



Designing a Model of the Impact of Job Embeddedness on Job Isolation among Physical Education Teachers in Iraq with the Mediating Role of Organizational Commitment

Hussein Ali Abd yasir¹, Mohammadreza Esmaeili²*, Hatem Flayyih Hafedh Al-Shabbani³, Davood Nasr Esfahani¹

1. Department of Sports Management, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Department of Sports Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Department of Sports Management, Department of Physical Education, Baghdad University, Iraq

❖ **Corresponding Author Email:** moh.esmaili@iau.ac.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/03/22

Accept: 2025/05/28

Published: 2026/01/23

Keywords:

Job Embeddedness, Job Isolation, Organizational Commitment, Physical Education Teachers in Iraq

Article Cite:

Abd yasir, H. A., Esmaeili, M., Al-Shabbani, H. F. H., & Esfahani, D. N. (2025). Designing a Model of the Impact of Job Embeddedness on Job Isolation among Physical Education Teachers in Iraq with the Mediating Role of Organizational Commitment. *Sociology of Education*. 11(4): 1-13.

Purpose: The purpose of this study was to design a model of the impact of job embeddedness on job isolation among physical education teachers in Iraq, with the mediating role of organizational commitment.

Methodology: This research employed a descriptive-correlational design, with data collected through fieldwork using questionnaires. The statistical population included all physical education teachers in Iraq, totaling 25,642 individuals. Given the distribution of physical education teachers across the country, a sample of 384 teachers was selected using a multistage cluster sampling method. Standardized questionnaires were used to collect data, including the Job Embeddedness Questionnaire by Johnson et al. (2010), the Job Isolation Questionnaire by Ferris et al. (2008), and the Organizational Commitment Questionnaire by Allen and Meyer (1990). The face and content validity of the questionnaires were confirmed by the research supervisor, and the reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, which was calculated as 0.91 for job embeddedness, 0.90 for job isolation, and 0.92 for organizational commitment. Data were analyzed using correlation coefficients, multiple regression analysis, and structural equation modeling (SEM). All computations were performed using PLS and SPSS software.

Findings: The results showed that job embeddedness had a significant positive effect on organizational commitment, explaining 13.69% of the variance in organizational commitment. Additionally, job embeddedness had a significant negative effect on job isolation, accounting for 18.74% of the variance in job isolation. Moreover, organizational commitment had a significant negative effect on job isolation, explaining 23.81% of the variance in job isolation.

Conclusion: Job embeddedness plays a key role in reducing job isolation among physical education teachers in Iraq by enhancing organizational commitment.



<https://doi.org/10.61838/Soe.11.4.2>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

Workplace isolation has become a pressing concern in organizational behavior literature, particularly within the educational sector where interaction, cooperation, and emotional connection are pivotal to professional performance. Defined as the subjective experience of being excluded or detached from professional relationships and institutional dynamics, job isolation negatively affects both individual psychological health and organizational outcomes (De Clercq et al., 2019). Among educators, especially physical education (PE) teachers, the risk of isolation is heightened due to the specialized and often marginal role they play within academic institutions (Golparvar & Nadi, 2019).

In parallel, the construct of *job embeddedness* has gained scholarly attention as a predictor of employee retention, performance, and organizational well-being. This construct, which encompasses on-the-job and off-the-job factors that link an individual to their work and community, provides a comprehensive framework to understand why individuals stay in their jobs beyond traditional satisfaction or commitment models (Crossley et al., 2021). According to the seminal work of Holtom and O'Neill, job embeddedness includes three key dimensions: fit, links, and sacrifice, all of which are instrumental in anchoring employees to their workplace and professional networks (Holtom & O'Neill, 2004). Empirical research confirms that higher job embeddedness reduces turnover intention, increases citizenship behavior, and enhances organizational commitment (Ghosh & Gurunathan, 2018; Nafei, 2014).

Organizational commitment—defined as the psychological attachment of employees to their institutions—has been consistently associated with reduced burnout, better performance, and a lower tendency to disengage from the workplace (Chung, 2019; Meyer et al., 2012). It serves not only as a direct indicator of employee loyalty but also as a mediating factor between various motivational and structural variables and their outcomes. For example, higher job satisfaction and perceived justice enhance organizational commitment, which in turn, reduces isolation and turnover (Baker & Lee, 2023; Khaleghkhah et al., 2023).

In the specific socio-political context of Iraq, PE teachers face multiple structural and psychological challenges, including inadequate facilities, marginalization in curriculum planning, and lack of professional recognition. These factors intensify feelings of job isolation and weaken institutional bonds. Addressing this, job embeddedness emerges as a viable mechanism to enhance commitment and mitigate isolation (Giosan, 2023; Jafari et al., 2023). Research has shown that embedded employees are more likely to experience professional belonging and interpersonal integration, thus buffering against the detrimental effects of workplace alienation (Brown et al., 2018; Liu & Xia, 2016).

Despite these insights, the specific relationship between job embeddedness, organizational commitment, and job isolation remains underexplored in Middle Eastern educational settings. Particularly, the mediating role of organizational commitment in the effect of job embeddedness on job isolation among Iraqi PE teachers has not been empirically tested. Therefore, the present study aims to design and validate a structural model that explains how job embeddedness impacts job isolation through the mediating role of organizational commitment. This model not only addresses a critical gap in the literature but also offers actionable insights for educational policymakers and administrators in Iraq and similar contexts (Kamyabi, 2024; Poursadegh et al., 2022).

Methods and Materials

This research utilized a descriptive-correlational design based on structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all physical education teachers in Iraq (N = 25,642). Using a multi-stage cluster sampling method, a representative sample of 384 teachers was selected from five cities across different geographic zones of Iraq (Baghdad, Basra, Samarra, Anbar, and Baqubah).

