

## پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و ارتباط آن با تعهد سازمانی در دستگاه‌های دولتی

عبدالله توکلی

محمد مرادی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۵/۱۴

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی نحوه ارتباط بین پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی آنها در دستگاه‌های دولتی است. بدین منظور از میان سازمان‌های دولتی استان زنجان به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی ۱۴ دستگاه انتخاب و از بین ۱۲۲۹ نفر کارمند آنها ۳۲۰ نفر انتخاب شدند. پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق به صورت میدانی بود و داده‌های گردآوری شده با روش‌های همبستگی، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام در دو بعد کمی - کیفی و درون سازمانی - برون سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل نشان داد در سازمان‌های دولتی چهار مؤلفه اصلی پنداشت از قابلیت استخدام با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه منفی میان پنداشت از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی، رد شد و نتایج حاکی از این بود که در دستگاه‌های دولتی بین پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت با ضریب همبستگی ۰/۶۲۱ در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ مورد تأیید است.

**کلیدواژه:** پنداشت قابلیت استخدام، تعهد سازمانی، دستگاه‌های دولتی

دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، دانشگاه تهران، پردیس فارابی (نویسنده مسئول)

mm.moradi@ut.ac.ir

## مقدمه

مدیریت خدمات دولتی، به طور فزاینده‌ای تبدیل به فعالیتی پیچیده شده است و هم‌اینک انواع متفاوتی از سازمان‌ها به ارائه خدمات دولتی با فناوری‌های نوین مشغولند. در این میان، مدیران دولتی، ضمن حرکت در راستای چشم‌انداز دولت، نیازمند توسعه مهارت‌های فردی هستند تا به مدیریت مسیر شغلی خود در سازمان‌های دولتی قادر باشند. در چنین شرایطی، قانون مدیریت خدمات کشوری نیز این امکان را به مدیران و کارکنان شایسته می‌دهد تا از فرصت‌های موجود در محل کار خود و سایر دستگاه‌های دولتی برای ارتقای شغلی بهره‌مند شوند. در فصل هشتم این قانون و همچنین در دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای به تفصیل، شرایط استقرار نظام شایستگی در دستگاه‌های دولتی تشریح شده و حتی به دستگاه‌های دولتی اجازه داده شده است که برای حداکثر ۱۵ درصد سمت‌های مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته خارج از دستگاه استفاده نمایند (قانون مدیریت خدمات کشوری؛ دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای). لذا مدیران و کارکنان دولتی به ارتقای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های استخدامی خود تشویق می‌شوند تا امکان جذب در مشاغل دولتی بهتر را برای خود فراهم نمایند. حتی امروزه شاهد هستیم اکثر کارکنان دولتی موفق به اخذ مدارج عالی علمی در رشته‌های مختلف دانشگاهی شده و این روند همچنان ادامه دارد (سالنامه آماری استان زنجان). در چنین فضایی یکی از مؤلفه‌های مهمی که می‌تواند نشان‌دهنده میزان موفقیت کارکنان در مدیریت مسیر شغلی‌شان باشد، پنداشت آنان از قابلیت‌های استخدامی خود<sup>۱</sup> است (دی‌کاپیر و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۴۸۶). البته توجه به این نکته ضروری است که برخلاف بخش خصوصی، استخدام مجدد در سازمان‌های دولتی ایران معنا و مفهوم چندانی ندارد تا کارکنان نسبت به بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های استخدامی خود اهتمام ورزند و معمولاً کارکنان استخدام‌شده در بخش دولتی به صورت مادام‌العمر مشغول خدمت می‌شوند که این امر موجب می‌شود کارکنان نسبت به بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌های استخدامی خود اقدام قابل توجهی انجام ندهند. ولی مسئله این است که آیا در چنین شرایطی، پنداشت کارکنان از توانایی‌ها و قابلیت‌های استخدامی خود که در زمان

استخدام اولیه وجود داشت، کاهش می‌یابد؟ به عبارتی، آیا می‌توان با تشویق کارکنان به ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و بهبود قابلیت‌های استخدامی از یک طرف و فراهم نمودن امکان جابه‌جایی آنها در دستگاه‌های دولتی از طرف دیگر، زمینه بهبود پنداشت کارکنان از قابلیت‌های استخدامی را فراهم کرد؟ و نهایتاً اینکه آیا چنین اقداماتی تعهد سازمانی کارکنان را نسبت به سازمان محل کار آنها بهبود خواهد داد؟ در پاسخ به این سؤال‌ها، مقاله حاضر پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و نحوه ارتباط آن با تعهد سازمانی آنها را مورد بررسی قرار داده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش قابلیت استخدام

در چند دهه اخیر مفهوم قابلیت استخدام<sup>۱</sup> کارکنان به‌عنوان مبنایی جدید برای ایجاد امنیت شغلی مورد توجه پژوهشگران بوده است. اهمیت رشد این مفهوم علاوه بر منابع علمی، در سیاست‌های کسب و کار بخش عمومی و خصوصی منعکس شده و پیش‌درآمد تغییرات فزاینده‌ای است که روابط کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع ارتقای قابلیت استخدام کارکنان، بخشی از قرارداد روان‌شناختی جدید بین سازمان‌ها و کارکنان است؛ جایی که هر دو مسئولیت حفظ قابلیت استخدام را برعهده دارند. لذا می‌توان قابلیت استخدام را به‌عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمان‌ها در طول مسیر شغلی تعریف کرد. این مفهوم مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده انطباق‌پذیری و موفقیت فرد در محیط کاری متلاطم امروزی محسوب می‌شود (زاهدی و حسن‌پور، ۱۳۸۸: ۱-۲). در واقع این نوع رویکرد به قابلیت استخدام موجب شده است، تحقیقات مختلفی در خصوص روش‌های افزایش قابلیت استخدام کارکنان در درون سازمان‌ها انجام شود (فوریر و سلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۱۰۴)، برای مثال، بهره‌گیری از چرخش شغلی (برنتسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) یا جابه‌جایی کارکنان در بین سازمان‌ها از روش‌های مورد استفاده بوده‌اند (کالبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). حتی در این راستا مدل‌های نوین مسیر شغلی

1. EMPLOYABILITY  
2. FORRIER, A. & SELS, L.  
3. BERNTSON, E.  
4. KALLEBERG, A. L.

بدون مرز نیز ارائه شده‌اند (ون بورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

