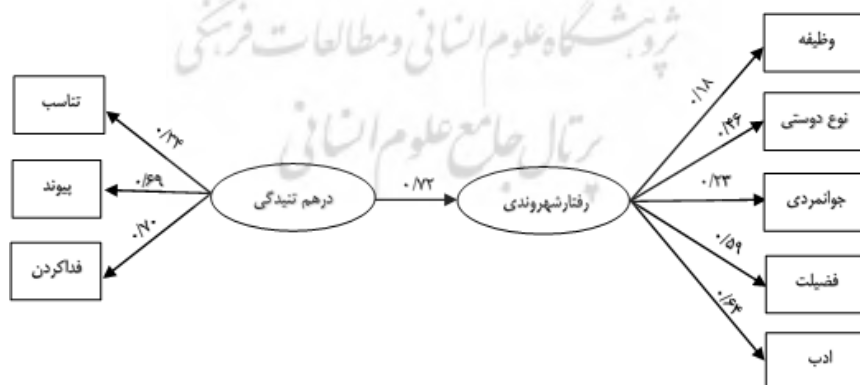
| متغیر      | B    | خطای استاندارد | Beta | t    | P     | Tolerance | VIF  |
|------------|------|----------------|------|------|-------|-----------|------|
| مقدار ثابت | ۱/۶۹ | ۰/۲۲۷          | -    | ۷/۴۴ | ۰/۰۰۰ | -         | -    |
| تناسب      | ۰/۱۴ | ۰/۰۴۸          | ۰/۱۷ | ۲/۸۶ | ۰/۰۰۵ | ۰/۸۹      | ۱/۱۲ |
| پیوند      | ۰/۱۶ | ۰/۰۵۲          | ۰/۱۹ | ۳/۰۲ | ۰/۰۰۳ | ۰/۷۸      | ۱/۲۷ |
| فدا کردن   | ۰/۲۳ | ۰/۰۴۴          | ۰/۳۱ | ۵/۱  | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۶      | ۱/۱۷ |

جدول (۱) نشان داد همه ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی قابلیت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی معلمان را دارند و می‌توانند در مدل رگرسیونی قرار گیرند.

جدول ۲. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل استاندارد شده

| شاخص متغیر    | اثرات مستقیم |               | اثرات غیر مستقیم |               | اثرات کل    |               |
|---------------|--------------|---------------|------------------|---------------|-------------|---------------|
|               | درهم تنیدگی  | رفتار شهروندی | درهم تنیدگی      | رفتار شهروندی | درهم تنیدگی | رفتار شهروندی |
| رفتار شهروندی | ۰/۷۲         | -             | -                | -             | ۰/۷۲        | -             |
| فدا شدن       | ۰/۷۰         | -             | -                | -             | ۰/۷۰        | -             |
| پیوند         | ۰/۶۹         | -             | -                | -             | ۰/۶۹        | -             |
| تناسب         | ۰/۳۴         | -             | -                | -             | ۰/۳۴        | -             |
| ادب           | -            | ۰/۶۴          | ۰/۴۶             | -             | ۰/۶۴        | ۰/۴۶          |
| فضیلت         | -            | ۰/۶۰          | ۰/۴۲             | -             | ۰/۶۰        | ۰/۴۲          |
| جوانمردی      | -            | ۰/۶۳          | ۰/۴۵             | -             | ۰/۶۳        | ۰/۴۵          |
| وظیفه‌شناسی   | -            | ۰/۱۸          | ۰/۱۳             | -             | ۰/۱۸        | ۰/۱۳          |
| نوع دوستی     | -            | ۰/۴۶          | ۰/۳۳             | -             | ۰/۴۶        | ۰/۳۳          |

با توجه به جدول (۲) درهم‌تنیدگی شغلی روی رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن، اثرات مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱) تحلیل مسیر تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۳. خلاصه نتایج برازش مدل

| شاخص             | RMSEA | NFI  | CFI  | IFI  | CMIN      |
|------------------|-------|------|------|------|-----------|
| مقدار بدست آمده  | ۰/۰۶۱ | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ | ۰/۹۳ | ۲/۸۹      |
| حداقل قابل پذیرش | ۰/۰۸  | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | کمتر از ۳ |

بر اساس نتایج جدول (۳) مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده، برازش مناسبی دارد.