Data were collected using three standardized instruments: the Job Embeddedness Scale (Johnson et al., 2010), which comprises 20 items across four subdimensions (fit, sacrifice, social links, and team links); the Workplace Ostracism Scale (Ferris et al., 2008), including 13 items; and the Organizational Commitment Questionnaire (Allen and Meyer, 1990), consisting of 24 items. All instruments employed a 5-point Likert scale. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha: 0.91 for job embeddedness, 0.90 for job isolation, and 0.92 for organizational commitment.

Data analysis was performed using SPSS and Smart PLS software. Descriptive statistics were used to present demographic and variable characteristics. Correlation analysis, multiple regression, and SEM were employed to test the hypothesized relationships.

Findings

Descriptive analysis showed that the mean score for job embeddedness was 63.47 (SD = 6.11), for job isolation was 45.82 (SD = 4.59), and for organizational commitment was 68.92 (SD = 5.74). Demographic data indicated a majority of male teachers (56%), with the dominant age group being 31–40 years and 50% holding a master's degree.

Hypothesis 1 tested the effect of job embeddedness on organizational commitment. The path coefficient ($\beta = 0.370$), t-value (8.904), and p-value (0.000) indicated a significant and positive relationship. The model explained 13.69% of the variance in organizational commitment ($R^2 = 0.1369$).

Hypothesis 2 examined the direct effect of job embeddedness on job isolation. The results showed a significant negative relationship ($\beta = -0.433$, $t = 11.679$, $p = 0.000$), with job embeddedness accounting for 18.74% of the variance in job isolation ($R^2 = 0.1874$).

Hypothesis 3 evaluated the impact of organizational commitment on job isolation. Findings demonstrated a significant negative path ($\beta = -0.488$, $t = 13.296$, $p = 0.000$), with organizational commitment explaining 23.81% of job isolation variability ($R^2 = 0.2381$).

Goodness-of-fit indices confirmed that the proposed model adequately represented the observed data.

Discussion and Conclusion

The findings affirm the theoretical proposition that job embeddedness enhances organizational commitment. PE teachers who feel a strong attachment to their profession—through relational, contextual, and personal dimensions—are more inclined to develop a loyal and committed stance toward their institution. This result is particularly relevant in Iraq's socio-educational environment, where limited institutional support may be offset by personal and community-based bonds to the profession.

The significant negative relationship between job embeddedness and job isolation illustrates that when teachers perceive their work environment as compatible, meaningful, and socially embedded, the experience of alienation and marginalization declines. This suggests that embeddedness may function as a protective psychological resource, fostering a sense of stability and social integration that counters workplace isolation. Moreover, these findings validate job embeddedness theory in a non-Western, collectivist context where communal identity and environmental fit play crucial roles.

The mediating role of organizational commitment underscores its importance as a conduit between job embeddedness and job isolation. Teachers who are embedded in their roles are more likely to internalize organizational values and exhibit stronger psychological contracts, which in turn shields them from the adverse impacts of workplace exclusion. This pathway implies that efforts to strengthen embeddedness will indirectly improve retention and well-being through heightened commitment levels.

Practically, this study offers critical insights for educational leaders and policymakers. Enhancing job embeddedness through targeted interventions—such as professional development programs, peer mentoring, and community engagement—can lead to higher commitment and reduced isolation. Emphasizing person–organization fit during hiring processes and promoting inclusive school cultures can further reinforce these outcomes.

In conclusion, the proposed model demonstrates that job embeddedness, directly and via organizational commitment, is a powerful determinant of job isolation among Iraqi PE teachers. Investing in strategies that nurture embeddedness and commitment can therefore serve as effective tools to reduce alienation and promote psychological well-being in the educational workforce.



جامعه شناسی آموزش و پرورش

طراحی مدل تاثیر چسبندگی شغلی بر انزوای شغلی معلمان ورزش کشور عراق با نقش میانجی تعهد سازمانی

حسین علی عبد یاسر^۱، محمدرضا اسمعیلی^۲،*، حاتم فلیح حافظ الشبانی^۳، داود نصر اصفهانی^۱

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه بغداد، عراق

ایمیل نویسنده مسئول: moh.esmaili@iau.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
هدف: هدف از این تحقیق طراحی مدل تاثیر چسبندگی شغلی بر انزوای شغلی معلمان ورزش کشور عراق با نقش میانجی تعهد سازمانی بود. روش شناسی: پژوهش حاضر، توصیفی همبستگی می باشد که داده ها به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه و به روش میدانی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان ورزش کشور عراق به تعداد ۲۵۶۴۲ نفر بود که با توجه به پراکندگی معلمان ورزش در سراسر کشور عراق، تعداد ۳۸۴ نفر از معلمان کشور عراق به روش خوشه ای چند مرحله ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد چسبندگی شغلی جانسون و همکاران (۲۰۱۰)، انزوای کاری فریس و همکاران (۲۰۰۸) و تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما رسید و پایایی پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های چسبندگی شغلی، انزوای شغلی و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۰، و ۰/۹۲ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی، آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام شد. یافته ها: نتایج نشان داد که چسبندگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد و ۱۳/۶۹٪ از تغییرات تعهد سازمانی توسط چسبندگی شغلی تبیین می شود. همچنین چسبندگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر انزوای شغلی دارد و ۱۸/۷۴٪ از تغییرات انزوای شغلی توسط چسبندگی شغلی تبیین می شود. تعهد سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر انزوای شغلی دارد و ۲۳/۸۱٪ از تغییرات انزوای شغلی توسط تعهد سازمانی تبیین می شود. نتیجه گیری: چسبندگی شغلی با تقویت تعهد سازمانی، نقش مهمی در کاهش انزوای شغلی معلمان ورزش در عراق ایفا می کند.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۰۲ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳ واژگان کلیدی: چسبندگی شغلی، انزوای شغلی، تعهد سازمانی، معلمان ورزش عراق استناد مقاله: عبد یاسر، حسین علی، اسمعیلی، محمدرضا، فلیح حافظ الشبانی، حاتم، و نصر اصفهانی، داود. (۱۴۰۴). طراحی مدل تاثیر چسبندگی شغلی بر انزوای شغلی معلمان ورزش کشور عراق با نقش میانجی تعهد سازمانی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۱(۴): ۱-۱۳.