مفهوم قابلیت استخدام در زمینه‌های مختلف هم برای کسانی که شاغل هستند و هم برای افراد جویای کار استفاده می‌شود. به عبارتی، قابلیت استخدام، توانایی فرد برای به‌دست آوردن، حفظ شغل و تغییر شغل در همان سازمان و یا دستیابی به شغلی جدید در سازمانی دیگر در صورت نیاز می‌باشد. قابلیت استخدام، نوعی سازگاری فعال با شرایط کاری است که کارکنان را قادر می‌سازد به دنبال فرصت‌های شغلی جدید باشند. به گونه‌ای که می‌توان گفت قابلیت استخدام جابه‌جایی بین مشاغل در درون و بیرون سازمان‌ها را تسهیل می‌کند، هرچند این قابلیت، استخدام قطعی افراد را تضمین نمی‌کند ولی احتمال به‌دست آوردن شغل موردنظر را برای کارکنان افزایش می‌دهد. این تعریف هم افراد بیکاری که جویای کارند و هم افراد شاغلی را که دنبال شغل جدید یا ارتقای موقعیت خود هستند، شامل می‌شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۳؛ زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۵؛ فیوگت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۶).

در گذشته اکثر سازمان‌ها نسبت به توسعه و بهبود قابلیت‌های استخدامی کارکنان و متعاقباً جابه‌جایی آنها دیدگاه منفی داشتند و علاقه‌ای به ارتقای قابلیت‌های استخدامی کارکنان نشان نمی‌دادند، ولی امروزه این نگرش منفی کاهش یافته و سازمان‌ها پذیرفته‌اند که قابلیت استخدام علاوه بر توانمندسازی کارکنان، با رضایت شغلی، اعتماد به نفس و اطمینان قلبی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی‌داری داشته و خلاقیت، نوآوری، بهبود عملکرد و بهره‌وری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد (گوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۷۸۳؛ لیتل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۶۴). همچنین افرادی که از قابلیت استخدام بالاتری برخوردارند، احساس کنترل بیشتری نسبت به محیط اطراف خود داشته، از نتایج مسیر شغلی خود رضایت بیشتری دارند، سطح بالاتری از رفاه شغلی را تجربه نموده و حتی پس از اینکه شغلی را از دست می‌دهند عکس‌العمل بهتری از خود نشان داده و به راحتی با این موضوع کنار می‌آیند (مک‌آردل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۲۵۹).

1. VAN BUREN, H.
2. FUGATE ET AL.
3. GOWAN, M. A.
4. LITTLE, B. M.
5. MCARDLE ET AL.

### پنداشت قابلیت استخدام

درک کارکنان از فرصت‌های شغلی که برای آنها فراهم است، پنداشت آنان از قابلیت استخدامشان را شکل می‌دهد و این پنداشت در ارتباط با عقاید کارکنان شکل می‌گیرد، یعنی عین واقعیت نیست و در ارتباط با درک کارکنان از واقعیت موجود است (دی‌کایپر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۳۷؛ کیروس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۳۷). در گذشته تصور بر این بود که نگرش افراد نسبت به قابلیت استخدام خود، موضوعی فردی است و اینکه کارکنان چه برداشتی از قابلیت‌های خود دارند، به سلامت روانی آنها مربوط است. ولی امروزه مشخص شده که تلقی درست از قابلیت‌های استخدامی توسط کارکنان برای سازمان‌ها نیز مفید است (ون‌در‌هیجید و ون‌در‌هیجیدن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۴۴۹) و این نوع پنداشت علاوه بر اینکه کارکنان را مجهز به دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای می‌کند، موجبات بهبود مزیت رقابتی و متعاقب آن ارتقای عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را نیز در پی خواهد داشت (دی‌کایپر و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۳۸؛ دی‌کایپر و دی‌وایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۱۶۹).

قابلیت استخدام از دو واژه قابلیت<sup>۵</sup> و استخدام<sup>۶</sup> تشکیل شده و در ارتباط با توانایی‌های لازم برای استخدام شدن است. ولی پنداشت از قابلیت استخدام در ارتباط با ادراک کارکنان از میزان توانمندی خود در به‌دست آوردن و حفظ شغلی خاص است. البته این پنداشت هم شامل حفظ شغل فعلی و هم به‌دست آوردن شغلی مطلوب در صورت نیاز است. این امر موضوعی ذهنی است و قطعاً بر سایر برداشت‌های ذهنی و فعالیت‌های کارکنان نیز اثرگذار خواهد بود (ون‌هیرک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۵۹۲) و شامل گروه‌های مختلفی از جمله فارغ‌التحصیلان (راس‌ول و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) کارکنان (برنسون و مارکلوند<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ کیروس و همکاران، ۲۰۱۴) و افراد بیکار (ون‌برگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰) است.

1. DE CUYPER ET AL.
2. KIRVES ET AL.
3. VAN DER HEIJDE, C. M. & VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.
4. DE CUYPER, N. & DE WITTE, H.
5. ABILITY
6. EMPLOY
7. VANHERCKE ET AL.
8. ROTHWELL ET AL.
9. BERNTSON, E. & MARKLUND, S.
10. WANBERG ET AL.

## تعهد سازمانی کارکنان

تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی بوده و یک متغیر مهم در درک رفتار کارکنان به شمار می‌رود. بررسی‌ها، نشان می‌دهد، تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان، نتایج مثبت متعددی را به دنبال خواهد داشت (فیض و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۶). در واقع، تعهد سازمانی نگرشی است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. در واقع، تعهد، کارکنان را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. بر این اساس آلن و می‌یر<sup>۱</sup> بین سه نوع تعهد به شرح زیر تمایز قائل شده‌اند (می‌یر و هرسکوویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۳۲۰؛ زارعی متین، ۱۳۹۵: ۲۹۰-۲۸۸):

تعهد عاطفی<sup>۳</sup>: دربردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان است، به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند (عاشق محل کار خود هستم).

تعهد مستمر<sup>۴</sup>: تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آنها در سازمان نیاز آنها به ماندن است (مجبورم در اینجا بمانم).

- تعهد هنجاری<sup>۵</sup>: کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (باید در اینجا بمانم).