به منظور بررسی فرضیه دوم و پیش‌بینی و تبیین عملکرد شغلی معلمان از روی درهم‌تنیدگی شغلی آن‌ها از رگرسیون همزمان استفاده شد. قبل از انجام رگرسیون همزمان، مفروضه‌های این آزمون شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها، نبود هم‌خطی چندگانه و استقلال خطاها و باقیمانده‌ها بررسی شد. مقدار شاخص کجی و کشیدگی برای هر دو متغیر در بازه (+۲ و -۲) قرار داشت. مقدار آزمون دوربین و واتسون برابر (۱/۲) بود و ضرایب هم‌بستگی بین متغیرهای پیش‌بین در حد متوسط و کمتر از (۰/۵۰) بود. به این ترتیب، مفروضات رگرسیون همزمان تأیید شد.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون همزمان برای تبیین رابطه بین متغیر درهم‌تنیدگی شغلی و عملکرد شغلی

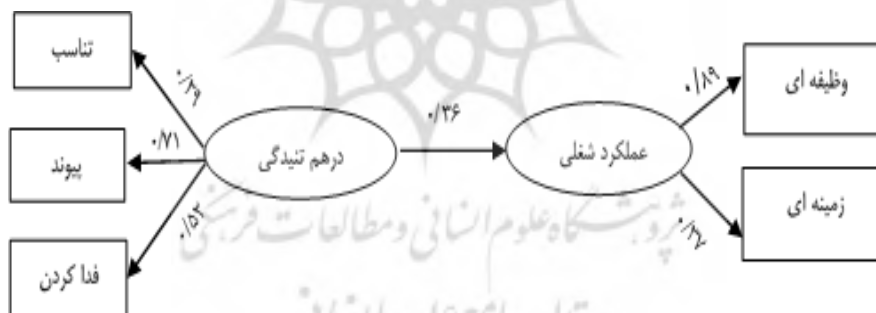
| متغیر      | B     | خطای استاندارد | Beta  | t    | p     | Tolerance | VIF  |
|------------|-------|----------------|-------|------|-------|-----------|------|
| مقدار ثابت | ۳/۱۴  | ۰/۲۲           |       | ۴/۲  | ۰/۰۰۰ | -         | -    |
| تناسب      | ۰/۰۸  | ۰/۰۴۷          | ۰/۱۱  | ۱/۶۶ | ۰/۰۹۹ | ۰/۸۹      | ۱/۱۲ |
| پیوند      | ۰/۰۲۲ | ۰/۰۵۱          | ۰/۰۳  | ۰/۴۲ | ۰/۶۷۲ | ۰/۷۹      | ۱/۲۷ |
| فدا کردن   | ۰/۰۹  | ۰/۰۴۳          | ۰/۱۳۴ | ۱/۹۸ | ۰/۰۴۹ | ۰/۸۵      | ۱/۱۷ |

جدول (۴) نشان داد از میان ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی، فقط مؤلفه فدا کردن با بتای (۰/۱۳۴) قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان را دارد و می‌تواند در مدل رگرسیونی قرار گیرد.

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل استاندارد شده

| شاخص         | اثرات مستقیم |             | اثرات غیر مستقیم |             | اثرات کل |             |
|--------------|--------------|-------------|------------------|-------------|----------|-------------|
|              | درهم         | عملکرد شغلی | درهم             | عملکرد شغلی | درهم     | عملکرد شغلی |
| عملکرد شغلی  | ۰/۳۶         | -           | -                | -           | -        | -           |
| فدا شدن      | ۰/۵۲         | -           | -                | -           | -        | -           |
| پیوند        | ۰/۷۱         | -           | -                | -           | -        | -           |
| تناسب        | ۰/۲۹         | -           | -                | -           | -        | -           |
| عملکرد زمینه | -            | ۰/۳۷        | ۰/۱۳۴            | -           | ۰/۳۷     | ۰/۱۳۴       |
| عملکرد وظیفه | -            | ۰/۸۹        | ۰/۳۲             | -           | ۰/۸۹     | ۰/۳۲        |

با توجه به جدول (۵) درهم تنیدگی شغلی روی عملکرد شغلی معلمان و مؤلفه‌های آن، اثرات مثبت و معناداری دارد.