مقدمه

یکی از چالش‌های اساسی منابع انسانی، حفظ و نگهداشت نیروی کار متخصص به‌ویژه در مشاغل آموزشی همچون معلمان ورزش است. انزوای شغلی به‌عنوان یکی از مظاهر بارز فرسودگی روانی، نوعی واکنش به گسست روابط بین‌فردی و بیگانگی با محیط کاری محسوب می‌شود که در صورت تداوم، نه تنها سلامت روانی کارکنان را به خطر می‌اندازد بلکه کارایی و اثربخشی سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Brown et al., 2018; De Clercq et al., 2019). بر اساس دیدگاه‌های نوین، یکی از عوامل پیشگیرانه‌ای که می‌تواند نقش تعدیل‌گر یا پیش‌بین انزوای شغلی باشد، مفهوم «چسبندگی شغلی» است؛ مفهومی که در دهه‌های اخیر توجه پژوهشگران متعددی را به خود جلب کرده است. (Crossley et al., 2021; Ghosh & Gurunathan, 2018)

چسبندگی شغلی (Job Embeddedness) که اولین بار توسط هالتوم و اونیل در قالب نظریه‌ای ساختاری معرفی شد، بر تعامل نیروهای محیطی، اجتماعی و روان‌شناختی تأکید دارد که مانع ترک شغل می‌شوند. (Holtom & O'Neill, 2004) این مفهوم با سه مؤلفه کلیدی شامل پیوندها (Links)، تناسب (Fit)، و فداکاری (Sacrifice) تعریف می‌شود و برخلاف تمایلات رفتاری منفی مانند قصد ترک خدمت، به پیوستگی مثبت کارکنان با محیط شغلی اشاره دارد. (Kiazad et al., 2020) نتایج پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چسبندگی شغلی نه تنها بر کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان اثرگذار است، بلکه با پیامدهایی نظیر بهبود تعهد سازمانی، افزایش انگیزش شغلی و کاهش بیگانگی کاری نیز رابطه دارد. (Ghanbarpour Nosrati et al., 2021; Giosan, 2023)

در همین راستا، چسبندگی شغلی در بافت فرهنگی و اقتصادی کشورهایی نظیر عراق، که با چالش‌های گسترده‌ای در عرصه آموزش و منابع انسانی مواجه‌اند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. در بافت فرهنگی این کشور، معلمان ورزش نه تنها با مشکلات ساختاری آموزشی مواجه‌اند، بلکه در معرض فشارهای اجتماعی و اقتصادی متعددی قرار دارند که احتمال انزوای شغلی در میان آن‌ها را افزایش می‌دهد. (Jafari et al., 2023; Unal, 2022) انزوای شغلی در چنین شرایطی می‌تواند به شکل‌گیری احساس بی‌معنایی شغل، کناره‌گیری اجتماعی و در نهایت کاهش کیفیت آموزش منجر شود (Liu & Xia, 2016; Sepehvand et al., 2020).

از سوی دیگر، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای واسطه‌ای کلیدی در روابط میان چسبندگی شغلی و انزوای شغلی، نقش حیاتی ایفا می‌کند. تعهد سازمانی نمایانگر پیوند روانی فرد با سازمان است و شامل مؤلفه‌هایی چون تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌باشد (Chung, 2019; Meyer et al., 2012). پژوهش‌های متعددی بر این نکته تأکید دارند که سطوح بالاتر تعهد سازمانی با رضایت شغلی بیشتر، مشارکت فعال‌تر در فرآیندهای سازمانی و کاهش احساس انزوا همراه است. (Baker & Lee, 2023; Hefny, 2021)

یافته‌های مطالعات گذشته در محیط‌های آموزشی نشان می‌دهند که ارتقاء چسبندگی شغلی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی، سطح انزوای شغلی را کاهش دهد. به‌طور مثال، پژوهش عباسی و رحیمی (۲۰۲۰) نشان داد که چسبندگی شغلی معلمان می‌تواند از طریق افزایش تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها را بهبود دهد. (Abbasi & Rahimi, 2020) به‌علاوه، پژوهش میرصفیان (۲۰۱۹) نیز تأیید کرد که مداخله آموزشی مبتنی بر مدیریت کوانتومی با تقویت تعهد سازمانی، منجر به ارتقای چسبندگی شغلی و رضایت شغلی معلمان تربیت‌بدنی شده است. (Mir Safian, 2019) همچنین، نتایج مطالعه ترابی‌ان و همکاران (۲۰۲۱) در قالب فراتحلیل، رابطه‌ای مثبت و معنادار میان چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی گزارش کرده‌اند. (Torabian et al., 2021)