در واقع، آلن و می‌یر تعریف تعهد سازمانی را به سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف وابسته می‌دانند (آلن و می‌یر ۱۹۹۳: ۱۰).

## پنداشت قابلیت استخدام و تعهد سازمانی

سابق‌براین، کارکنان در رده‌های مختلف سلسله‌مراتب یک سازمان پیش می‌رفتند. بدین نحو

1. ALLEN & MEYER
2. MEYER, J. P. & HERSCOVITCH, L.
3. AFFECTIVE COMMITMENT
4. CONTINUANCE COMMITMENT
5. NORMATIVE COMMITMENT

که کارکنان عملکرد و تعهدی بالایی از خود نشان داده و در مقابل سازمان‌ها نیز امنیت شغلی آنها را تضمین می‌کردند. ولی امروزه این معادله تغییر کرده و کارکنان مسیر شغلی خود را محدود به یک سازمان نمی‌کنند، آنها در تلاشند با توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های استخدامی، زمینه پیشرفت خود را نه تنها در محل کار فعلی بلکه در سایر سازمان‌ها نیز فراهم نمایند. کارکنان امروز کارکنانی بدون مرز<sup>۱</sup> محسوب می‌شوند که همواره با اتکا به شایستگی‌های فردی میان سازمان‌های مختلف جابه‌جا می‌شوند و خود را متعلق به سازمانی خاص نمی‌دانند، دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های استخدامی بالایی بوده و افرادی با عملکرد بسیار موفق و دارای انعطاف‌پذیری بالایی در مواجهه با تغییرات هستند (مارلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۴۳۲). به دلیل توانمندی و عملکرد بسیار خوب این کارکنان، سازمان‌ها نیز تمایل دارند از وجود چنین کارکنانی بهره‌مند شوند. از طرفی، این‌گونه کارکنان اغلب در راستای ارتقای منافع فردی خود حرکت کرده و به دنبال اکتساب مشاغل هستند که پرداختی بالاتر و یا پرستیژ و جذابیت بیشتری نسبت به بقیه مشاغل دارند (بگ شو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۱۸۸؛ گاروان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۵). نتایج برخی تحقیقات بیانگر این است: کارکنانی که از قابلیت استخدام بیشتری برخوردارند، تعهد کم‌تری نسبت به یک سازمان خاص از خود نشان می‌دهند (دی‌گریپ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۲۲۹؛ المان و اوراند<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ۷۰؛ پیرس و راندل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴: ۹۴). لذا می‌توان فرضیه پژوهش را به شکل زیر مطرح نمود.

## فرضیه پژوهش

«بین پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و تعهد سازمانی آنها رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد.»

می‌توان گفت سرمایه‌گذاری روی کارکنانی که از قابلیت استخدام بیشتری برخوردارند، نوعی ریسک محسوب می‌شود. در این شرایط سازمان‌ها با نوعی دوگانگی مواجهند؛ از یک طرف تمایل

1. BOUNDARY-LESS EMPLOYEES
2. MARLER ET AL.
3. BAGSHAW, M.
4. GARAVAN, T. N.
5. DE GRIP ET AL.
6. ELMAN, C. & O'RAND, A.M.
7. PEARCE, J. L. & RANDEL, A. E.

دارند از کارکنانی با توانمندی‌ها و قابلیت‌های بالا استفاده کنند تا در شرایط رقابتی موفق عمل نمایند، از طرف دیگر، این کارکنان از تعهد سازمانی پایینی برخوردار بوده و هر لحظه امکان دارد سازمان را ترک کنند. لذا بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان با قابلیت استخدام بالا، نیازمند استقرار نوعی فرهنگ سازمانی است که هم‌زمان با فراهم نمودن امکان یادگیری و توسعه فردی کارکنان، امکان مدیریت مسیر شغلی افراد را نیز به خودشان واگذار نماید (استاین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۱۹۶).

### چارچوب مفهومی پژوهش

قابلیت استخدام کارکنان از منظر دو رویکرد عینی و ذهنی قابل بررسی و مطالعه است. در رویکرد عینی، به نتایج و تغییراتی توجه می‌شود که در توانمندی‌ها، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها، و نهایتاً وضعیت استخدامی افراد حاصل می‌شود و در رویکرد ذهنی به عوامل زمینه‌ای، پنداشت‌ها و برداشت‌های ذهنی کارکنان در مورد قابلیت‌های استخدامی خودشان توجه می‌شود که موجبات تغییر شغل فرد را فراهم می‌آورند. محققان رویکرد عینی، دنبال بررسی و شناسایی عوامل و ویژگی‌هایی هستند که استخدام و حفظ وضعیت استخدامی مناسب را برای فرد فراهم نموده‌اند. براساس این دیدگاه کارکنان زمانی قابلیت استخدام دارند که بتوانند به راحتی شغل مناسبی را پیدا کرده و یا شغل موجود خود را حفظ نمایند. در مقابل، رویکرد ذهنی به جنبه‌های زمینه‌ای و ذهنی قابلیت استخدام توجه دارد و محققان این رویکرد از افراد می‌خواهند که احتمال به دست آوردن و حفظ یک شغل مناسب برای خودشان را ارزیابی کنند (پنداشت از قابلیت استخدام)، در واقع این رویکرد به قابلیت استخدام بالقوه افراد توجه دارد (کلارک و پاتریکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲۳؛ فیوگت و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۷؛ ون در هیجید و ون در هیجیدن، ۲۰۰۶: ۴۵۱؛ گوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۷۸۳). رویکرد پژوهش حاضر در خصوص قابلیت استخدام کارکنان، ذهنی بوده و به دنبال شناسایی عوامل موجد قابلیت استخدام کارکنان نیست، بلکه میزان قابلیت‌های استخدامی افراد را از منظر خودشان مورد توجه قرار داده و در سطح فردی به قابلیت استخدام توجه نموده و در تلاش است اثرات این برداشت یا پنداشته ذهنی را بر تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه قرار دهد.