شکل ۲) تحلیل مسیر تاثیر درهم تنیدگی شغلی بر عملکرد شغلی

جدول ۶. خلاصه نتایج برازش مدل

| شاخص             | RMSEA | NFI  | CFI  | IFI  | CMIN      |
|------------------|-------|------|------|------|-----------|
| مقدار بدست آمده  | ۰/۰۶  | ۰/۹۳ | ۰/۹۶ | ۰/۹۶ | ۱/۹۰      |
| حداقل قابل پذیرش | ۰/۰۸  | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | کمتر از ۳ |

بر اساس نتایج جدول (۶)، مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده، برازش مناسبی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

معلمان به عنوان عنصری مهم در تشکیل سازمان‌های آموزشی و به تبع آن در فرایند آموزش و یادگیری، برای تحقق اهداف آموزش و پرورش، رسالتی مهم دارند. محقق شدن چنین رسالت سنگینی، تنها با انجام وظایفی که در چارچوب نقش معلمان تعریف می‌شود ممکن نیست بلکه باید فراتر از آنچه در قالب نقش سازمانی‌شان مشخص شده است تلاش کنند ( Bienstock, Demoranville & Smith, 2003)؛ چراکه وظیفه معلمان، ارتقای یادگیری در دانش‌آموزان از طریق تدریس است و نظر به ماهیت پیچیده یادگیری، بدون شک نمی‌توان با انجام وظایفی خاص و از پیش تعیین شده، آن را با کیفیت بالا ایجاد کرد (Oplatka, 2006). تحقق این هدف، منوط به بهبود کیفیت عملکرد شغلی معلمان و افزایش رفتار شهروندی سازمانی‌شان است. از جمله عواملی که باید جامعه و به ویژه سازمان آموزش و پرورش به آن توجه کند مقوله درهم‌تنیدگی شغلی در بین معلمان به عنوان مهم‌ترین عناصر نظام آموزش و پرورش است. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی معلمان بود.

نتایج پژوهش بیان‌گر این است که درهم‌تنیدگی شغلی روی رفتار شهروندی سازمانی معلمان اثرات مثبت و معناداری دارد و هر چه درهم‌تنیدگی شغلی بین معلمان بیشتر شود به همان اندازه بروز رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای فرانقشی از طرف آن‌ها افزایش می‌یابد؛ زیرا درهم‌تنیدگی شغلی باعث می‌شود معلمان تا حد زیادی به خوبی از مهارت‌ها و استعداد‌های خود استفاده کنند و احساس کنند که با سازمان خود هماهنگی نسبتاً خوبی دارند و اگر در این سازمان بمانند، می‌توانند به بیشتر اهداف خود دست یابند. در ادامه وقتی فردی دچار درهم‌تنیدگی شغلی می‌شود همه اهداف سازمانی را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف تلاش و ایثار می‌کند و جلوه‌های تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان، در رفتار شهروندی سازمانی او دیده می‌شود. همچنین با افزایش درهم‌تنیدگی شغلی، وابستگی روانی فرد به سازمان افزایش می‌یابد که این وابستگی و اعتقاد، در رفتار فرد در سازمان بروز می‌یابد. هرچه این وابستگی بیشتر باشد احتمال بروز این رفتار نیز بیشتر می‌شود. با بروز رفتار شهروندی سازمانی، معلم، خود را با اهداف، ارزش‌ها و تکالیف سازمانی انطباق می‌دهد و به بهترین وجه در سازمان به تلاش می‌پردازد. همچنین نه تنها کمک خواهد کرد و با همکاران خود ارتباط برقرار می‌کند بلکه می‌کوشد بهترین تلاش‌هایش را به