در فضای آموزشی کشور عراق، که اغلب با کمبود منابع، فشارهای شغلی و ضعف زیرساخت‌های حمایتی روبروست، ارتقای سطح چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند نقش محافظتی در برابر انزوای شغلی ایفا کند. (Golparvar & Nadi, 2019; Safari et al., 2016) به‌ویژه در مورد معلمان ورزش، که نیازمند تعامل و همکاری مستمر با دانش‌آموزان و همکاران هستند، احساس بیگانگی شغلی می‌تواند منجر به افت عملکرد آموزشی، کاهش انگیزه و افزایش فرسودگی روانی شود. (Khani et al., 2018; Tajvaran & Seif, 2017)

در کنار این متغیرها، عوامل روان‌شناختی و شخصیتی نظیر توانایی حل مسئله، خودکارآمدی و حمایت اجتماعی نیز می‌توانند نقش تعدیل‌کننده یا میانجی ایفا کنند. پژوهش‌های اخیر، از جمله مطالعه ال‌تی‌فر (۲۰۲۱)، بر تأثیر سبک‌های حل مسئله بر رضایت شغلی و چسبندگی شغلی معلمان تأکید کرده‌اند

(Aleti Far, 2021) همچنین، خالق خواه و همکاران (۲۰۲۳) با تمرکز بر رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی، نقش مثبت آن‌ها در ارتقای تعهد سازمانی معلمان را برجسته کرده‌اند. (Khaleghkhah et al., 2023)

از نظر تئوریک، مدل‌های متعددی برای تبیین رابطه بین چسبندگی شغلی، تعهد سازمانی و انزوای شغلی ارائه شده‌اند. مدل «چسبندگی چندکانونی» کیاژاد و همکاران (۲۰۲۰) یکی از جامع‌ترین مدل‌هایی است که تأکید دارد چسبندگی به سازمان، گروه و حرفه می‌تواند به‌طور همزمان بر رفتارهای سازمانی تأثیرگذار باشد. (Kiazad et al., 2020) بر اساس همین مدل، انتظار می‌رود که چسبندگی شغلی نه تنها به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق مسیرهای واسطه‌ای همچون تعهد سازمانی، بر کاهش انزوای شغلی نیز اثرگذار باشد.

با توجه به شواهد پژوهشی مذکور، می‌توان گفت که چسبندگی شغلی در بستر آموزش، به‌ویژه در کشورهایی با ساختارهای شکننده آموزشی نظیر عراق، متغیری کلیدی در تبیین و پیش‌بینی انزوای شغلی است. در این راستا، هدف مطالعه حاضر طراحی مدلی برای بررسی تأثیر چسبندگی شغلی بر انزوای شغلی معلمان ورزش کشور عراق با نقش میانجی تعهد سازمانی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری بود و از لحاظ هدف نیز جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان ورزش کشور عراق به تعداد ۲۵۶۴۲ نفر بود. با توجه به پراکندگی معلمان ورزش در سراسر کشور عراق، تعداد ۳۸۴ نفر از معلمان کشور عراق به روش تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بدین صورت که شهر سامرا در شمال و شهر بغداد در مرکز و شهر بصره در جنوب، شهر الانبار در غرب و شهر بعقوبه در شرق کشور عراق انتخاب شدند و تعداد ۳۸۴ نفر از معلمان ورزش این شهرها به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مذکور را که به صورت الکترونیکی و چاپ شده بود، تکمیل نمودند. در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد چسبندگی شغلی، انزوای شغلی و تعهد سازمانی استفاده شد.

۱- پرسشنامه چسبندگی شغلی: برای سنجش متغیر چسبندگی شغلی از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای جانسون و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۴ سازه اصلی و ۲۰ گویه است. تناسب شغلی ۶ گویه، فداکردن ۶ گویه، پیوندهای اجتماعی ۵ گویه و پیوندهای تیمی ۳ گویه دارد. برای سنجش امتیاز پرسشنامه از طیف لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شده است.

۲- پرسشنامه انزوای شغلی: برای سنجش انزوای کاری از پرسشنامه استاندارد فریس و همکاران (۲۰۰۸) استفاده می‌شود که شامل ۱۳ سوال می‌باشد و شیوه نمره گذاری آن به روش لیکرت ۵ تایی می‌باشد.

۳- پرسشنامه تعهد سازمانی: در این تحقیق برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی ۲۴ گویه‌ای آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴، کاملاً موافقم = ۵) طراحی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و ضریب همبستگی، آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام گردید.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا ویژگی‌های دموگرافیکی معلمان ورزش کشور عراق در جدول ۱ نشان داده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیک معلمان ورزش کشور عراق

سن	فراوانی	درصد فراوانی
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۷۸	۲۰
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۷	۳۳
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۹۲	۲۴
بین ۵۱ تا ۶۰ سال	۸۷	۲۳
جنسیت		
زن	۱۶۸	۴۴
مرد	۲۱۶	۵۶
مدرک تحصیلی		
کارشناسی	۱۶۵	۴۲
کارشناسی ارشد	۱۹۲	۵۰
دکترا	۲۷	۸

همانطور که از جدول ۱ مشخص است، بیشترین تعداد معلمان ورزش کشور عراق مربوط به مردان با ۵۶ درصد و بیشترین بازه سنی مربوط به ۳۱ تا ۴۰ سال، و بیشترین مدرک تحصیلی معلمان ورزش کشور عراق دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

در جدول ۲ آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق ذکر شده است.