1. ESTIENNE, M.  
2. CLARKE, M. & PATRICKSON, M.  
3. GOWAN, M. A.

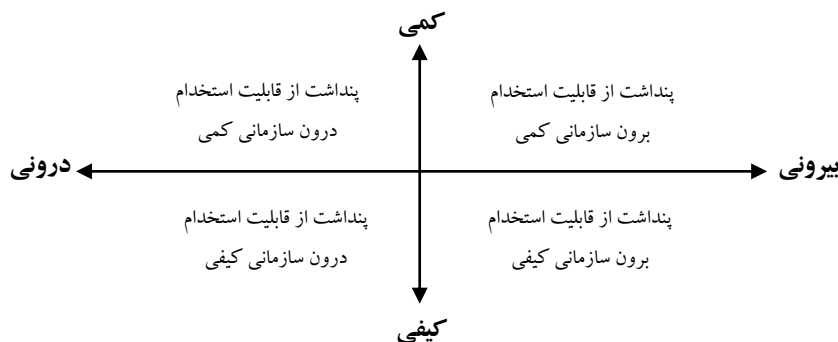


همچنین پنداشت کارکنان در مورد قابلیت استخدام را می‌توان از چهار جنبه و در قالب دو محور کلی، مورد مطالعه قرار داد (دی کاپیر و دی‌وایت، ۲۰۱۱: ۱۵۶-۱۵۴):

اولین محور، درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی بودن موضوع است. قابلیت استخدام درون‌سازمانی، یعنی کارکنان در محل کار فعلی خود از قابلیت استخدام برخوردارند و به راحتی قادرند ادامه اشتغال و یا زمینه ارتقا، جابه‌جایی و تغییر شغل خود را در پست‌های سازمانی واحدها و بخش‌های مختلف دستگاه محل خدمت فراهم نمایند. قابلیت استخدام برون‌سازمانی به میزان پذیرش کارکنان در سایر سازمان‌ها مربوط است و اینکه اگر کارکنان شغل خود را از دست بدهند و یا تمایل به تغییر شغل داشته باشند آیا این قابلیت و توانایی دارند که زمینه ارتقا و یا تغییر شغل خود را در دیگر سازمان‌ها فراهم نمایند.

دومین محور قابلیت استخدام به کمیّت و یا کیفیّت آن مربوط است. قابلیت استخدام کمیّ به تعداد مشاغلی مربوط می‌شود. که در دسترس کارکنان است و آنها می‌توانند انتخاب کنند؛ یعنی اگر فردی به هر دلیلی شغل فعلی خود را از دست بدهد و یا خودش مایل به تغییر آن باشد، به دلیل برخورداری از توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، تعداد مشاغل بیشتری برای انتخاب در دسترس دارد و این امکان برایش فراهم است که از میان مشاغل متعدد درون و برون‌سازمانی که تقریباً هم سطح شغلی فعلی وی هستند، یکی را انتخاب نماید. ولی قابلیت استخدام کیفی به سطح و نوع مشاغل در دسترس انتخاب فرد مربوط است و اینکه فرد با اتکا به توانایی‌های خود، این شایستگی را دارد که مشاغل بهتر و پست‌های سازمانی بالاتری را عهده‌دار شود. در بحث قابلیت استخدام کیفی، دیگر مسئله کمیّت و تعداد مشاغل در دسترس مطرح نیست، بلکه متغیرهایی همچون: نوع شغل، سطح سازمانی، مزایا، موقعیت شغلی، کیفیت کار، محیط کار و شیوه مدیریت آن برای فرد مهم است.

در میان پژوهش‌های مختلفی که در مورد پنداشت از قابلیت استخدام صورت گرفته، شیوه تقسیم‌بندی فوق در مطالعه صورت گرفته توسط آقای دی کاپیر و دی‌وایت قابل مشاهده است (دی کاپیر و دی‌وایت، ۲۰۱۱: ۱۵۵)، که در پژوهش حاضر نیز از این شیوه تقسیم‌بندی استفاده شد و چهار حالت مختلف از پنداشت قابلیت استخدام به شرح شکل (۱) مدنظر قرار گرفت:



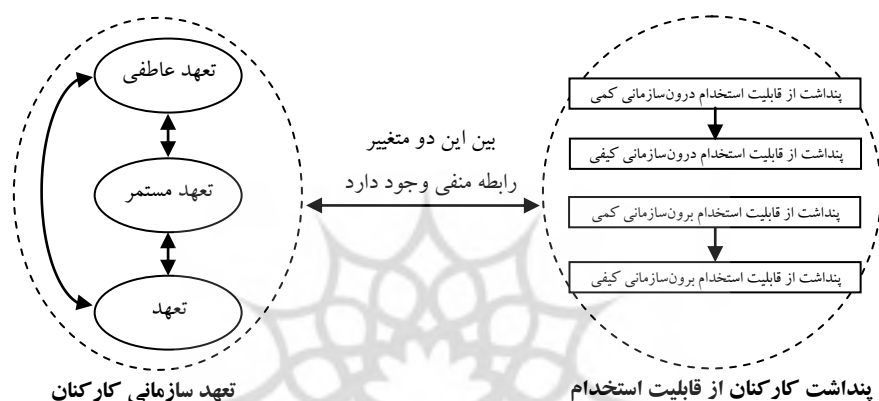
شکل ۱. ابعاد مختلف پنداشت از قابلیت استخدام

با عنایت به اینکه مطالعات اندکی درخصوص نحوه ارتباط میان انواع چهارگانه پنداشت از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی کارکنان انجام شده است و نمی‌توان حدس خردمندانهای در مورد نحوه ارتباط آنها عنوان کرد، لذا در پژوهش حاضر در این مورد فرضیه علمی مطرح نشد و سؤال‌های فرعی پژوهش به شرح زیر مطرح شدند:

۱. آیا بین پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه‌ای وجود دارد؟
۲. آیا بین پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کیفی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه‌ای وجود دارد؟
۳. آیا بین پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کمی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه‌ای وجود دارد؟
۴. آیا بین پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کیفی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه‌ای وجود دارد؟

با عنایت به ابعاد چهارگانه پنداشت از قابلیت استخدام و ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی، مدل اولیه پژوهش با هفت عامل زیر قابل طرح است. البته براساس مطالعات قبلی، در فرضیه اصلی پژوهش عنوان شد که پنداشت از قابلیت استخدام با تعهد سازمانی کارکنان رابطه منفی دارد. همچنین نتایج مطالعه‌ای در کشور بلژیک نشان می‌دهد که پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی بر نوع

کیفی آن و همچنین پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کمی بر نوع کیفی آن تأثیر مثبت دارند (دی کایپر و دی وایت، ۲۰۱۱: ۱۶۴)، از طرفی، به روابط متقابل انواع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری در پژوهش‌های مختلف اشاره شده است (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲)، لذا مدل اولیه پژوهش به شرح شکل (۲) مطرح شد.