سازمان اختصاص دهد. سعی می‌کند که به موقع در محل کار خود حاضر شود، در صورت لزوم کار خود را پس از ساعت اداری نیز ادامه دهد، تلاش می‌کند که تصویر مثبتی از سازمان خود ارائه نماید و اهداف و راهبردهای سازمانی را هدف راهبردی خود محسوب کند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (Watson & Olson-Buchanan, 2016)، (Lee et al, 2017) و (Bohk, 2009) که تأثیر مثبت درهم‌تنیدگی شغلی را بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی تأیید کردند هم‌سویی و مطابقت دارد. به علاوه نتایج نشان داد درهم‌تنیدگی شغلی روی عملکرد شغلی معلمان اثرات مثبت و معناداری دارد. این نتایج بیان‌گر این است که هر چه درهم‌تنیدگی شغلی بین معلمان بیشتر شود به همان اندازه عملکرد شغلی‌شان، بهبود یافته و تقویت می‌شود. (Mitchell et al, 2001) بر این باورند که درهم‌تنیدگی، شامل احساس تعلق داشتن و سرسخت بودن در کار یا یک شبکه است که فرد در آن قرار دارد. درهم‌تنیدگی شغل شامل تمام نیروی فرد است که باعث می‌شود فرد در جریان کاری خود باقی بماند و باعث کاهش غیبت و ترک کار، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد شغلی شود. لذا استدلال محقق این است که بالا بودن درهم‌تنیدگی شغلی در معلمان، نشان‌گر پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی از طرف معلمان بوده است و این‌گونه معلمان، عملکرد شغلی بهتری در سازمان داشته‌اند و تلاش می‌کنند اخلاق کاری، تمایل به یادگیری، توانایی هماهنگی در خود، قابلیت اتکا به خود، تمایل به پیروی از سیاست‌ها و رویه‌ها، توان مقابله کردن با مشکلات، خودآگاهی، خلاقیت، تعهد، انگیزش، تلاش، اثربخشی روابط، همدلی، توجه به آسایش دیگران، هماهنگ بودن با دیگران در انجام کارها، توجه داشتن به دیگران و روابط بین فردی را در خود حفظ کرده و حتی بالاتر ببرند. همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (Yildiz, 2018)، (Osowski, 2018)، (Lee et al, 2017)، (Takawira et al, 2014)، (Liu, 2018) و (Masood Khan et al, 2018) که اثرات مثبت درهم‌تنیدگی شغلی را روی سازه‌هایی مانند کارایی شغلی، عملکرد شغلی، درگیری شغلی و نظایر آن تأیید کردند، هم‌سویی و مطابقت دارد. بر همین اساس و با توجه به وضعیت نسبتاً مطلوب هر کدام از سازه‌ها و به منظور رسیدن به یک وضعیت مطلوب تر پیشنهاد می‌شود که مدیران آموزش و پرورش به ارتباطات انسانی در سازمان اهمیت دهند و روابط همکاری را دوستانه، خوشایند، برانگیزنده و توأم با اعتماد و احساس مسؤلیت سازند. مدیریت بر اساس شایستگی و ویژگی‌های شخصیتی مناسب گمارده شود، و نظام ارتقا و ترفیع براساس توانایی و به طور منظم انجام گیرد؛ چراکه وجود این عوامل به بهبود درهم‌تنیدگی شغلی معلمان کمک می‌کند. در زمینه توسعه رفتار شهروندی سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، فرایند جذب و استخدام نیروی خود را به گونه‌ای طراحی کند که افرادی با رفتار شهروندی متری جذب سازمان شوند و از بروشورها،

پوسترها و عکس‌ها در زمینه تقویت شاخ‌های رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن در سازمان و مدارس استفاده‌کنند. همچنین یکی از روش‌های افزایش عملکرد شغلی معلمان، تقسیم قدرت و اجازه دادن به معلمان برای تصمیم‌گیری بر اساس سطح مسؤلیت آنها است که موجب همکاری و مشارکت کارکنان در پیش بردن سازمان، به سمت اهداف خود می‌شود. در صورت مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری، اختلاف در نظرات و تعیین اولویت‌ها از بین می‌رود و موجب نزدیک‌تر شدن نظرات مدیران و معلمان می‌شود. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که استرس ناشی از انتظارات مبهم و دائماً در حال تغییر مدیریت کاهش یابد، انگیزه برای انجام کار درست افزایش پیدا کند، کمیت و کیفیت در عملکرد آن‌ها بیشتر شود و ارزیابی عملکرد آن‌ها با صحت بیشتری انجام شود. همچنین زمانی که به انجام امور تکراری محدود نشوند و به آن‌ها فرصت داده شود تا در زمینه کار خود نوآوری و خلاقیت داشته باشند، این خود باعث می‌شود تا کارکنان کار خود را با جدیت انجام دهند و این احساس در آن‌ها شکل گیرد که کاری که برای سیستم آموزشی و مدرسه انجام می‌دهند با ارزش است و در نهایت با کار و سازمان خود، عجین و در هم‌تنیده شده است؛ همین امر زمینه افزایش عملکرد آن‌ها را فراهم می‌کند.