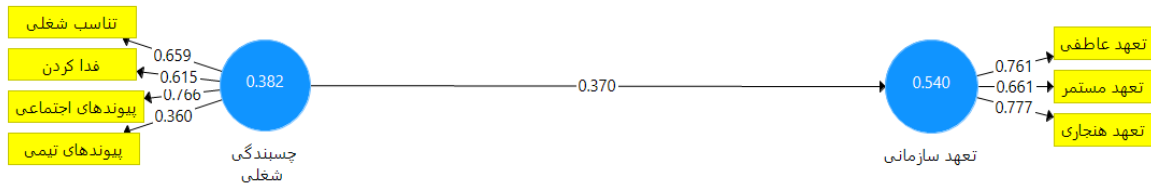
جدول ۲. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

آماره‌ها/ متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بالاترین نمره
چسبندگی شغلی	۶۳/۴۷	۶/۱۱	۴۱	۸۶
انزوای شغلی	۴۵/۸۲	۴/۵۹	۲۵	۵۸
تعهد سازمان	۶۸/۹۲	۵/۷۴	۴۷	۱۰۸

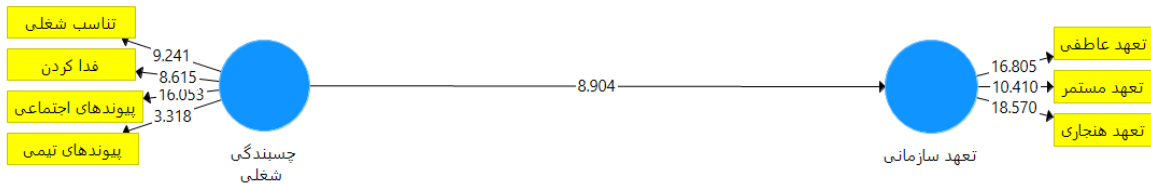
مطابق با جدول فوق، میانگین کل چسبندگی شغلی ۶۳/۴۷، انزوای شغلی ۴۵/۸۲ و تعهد سازمانی ۶۸/۹۲ می‌باشد.

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در ادامه، رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است. آماره t برای سنجش معناداری روابط نیز آمده است.

فرضیه اول (H۱): چسبندگی شغلی بر تعهد سازمانی معلمان ورزش عراق تاثیر دارد.



شکل ۱. ضرایب استاندارد فرضیه اول



شکل ۲. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده فرضیه اول

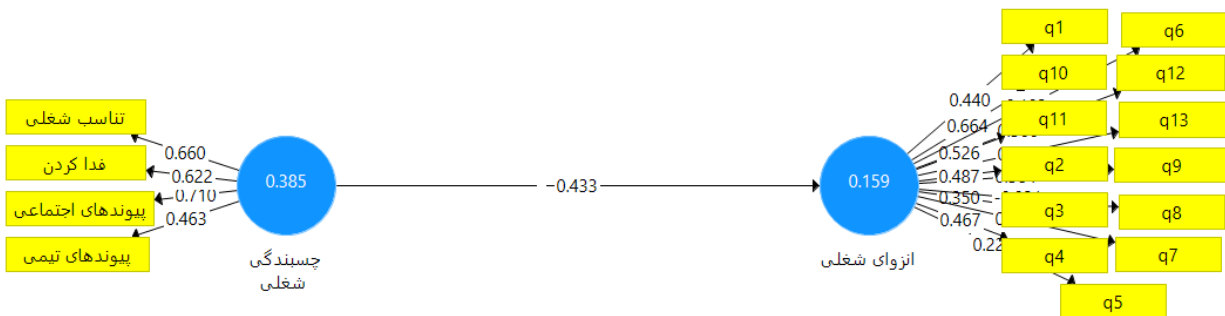
جدول ۳. ضرایب مسیر فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
تعهد سازمانی $\rightarrow$ چسبندگی شغلی	۰/۳۷۰	۸/۹۰۴	۰/۰۰۰

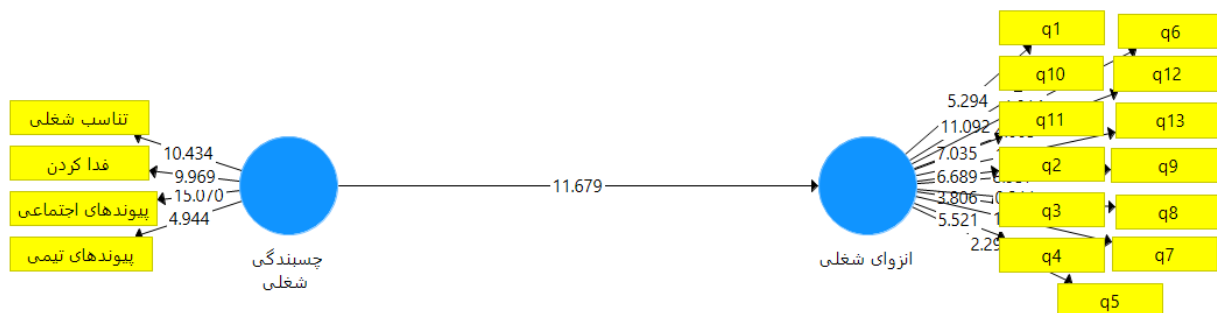
ضریب مسیر ($\beta = ۰.۳۷۰$) نشان می‌دهد که چسبندگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. مقدار $t = ۸.۹۰۴$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ ($p < ۰.۰۵$) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

همچنین مقدار R^2 برابر با ۱۳/۶۹ درصد است این به این معنی است که ۱۳/۶۹٪ از تغییرات تعهد سازمانی توسط چسبندگی شغلی تبیین می‌شود.

فرضیه دوم (H_2): چسبندگی شغلی بر انزوای شغلی معلمان ورزش عراق تأثیر دارد.