شکل ۲. مدل اولیه پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در ستاد دستگاه‌های دولتی مشمول بودجه استانی در زنجان می‌باشد. از میان ۳۲ دستگاه مشمول بودجه استانی به روش تصادفی ۱۴ دستگاه به شرح جدول (۱) انتخاب شدند که کارکنانی بالغ بر ۱۲۲۹ نفر داشتند.

جدول ۱. فهرست دستگاه‌های مورد بررسی و تعداد کارکنان انتخابی

ردیف	عنوان دستگاه	تعداد کل کارکنان	تعداد نمونه محاسبه شده	تعداد پرسشنامه توزیع شده
۱	اداره کل ارشاد اسلامی	۶۷	۱۶	۲۰
۲	اداره کل امور مالیاتی	۱۲۷	۳۰	۳۰
۳	اداره کل انتقال خون	۵۳	۱۲	۱۵
۴	اداره کل بهزیستی	۱۷۱	۴۱	۴۵
۵	اداره کل تبلیغات اسلامی	۲۹	۷	۸
۶	اداره کل ثبت احوال	۷۰	۱۷	۱۸
۷	اداره کل جهاد کشاورزی	۲۲۸	۵۴	۵۸
۸	حوزه هنری استان	۱۶	۴	۴
۹	استانداری زنجان	۱۸۷	۴۴	۴۸
۱۰	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	۸۶	۲۰	۲۲
۱۱	اداره کل ورزش و جوانان	۹۷	۲۳	۲۵
۱۲	اداره کل هواشناسی	۲۳	۶	۷
۱۳	اداره کل حفاظت محیط زیست	۴۷	۱۱	۱۲
۱۴	اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	۲۸	۷	۸
<b>جمع کل</b>		<b>۱۲۲۹</b>	<b>۲۹۲</b>	<b>۳۲۰</b>

برای تعیین حجم نمونه از روش برآورد حجم نمونه کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده و مطابق فرمول (۱) اندازه نمونه آماری حدود ۲۹۲ نفر برآورد شد که به روش طبقه‌بندی و به نسبت کارکنان دستگاه‌ها تعداد اعضای نمونه در هر یک از دستگاه‌ها به شرح جدول (۱) تعیین شد و نهایتاً به منظور اطمینان بیشتر تعداد ۳۲۰ پرسشنامه میان کارکنان این دستگاه‌ها به صورت تصادفی توزیع شد که در نتیجه ۳۰۲ مورد از آنها قابل استفاده در پژوهش تشخیص داده شدند.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = 292 \quad \text{فرمول (۱)}$$

## روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. در مطالعه میدانی، می‌خواهیم ببینیم چه هست و چگونه است و به‌طور کلی، این روش برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری به‌کار می‌رود که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۰).

## ابزارهای اندازه‌گیری

ابزارهای اندازه‌گیری و پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آنها تأیید شده است. ما در پژوهش حاضر، ضمن بررسی این موضوع در پژوهش‌های مختلف، از میان ابزارهای موجود، آنهایی را که دارای روایی و پایایی بیشتری بودند، انتخاب کردیم. نهایتاً پنداشت قابلیت استخدام کارکنان با شانزده سؤال مورد سنجش قرار گرفت. این سؤال‌ها قبلاً در پژوهش‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است (گست و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ دی‌کاپر و همکاران، ۲۰۱۴ و ۲۰۰۸؛ برنسون و مارکلون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ برنسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ راس‌ول و آرنولد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ پاتریکسون و رانزین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)، باین‌حال، برای اینکه سؤال‌های پژوهش متناسب با فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران باشد، نظر اصلاحی برخی از اساتید رشته مدیریت و چند نفر از مدیران دولتی با سابقه اخذ شد و تغییرات جزئی در سؤال‌ها اعمال شد. در پایان، پنداشت از قابلیت استخدام از چهار بُعد مدنظر قرار گرفت و برای هر بعد آن چهار سؤال و در مجموع شانزده سؤال مطرح شد. سؤال‌ها متناسب با پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی، درون‌سازمانی کیفی، برون‌سازمانی کمی و برون‌سازمانی کیفی بوده و این امر کاملاً در متن سؤال‌ها مشهود بود و حتی به‌منظور تشخیص این امر توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش، زیر واژه‌های اصلی خط کشیده شد و قبل از تکمیل پرسشنامه‌ها

1. GUEST ET AL.
2. BERNTSON, E. & MARKLUND, S.
3. BERNTSON ET AL.
4. ROTHWELL, A. & ARNOLD, J.
5. PATRICKSON, M. & RANZIN, R.,

در خصوص این موضوع اطلاعات کافی و توضیحات شفاهی به آنها ارائه می‌شد. سؤال‌های نهایی در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مطرح شدند (۱=کاملاً مخالف؛ ۵=کاملاً موافق) و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۴ شد.

در مورد تعهد سازمانی از پرسشنامه ۱۵ سؤالی می‌یر و آلفا استفاده شد که انواع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را مورد سنجش قرار می‌دهد، سؤال‌ها در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مطرح (مقیمی، ۱۳۸۳) و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۹ شد. شاخص‌ها و گویه‌های مرتبط با پرسشنامه‌های فوق به شرح جدول (۲) بودند:

جدول ۲. ابزارهای سنجش مورد استفاده در پژوهش

پنداشت از قابلیت استخدام	
درون سازمانی کمی	۱. اگر پیگیری کافی انجام دهم، خوش‌بین هستم که بتوانم یک شغل دیگر در محل کارم پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۲. می‌توانم یک شغل دیگر در محل کارم پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۳. اگر بخواهم به راحتی می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان مشاغل مشابه موجود در محل کارم یکی را انتخاب کنم. ۴. مطمئن هستم که به سرعت می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان دیگر مشاغل مشابه موجود در محل کارم یکی را انتخاب کنم.
درون سازمانی کیفی	۱. اگر پیگیری کافی انجام دهم، خوش‌بین هستم که بتوانم یک شغل بهتر در محل کارم پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۲. می‌توانم یک شغل بهتر در محل کارم پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۳. اگر بخواهم به راحتی می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان مشاغل بهتر موجود در محل کارم یکی را انتخاب کنم. ۴. مطمئن هستم که به سرعت می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان مشاغل بهتر موجود در محل کارم یکی را انتخاب کنم.
برون سازمانی کمی	۱. اگر پیگیری کافی انجام دهم، خوش‌بین هستم که بتوانم یک شغل دیگر در سایر سازمان‌ها پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۲. می‌توانم یک شغل دیگر در سایر سازمان‌ها پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم. ۳. اگر بخواهم به راحتی می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان دیگر مشاغل مشابه موجود در سایر سازمان‌ها یکی را انتخاب کنم. ۴. مطمئن هستم که به سرعت می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان دیگر مشاغل مشابه موجود در سایر سازمان‌ها یکی را انتخاب کنم.