## منابع

- Amini, A. (2019). Fitting a model of teachers' job engagement based on perceived stewardship behavior and QWL of principals. *Journal of School Administration (JSA)*, 7(2): 191-211. [In Persian].
- Bienstok, C. C., Demoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4): 357-378.
- Birsel, M. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristic. *Semantic Scholar*, 10(37): 51-61.
- Bohk Cho, Y. (2009). Organizational citizenship behaviors in relation to job embeddedness, organizational identification, job performance, voluntary turnover intention in Korea, *International Business & Economics Research Journal*, 8(7): 51-67.
- Brooks, C., Holtom, B. C., & Tomoki, S. (2018). Exploring the relationship between job Embeddedness and organizational citizenship behavior. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, DOI:10.1093/oxford/9780190219000.013.28.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter. W. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 326-338.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial Job. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3-13.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and coworkers' job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *J Managl Psychol*, 20(2): 178-87.
- Kapil, K. & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1): 56-75.
- Lee, T., Sablinski, C. J., Burton, J., & Holtom, B. (2017). The effect of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5): 711-722.
- Liu, R. (2018). The impact of job embeddedness on employee's performance- the regulation study of relational embeddedness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 8-23.



- Masood Khan, S., Bilal, A., & Ayesha, L. (2018). The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement, and job performance. *Department of Management Sciences*, Hazara University, Mansehra, Pakistan.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1102-1121.
- Montazeri, M., & Ferdosipour, L. (2018). The effect of organizational health on employee's performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90):45-60. [In Persian].
- Nafei, W. (2015). The effects of Job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: a study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1): 7-32.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 863-891.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3): 385-423.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 157.
- Osowski, C. D. (2018). Relationship between job embeddedness and turnover intention of High School Math Teachers. *Walden Dissertations & Doctoral Studies*, Walden University.
- Ozcelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 150(2014): 872 – 880.
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13): 2676-2692.
- Poursafar, A., Rajaiepour, S., Syadat, S. & Arezisamani, H. R. (2013). Testing indirect impact of relationship between developmental performance appraisals on job performance. *ORMR*, 3(3): 23-47. [In Persian].
- Rahimnia, F., Nostrati, S., & Eslami, G. (2017). Investigating effects of job security and autonomy on intention to quit through the mediating role of job embeddedness in public organizations. *Journal of Public Administration*, 9(2): 333-357. [In Persian].
- Rezaeemanesh, B., & Ghorbani Paji, A. (2017). The impact of job stressors with organizational citizenship behavior and mediating role of perceived organizational support. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(86): 25-60. [In Persian].

- Ringl, R. W. (2013). The relationship between job embeddedness and work engagement. *Theses Master's*, San Jose State University.
- Selamat, N., Samsu, N. Z., & Mustafa Kamalu, N. S. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research*, 2(1): 71-82.
- Savari, K., Falahi, M., & Zayerchi, N. (2017). The relationship between self-efficacy, work engagement and inner motivation whit teacher's job performance. *Quarterly Research on Educational Leadership & Management*, 3(11): 101-121. [In Persian].
- Smitha, R., Rohini, S. N., Kirupa, P. M., & Sivakumar, V. (2017). Exploring the effect of workplace spirituality on job embeddedness among higher secondary school teachers in Ernakulam district. *Cogent Business & Management*, 4, 1-9.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1): 53-75.
- Watson, J., & Olson-Buchanan, F. (2016). Using job embeddedness to explain new teacher retention. *NCPEA Education Leadership Review*, 17(1): 1-14.
- Young, J. (2012). Job embeddedness theory: can it help explain employee retention? *Electronic Theses and Dissertations*, Think IR: The University of Louisville's Institutional Repository.
- Yıldız, K. (2018). The relationship between teachers' job embeddedness and vocational belonging perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7): 1454-1466.
- 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.