شکل ۳. ضرایب استاندارد فرضیه دوم



شکل ۴. ضرایب معناداری Z، واریانس تبیین شده فرضیه دوم

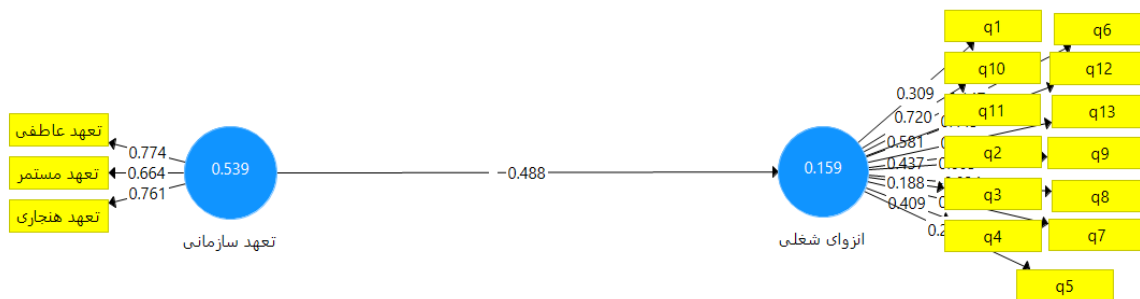
جدول ۴. ضرایب مسیر فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
انزوای شغلی → چسبندگی شغلی	- ۰/۴۳۳	۱۱/۶۷۹	۰/۰۰۰

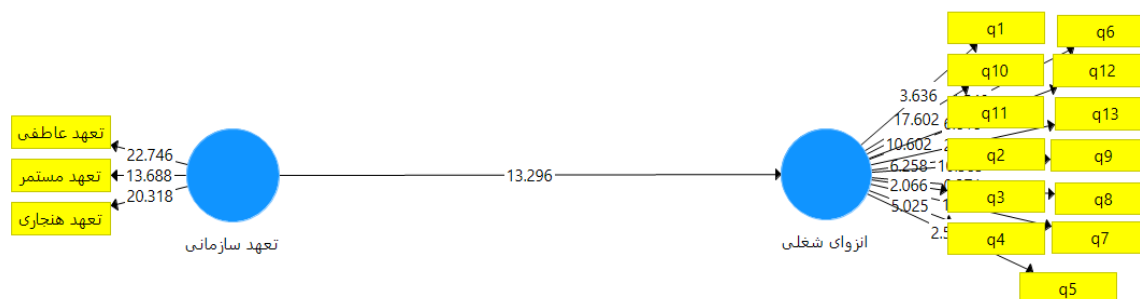
ضریب مسیر ($\beta = -۰.۴۳۳$) نشان می‌دهد که چسبندگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر انزوای شغلی دارد. مقدار $t = ۱۱.۶۷۹$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ ($p < ۰.۰۵$) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

مقدار R^2 برابر با ۱۸/۷۴ درصد است این به این معنی است که ۱۸/۷۴٪ از تغییرات انزوای شغلی توسط چسبندگی شغلی تبیین می‌شود.

فرضیه سوم (H_3): تعهد سازمانی بر انزوای شغلی معلمان ورزش عراق تأثیر دارد.



شکل ۵. ضرایب استاندارد فرضیه سوم



شکل ۶. ضرایب معناداری Z، واریانس تبیین شده فرضیه سوم

جدول ۵. ضرایب مسیر فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
انزوای شغلی $\rightarrow$ تعهد سازمانی	-۰/۴۸۸	۱۳/۲۹۶	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = -۰.۴۸۸$) نشان می‌دهد که تعهد سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر انزوای شغلی دارد. مقدار $t = ۱۳.۲۹۶$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ (> ۰.۰۵) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

همچنین مقدار R^2 برابر با ۲۳/۸۱ درصد است این به این معنی است که ۲۳/۸۱٪ از تغییرات انزوای شغلی توسط تعهد سازمانی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه نشان داد که چسبندگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی معلمان ورزش در کشور عراق دارد. مقدار ضریب مسیر ۰.۳۷۰ و مقدار t برابر با ۸.۹۰۴ نشان داد که این رابطه به لحاظ آماری معنادار است. همچنین مشخص شد که چسبندگی شغلی با ضریب منفی ۰.۴۳۳ تأثیر منفی و معناداری بر انزوای شغلی دارد. در نهایت، نتایج تحلیل معادلات ساختاری حاکی از آن بود که تعهد سازمانی نیز با ضریب مسیر -۰.۴۸۸ تأثیر معناداری بر کاهش انزوای شغلی دارد. این سه رابطه در مجموع مدل مفهومی پژوهش را تأیید کرده و نشان می‌دهند که چسبندگی شغلی، هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی، قادر به تبیین بخشی از تغییرات در انزوای شغلی معلمان ورزش می‌باشد.

در تبیین نتایج فرضیه اول، یعنی تأثیر چسبندگی شغلی بر تعهد سازمانی، باید گفت که این یافته در راستای دیدگاه‌های نظری مرتبط با نقش «پیوندهای شغلی» و «تناسب فرد-سازمان» قرار دارد. کارکنانی که چسبندگی شغلی بالایی دارند، به دلیل احساس تعلق بیشتر به محیط کار، تعهد بیشتری نسبت به سازمان خود پیدا می‌کنند. (Crossley et al., 2021; Ghosh & Gurunathan, 2018) مطالعه (Abbasi & Rahimi, 2020) نیز نشان داده است که چسبندگی شغلی معلمان با افزایش تعهد سازمانی، موجب بهبود عملکرد شغلی می‌شود. یافته‌های (Poursadegh et al., 2022) نیز نشان می‌دهد که چسبندگی شغلی نقش معناداری در توسعه نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان ایفا می‌کند. همچنین، در مدل سه بعدی تعهد سازمانی میر و آلن، مشخص شده است که عوامل بافتی مانند چسبندگی شغلی می‌توانند زمینه درونی کردن ارزش‌های سازمانی را فراهم سازند. (Meyer et al., 2012) پژوهش (Kamyabi, 2024) نیز به روشنی بر نقش چسبندگی شغلی در ایجاد تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی و امنیت شغلی تأکید دارد.