(ادامه) جدول ۲. ابزارهای سنجش مورد استفاده در پژوهش

پنداشت از قابلیت استخدام	پنداشت از قابلیت استخدام برون سازمانی کمی
۱. اگر پیگیری کافی انجام دهم، خوش‌بین هستم که بتوانم یک شغل بهتر در سایر سازمان‌ها پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم.	
۲. می‌توانم یک شغل بهتر در سایر سازمان‌ها پیدا کرده و شغل خود را تغییر دهم.	
۳. اگر بخواهم به راحتی می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان مشاغل بهتر موجود در سایر سازمان‌ها یکی را انتخاب کنم.	
۴. مطمئن هستم که به سرعت می‌توانم شغل خود را تغییر داده و از میان مشاغل بهتر موجود در سایر سازمان‌ها یکی را انتخاب کنم.	
تعهد احساسی و عاطفی	
۱. تمایل دارم تلاش زیادی برای موفقیت در سازمان انجام دهم، بیشتر از آنچه به‌طور معمول از من انتظار می‌رود.	
۲. وقتی با دوستانم درباره سازمان خود صحبت می‌کنم آن را سازمانی بزرگ و عالی برای کار کردن معرفی می‌کنم.	
۳. من احساس وفاداری خیلی کمی به این سازمان دارم.	
۴. من باید تقریباً هر نوع تکلیف کاری را به‌منظور حفظ شغلم در این سازمان بپذیرم.	
۵. من دریافته‌ام که ارزش‌هایم با ارزش‌های سازمان خیلی مشابهت دارد.	
تعهد مستمر	
۱. من افتخار می‌کنم از اینکه به دیگران بگویم که عضوی از این سازمان هستم.	
۲. من باید در یک سازمان دیگر نیز کار کنم تا زمانی که نوع کاری که انجام می‌دهم در هر دو سازمان مشابه باشد.	
۳. این سازمان واقعاً در من روحیه الهام‌بخشی می‌دمد تا عملکرد شغلی بالایی داشته باشم.	
۴. اگر در شرایط فعلی‌ام تغییر خیلی کمی ایجاد شود سازمان را ترک خواهم کرد.	
۵. من بسیار مسرورم از اینکه این سازمان را برای کار انتخاب کرده‌ام در حالی که شرایط پیوستن به سایر سازمان‌ها را نیز داشته‌ام.	
تعهد همجاری	
۱. با پیوستن به این سازمان دستاورد چندانی مهمی به‌دست نیاورده‌ام.	
۲. اغلب خط‌مشی‌های مهم سازمانی که به وضعیت کارکنان سازمان مربوط است با خواسته‌های من سازگاری ندارند.	
۳. من واقعاً نگران سرنوشت سازمان محل کار خود هستم.	
۴. برای من سازمانی که هم اکنون در آن کار می‌کنم بهتر از تمامی سازمان‌های ممکن است.	
۵. تصمیم من مبتنی بر کار در این سازمان یک اشتباه مسلم بوده است.	

## یافته‌های پژوهش و تحلیل داده‌ها

داده‌های پژوهش حاصل توزیع و گردآوری پرسشنامه در میان ۳۲۰ نفر از کارکنان دستگاه‌های دولتی مشمول بودجه استانی بود. در این میان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان اعم از جنسیت، سن، سابقه خدمت، نوع استخدام و میزان تحصیلات که به شرح جدول (۳) هستند، به‌عنوان متغیرهای مقوله‌ای کدگذاری و ارتباط آنها با متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که در این زمینه رابطه معنی‌داری مشخص نشد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	درصد	وضعیت تأهل	درصد	سن	درصد	سابقه خدمت	درصد	نوع استخدام	درصد	تحصیلات	درصد
مرد	۶۲	متاهل	۷۸	۲۰-۲۵ سال	۷	کم‌تر از ۵ سال	۶	رسمی	۲۷	دیپلم	۲
				۲۶-۳۰ سال	۱۵	۵ تا ۱۰ سال	۱۲	رسمی-آزمایشی	۶	فوق‌دیپلم	۱۴
				۳۱-۳۵ سال	۲۴	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۲	پیمانی	۳۶	لیسانس	۶۴
زن	۳۸	مجرد	۲۲	۳۶-۴۰ سال	۲۸	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۶	قراردادی	۳۱	فوق‌لیسانس	۱۸
				۴۱-۴۵ سال	۱۵	۲۱ تا ۲۵ سال	۱۹			دکتری	۲
				۴۵ سال و بیشتر	۱۱	۲۶ سال و بیشتر	۱۵				

داده‌های تحقیق براساس مفاهیم آمارهای توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مواردی از قبیل: میانگین، واریانس و انحراف معیار داده‌ها محاسبه و جداول ساده و توافقی و نمودارهای مختلف ترسیم شدند، به‌منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش و سوال‌های مطرح‌شده و به‌عبارتی تعمیم نتایج به‌دست‌آمده از نمونه به جامعه آماری تحقیق، ابتدا با استفاده از آزمون آماری  $t$ ، معنی‌دار بودن تفاوت نظرات پاسخگویان در مورد متغیرهای تحقیق به‌صورت جداگانه بررسی شد و سپس با آزمون رگرسیون و تحلیل مسیر روابط علی و میزان تاثیر



انواع پنداشت از قابلیت استخدام بر انواع تعهد سازمانی بررسی و با ترسیم نمودار مسیر مدل مفهومی تحقیق تکمیل شد.