از سوی دیگر، یافته‌های مربوط به تأثیر چسبندگی شغلی بر کاهش انزوای شغلی نیز با مطالعات پیشین همخوانی دارد. پژوهش (Brown et al., 2018) نشان می‌دهد که کارمندانی که از نظر روانی و اجتماعی به شغل خود گره خورده‌اند، کمتر احساس طرد یا انزوا دارند. مطالعه (Sepehvand et al., 2020) نیز تأکید دارد که یکی از پیامدهای رهبری منفعل، افزایش انزوای کاری است و متغیرهایی مانند چسبندگی شغلی می‌توانند اثرات منفی آن را کاهش دهند. به علاوه، یافته‌های (Giosan, 2023) نشان می‌دهند که چسبندگی شغلی با فراهم کردن زمینه‌ای برای برقراری تعاملات اجتماعی مؤثر، احتمال انزوا و گسست از محیط کاری را به شدت کاهش می‌دهد. در شرایط فرهنگی و اقتصادی خاص کشور عراق، جایی که فشارهای بیرونی بر معلمان زیاد است، چسبندگی شغلی می‌تواند به عنوان سازوکار دفاعی روان‌شناختی عمل کرده و افراد را در برابر انزوا محافظت کند.

نتایج مربوط به فرضیه سوم نیز که نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنادار تعهد سازمانی بر انزوای شغلی است، همسو با ادبیات نظری موجود می‌باشد. بر اساس مدل‌های روان‌شناسی سازمانی، تعهد سازمانی باعث افزایش احساس تعلق و وابستگی روانی فرد به محیط کار می‌شود و همین احساس تعلق مانع از تجربه انزوای شغلی می‌گردد. (Chung, 2019) نتایج پژوهش (Jafari et al., 2023) نیز نشان می‌دهد که معلمان با سطح تعهد بالا، تعامل بیشتری با محیط کار دارند و کمتر در معرض طرد اجتماعی قرار می‌گیرند. همچنین (Tajvaran & Seif, 2017) در مدل علی خود به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی از طریق کاهش تعارض و بیگانگی، میزان انزوای شغلی را کاهش می‌دهد. یافته‌های (Khaleghkhah et al., 2023) نیز تأکید دارند که تعهد سازمانی تحت تأثیر متغیرهای فردی و سازمانی، به ویژه عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی، می‌تواند عاملی محافظ در برابر پیامدهای منفی چون انزوای شغلی باشد.

از منظر منابع انسانی و سیاست‌گذاری آموزشی، این نتایج اهمیت بالایی دارند. در محیط‌هایی مانند آموزش و پرورش عراق که با چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیرساختی مواجه‌اند، ایجاد چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای کاهش انزوای شغلی و افزایش پایداری نیروی انسانی عمل کند. مطالعه (Baker & Lee, 2023) نشان می‌دهد که تعهد سازمانی نه‌تنها در بهبود شاخص‌های عملکردی مؤثر است، بلکه بر ابعاد روان‌شناختی مانند سلامت روان نیز تأثیر مثبت دارد. همچنین بر اساس یافته‌های (Unal, 2022)، چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی در کنار هم می‌توانند موجب ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش پیامدهای منفی مانند کناره‌گیری شغلی و بی‌تفاوتی شوند.

در مجموع، مدل پیشنهادی این پژوهش با پشتیبانی نظری و تجربی قوی، بیانگر آن است که برای کاهش انزوای شغلی معلمان ورزش در عراق، باید به‌طور هم‌زمان بر چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی تمرکز شود. همسویی یافته‌های این پژوهش با مطالعات متعددی نظیر (Golparvar & Nadi, 2019; Hefny, 2021; Nafei, 2014) نشان می‌دهد که این دو متغیر به‌صورت هم‌افزا عمل کرده و می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم زمینه‌ساز رضایت شغلی، بهبود عملکرد، و کاهش فرسودگی روانی باشند. در نهایت، نقش عوامل سازمانی نظیر سبک مدیریت، ساختار ارتباطات، و فرهنگ سازمانی در تقویت این سازوکارها نباید نادیده گرفته شود. (Robbins, 2013; Sheikh Alizadeh, 2015)

یکی از محدودیت‌های اساسی این مطالعه، تمرکز صرف بر معلمان ورزش کشور عراق و عدم تعمیم‌پذیری نتایج به سایر گروه‌های شغلی یا جغرافیایی است. همچنین استفاده از ابزارهای خودگزارشی ممکن است باعث بروز سوگیری در پاسخ‌دهی شود. افزون بر این، داده‌ها در یک مقطع زمانی جمع‌آوری شده‌اند و امکان بررسی تغییرات طولی یا علیت روابط وجود نداشته است.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، متغیرهای تعدیل‌گر مانند حمایت اجتماعی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی نیز در مدل مفهومی گنجانده شوند. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان معلمان ورزش و سایر معلمان در سطوح مختلف آموزشی، می‌تواند بینش‌های دقیق‌تری ارائه دهد. به‌علاوه، استفاده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی به‌منظور درک عمیق‌تر از تجارب کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

برای کاهش انزوای شغلی و ارتقای چسبندگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان ورزش، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران آموزشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی را بر پایه توانمندسازی روان‌شناختی، ارتباطات مؤثر و ایجاد فضای حمایتی طراحی کنند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، برنامه‌های تشویقی و مکانیزم‌های بازخورد می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود. همچنین، استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و توجه به نیازهای عاطفی و اجتماعی معلمان باید در اولویت قرار گیرد.

موازن اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام مادران و دانش‌آموزانی که در این پژوهش همراه ما بودند و همچنین، از آموزش‌وپرورش استان تهران که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

- Abbasi, M., & Rahimi, H. (2020). The impact of job embeddedness on organizational citizenship behavior and job performance of secondary school teachers. *Journal of School Management*, 8(4), 182-199. <https://www.sid.ir/paper/958423/en>
- Aleti Far, P. (2021). The relationship between problem-solving styles and job satisfaction and job embeddedness of teachers in special and ordinary schools in Kermanshah. <https://ensani.ir/fa/article>
- Baker, T., & Lee, C. (2023). Organizational commitment and mental health outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 37(1), 12-29. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2123456>
- Brown, D., Berry, J., & Lian, H. (2018). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Chung, M. S. (2019). Teacher Efficacy, Collective Self-Esteem, and Organizational Commitment of Childcare Teachers: A Moderated Mediation Model of Social Support. *Front Psychol*, 10, 955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00955>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2021). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184-203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- Ghanbarpour Nosrati, A., Bay, N., & Haji Anzhaei, Z. (2021). Modeling the effect of favoritism in the workplace on the tendency to leave the job, satisfaction, and job performance of employees of the General Department and Departments of Sports and Youth of Tehran. *Human Resource Management in Sport*, 8(2), 327-337. https://shm.shahroodut.ac.ir/article_2228.html?lang=fa
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2018). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Giosan, C. (2023). *Antecedents of job embeddedness* [New School University]. <https://search.proquest.com>
- Golparvar, M., & Nadi, M. A. (2019). "Cultural values and fairness: Organizational justice, job satisfaction, and turnover.". *Journal of Cultural Research*, 3(9), 207-228. <https://www.sid.ir/paper/137062/fa>
- Hefny, L. (2021). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821425>
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34, 216-227. <https://doi.org/10.1097/00005110-200405000-00005>
- Jafari, A., Farahani, A., & Ghasemi, H. (2023). The relationship between personality dimensions and organizational commitment of male physical education teachers in Shahriar city. *Sport Management Studies*. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3751.html?lang=fa
- Kamyabi, M. (2024). The relationship between quantum management and job performance and the mediating role of organizational commitment in employees of Islamic Azad University, Kerman Branch. *New Approach in Educational Management*. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_6426.html
- Khaleghkhah, A., Amjadi Hour, J., & Mosleh Garmi, M. (2023). Investigating the impact of ethical leadership on organizational commitment with the mediation of organizational justice among elementary school teachers in the second district of Ardabil in the 2020-2021 academic year. *JO - New Approach in Educational Management*. 14(1), 158-171. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_5918.html
- Khani, A., Delkhah, J., Elahi, K., & Ahmadi, A. (2018). Analyzing the reasons and factors of job embeddedness: A mixed research. *Journal of Public Management*, 10(3), 459-480. https://jipa.ut.ac.ir/article_67953_8785.html
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2020). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659. <https://doi.org/10.1037/a0038919>
- Liu, H. L., & Xia, H. S. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource & Sustainability Studies*, 4(3), 197-201. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43022>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (2012). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three, Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mir Safian, H. R. (2019). The impact of educational intervention of seven skills of quantum management on job satisfaction, job attachment, and organizational commitment of physical education teachers. *Sport Management Studies*, 11(53), 219-236. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1456.html?lang=fa
- Nafei, W. (2014). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8-25. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n1p8>
- Poursadegh, N., Yazdani, H. R., & Rahbari, H. (2022). Designing and validating the job embeddedness model of employees. *Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 152-178. https://www.jhrs.ir/article_150492.html
- Robbins, S. P. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior* 2 - Translated by Parsaian, A., & Arabi, S. M (Vol. 37th edition). Cultural Research Office. https://julist.sinaweb.net/article_198594.html

- Safari, S., Omidi, A., Sajjadi, N., & Khabiri, M. (2016). The relationship between psychological empowerment, organizational commitment, and organizational citizenship behavior of physical education teachers in Iranian secondary schools. *Journal of Sport Management*, 8(1), 1-23. https://jsm.ut.ac.ir/article_58224_0.html?lang=fa
- Sepehvand, R., Arefnejad, M., Fathi Chegini, F., & Sepehvand, M. P. (2020). The effect of passive leadership on employee cyberloafing with the mediating role of work isolation (Case study: General Department of Sports and Youth of Lorestan Province). *Sport Management Studies*, 12(61), 17-32. https://smrj.ssric.ac.ir/article_1716_0.html?lang=en
- Sheikh Alizadeh, H. (2015). The impact of organizational culture on the level of organizational commitment of sports managersJO - Journal of Sport Management and Motor Behavior Research. 11(22), 191-200. <https://www.sid.ir/paper>
- Tajvaran, M., & Seif, M. H. (2017). A causal model of work alienation based on work-life quality and organizational justice with an emphasis on the mediating role of conflict, organizational commitment, and job attachment of physical education teachers in Shiraz. *Sport Management Studies*, 9(43), 61-80. <https://www.noormags.ir/view/en/>
- Torabian, E., Rahmani, J., & Fazlollahi Ghomshei, S. (2021). Meta-analysis of studies on the impact of employee job attachment on organizational commitment. *Journal of Organizational Culture Management*, 19(2), 303-323. <https://www.noormags.ir>
- Unal, O. F. (2022). Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of. <https://search.ebscohost.com>