اطلاعات به دست آمده از آزمون همبستگی و رگرسیون بین پنداشت از قابلیت استخدام به عنوان متغیر مستقل پژوهش و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر وابسته پژوهش، رابطه معنی داری بین متغیرهای مورد بررسی را نشان داد. به عبارت دیگر، نتایج این آزمون حاکی از این بود که رابطه متغیر وابسته و متغیر مستقل با ضریب همبستگی  $0/621$  در سطح معنی داری  $0/01$  (سطح اطمینان ۹۹ درصد) مورد تأیید است و متغیر مستقل حدوداً  $38,5$  درصد تغییرات متغیر وابسته در نمونه و  $38,3$  درصد تغییرات متغیر وابسته در جامعه مورد بررسی را تعیین و تبیین می‌کند. معادله رگرسیونی مربوط به رابطه این متغیرها براساس اعداد استاندارد شده به شکل ذیل است:

$$y'z = 0/621X1$$
$$\text{Sig} = 0/000 \quad F = 188.104$$

برخلاف انتظارات اولیه که فرض کردیم بین این دو متغیر رابطه منفی وجود دارد، مشاهده شد که این فرض درست نبوده و فرضیه پژوهش رد می‌شود. می‌توان گفت براساس داده‌های گردآوری شده در دستگاه‌های دولتی بین پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود با تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

در پاسخ به سؤال‌های مطرح شده در پژوهش، نتایج حاصل از آزمون همبستگی بین انواع پنداشت از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی کارکنان در قالب جدول (۴) نشان داده شده است: نتایج حاصل از ماتریس همبستگی فوق گویای این است که انواع مختلف پنداشت از قابلیت استخدام با تعهد سازمانی کارکنان در بخش دولتی رابطه مستقیم و معنی دار دارند. موضوع قابل توجه ضریب همبستگی بالای پنداشت از قابلیت استخدام درون سازمانی کمی با پنداشت از قابلیت استخدام درون سازمانی کیفی ( $r = 0/752$ ) و همچنین ضریب همبستگی بالای این دو متغیر با تعهد سازمانی کارکنان است ( $r = 0/659$  و  $r = 0/549$ ).

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ابعاد	پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی	پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کیفی	پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کمی	پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کیفی	تعهد سازمانی کارکنان
پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی	—				
پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کیفی	۰/۷۵۲	—			
پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کمی	۰/۴۱۸	۰/۳۹۵	—		
پنداشت از قابلیت استخدام برون‌سازمانی کیفی	۰/۴۹۸	۰/۳۹۵	۰/۲۱۲	—	
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۶۵۹	۰/۵۴۹	۰/۳۳۲	۰/۲۶۷	—

کلیه موارد جدول: معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

برای بررسی تأثیر ابعاد چهارگانه پنداشت از قابلیت استخدام بر تعهد سازمانی کارکنان از رگرسیون چندگانه استفاده شد و روش ورود متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون به صورت گام‌به‌گام بود. در این روش ترتیب ورود متغیرهای پیش‌بین در دست محقق نیست و این عمل براساس ضریب همبستگی صورت می‌گیرد و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی مانده و گرنه حذف می‌شوند. در نهایت، فقط متغیر پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی (پ.ق.ا.د.س.کمی) معیار ورود را کسب کرده و سه متغیر (پ.ق.ا.د.س.کیفی)، (پ.ق.ا.ب.س.کمی)، و (پ.ق.ا.ب.س.کیفی) از معادله نهایی رگرسیون خارج شدند.

جدول ۵. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام \*\*

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )
۱	۰/۶۵۹*	۰/۴۳۴

\* متغیرهای پیش‌بین مدل ۱: (ضریب ثابت)، پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی

\*\* متغیر وابسته: تعهد سازمانی کارکنان

در جدول (۵) قابل مشاهده است که شدت رابطه پ.ق.ا.د.س. کمی با تعهد سازمانی کارکنان ۰/۶۵۹ است و ورود متغیرهای (پ.ق.ا.د.س. کیفی)، (پ.ق.ا.ب.س. کمی)، و (پ.ق.ا.ب.س. کیفی) نه تنها باعث افزایش همبستگی نشده، بلکه از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند. ستون ضریب تعیین حاکی از این است که در این مدل ۰/۴۳ از تغییرات در تعهد سازمانی کارکنان، توسط متغیر پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی، قابل توضیح است. همچنین آنالیز واریانس نشان می‌دهد که این رگرسیون معنی‌دار است (Sig. 0.00 و  $F=229/867=300$ ) و حاکی از این است که واقعاً رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

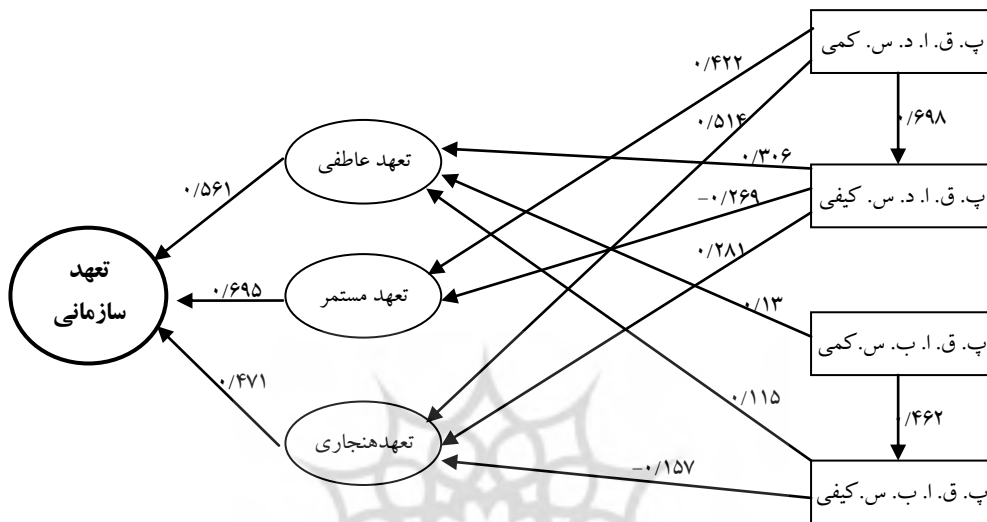
جدول ۶. ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۲ \*

سطح معنی‌داری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
۰/۰۰۰	۴۱/۲۲۸		۲/۵۹۱	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۱۵/۱۶۱	۰/۶۵۹	۰/۲۳۲	پنداشت از قابلیت استخدام درون‌سازمانی کمی

\* متغیر وابسته: تعهد سازمانی کارکنان

در جدول (۶) ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی‌داری هر یک قابل مشاهده است و ستون بتا نیز نشانگر این است که با تغییر یک انحراف معیار در پ.ق.ا.د.س. کمی، ۰/۶۵۹ انحراف معیار در تعهد سازمانی کارکنان رخ خواهد داد. به منظور بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت کمی و دستیابی به نمودار مسیر، ضمن بررسی میزان تأثیر مستقیم متغیرها بر همدیگر، موارد زیر نیز مورد سنجش قرار گرفتند تا براساس آن میزان تأثیرات غیرمستقیم مؤلفه‌ها بر تعهد سازمانی کارکنان قابل سنجش باشد: میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام بر تعهد سازمانی کارکنان. میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام بر همدیگر. میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های تعهد سازمانی کارکنان بر پنداشت از قابلیت استخدام. میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های تعهد سازمانی کارکنان بر همدیگر. میزان تأثیرات متقابل هر کدام از مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام بر هر کدام از مؤلفه‌های تعهد سازمانی.

در نهایت نتایج حاصل از بررسی های فوق و مدل اولیه تحقیق باهم ادغام و مدل نهایی پژوهش به شرح شکل (۳) ترسیم شد:



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

در مدل فوق قابل مشاهده است که فقط دو مورد از مؤلفه های پنداشت از قابلیت استخدام بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر منفی دارند. به این ترتیب که «پ.ق.ا.د.س. کیفی» بر تعهد مستمر کارکنان و «پ.ق.ا.ب.س. کیفی» بر تعهد هنجاری کارکنان تأثیر منفی دارند، یعنی افزایش این دو نوع پنداشت در دستگاه های دولتی موجب کاهش تعهد مستمر و هنجاری خواهند شد. ولی در سایر موارد ارتباط مثبت برقرار است و قابل توجه اینکه «پ.ق.ا.د.س. کمی» علی رغم اینکه بر تعهد مستمر و هنجاری به شدت تأثیر دارد، با تعهد عاطفی کارکنان ارتباط معنی داری نداشت. همچنین در میان عناصر سه گانه تعهد سازمانی، تعهد مستمر بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، بررسی نحوه ارتباط بین پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام و تعهد سازمانی آنها در میان کارکنان دستگاه‌های دولتی بود که بدین منظور ۳۲۰ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان زنجان به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه ۱۶ سؤالی پنداشت از قابلیت استخدام (شامل چهار مؤلفه) و پرسشنامه ۱۵ سؤالی تعهد سازمانی کارکنان (شامل سه مؤلفه) میان آنها توزیع شد.

نتایج حاصل از انجام آزمون‌های آماری به‌منظور بررسی فرضیه پژوهش، حاکی از رد این فرضیه بود و مشخص شد که در جامعه آماری مورد بررسی میان پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت با ضریب همبستگی ۰/۶۲۱ در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ وجود دارد. البته این نتیجه متفاوت از نتایج مطالعات قبلی بود؛ چراکه اغلب کارکنانی که از قابلیت استخدام بیشتری برخوردارند، تعهد کم‌تری نسبت به یک سازمان خاص از خود نشان می‌دهند (دی‌گریپ و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۲۹؛ المان و اوراند، ۲۰۰۲: ۷۰؛ پیرس و راندل، ۲۰۰۴: ۹۴). دلیل این امر ناشی از این بود که پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه در سازمان‌های خصوصی انجام شده و تحت تأثیر فرهنگ کار در بخش خصوصی و قوانین حاکم بر این بخش بوده‌اند. مطابق مقررات موجود، کارمندی که در بخش خصوصی براساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی (قابلیت استخدام بالا) تمایل دارد محل کار خود را تغییر دهد، می‌باید با سازمان مبدأ قطع رابطه استخدامی نموده و مجدداً در سازمان مقصد رابطه استخدامی برقرار نماید، یعنی قرارداد قبلی خود را فسخ و قرارداد جدیدی منعقد نماید که در اثر این اقدام، تعهد وی به سازمان قبلی خود کاهش خواهد یافت. ولی در سازمان‌های دولتی وضعیت متفاوتی حاکم است و کارکنان رسمی و پیمانی دولت در هر سازمان دولتی که مشغول خدمت باشند، به‌عنوان کارمند دولت محسوب شده و می‌توانند در صورت کسب موافقت دو دستگاه مبدأ و مقصد، بدون اینکه رابطه استخدامی خود را با دولت قطع نمایند مابین دستگاه‌های مبدأ و مقصد مورد نظر جابه‌جا شوند. لذا با عنایت به اینکه کارکنان دولتی، قبل و بعد از تغییر محل خدمت، همچنان کارمند دولت محسوب می‌شوند، دور از انتظار نیست که بهبود زمینه‌های تغییر محل خدمت (پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود) موجب افزایش تعهد سازمانی آنها شود. در واقع در بخش دولتی

کارکنانی که از پنداشت قابلیت استخدام بالاتری برخوردار می‌شوند، به‌جای اینکه دنبال ترک سازمان محل کار خود باشند، سعی می‌کنند پست سازمانی بالاتری در سازمان محل کار خود و یا سایر سازمان‌های دولتی برای خود پیدا کنند.

در حالت عادی تصور بر این است که با افزایش قابلیت استخدام، تعهد کارکنان کاهش یابد ولی مشاهده شد که در سازمان‌های دولتی نتایج پژوهش مؤید این امر نبود و چون در بخش دولتی کارکنان رسمی و پیمانی از امنیت شغلی بیشتری برخوردارند، موجبات بهبود پنداشت از قابلیت استخدام و تعهد کارکنان فراهم می‌شود (دی‌کاپیر و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۴۹).

در راستای بررسی سؤال‌های مطرح‌شده در پژوهش مشخص شد که در سازمان‌های دولتی کلیه مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند؛ یعنی می‌توان گفت در جامعه مورد بررسی، تصور کارکنان از اینکه آنها به‌واسطه قابلیت‌های خود قادرند شغل خود را تغییر داده و حتی مشاغل بهتری نسبت به شغل قبلی خود در درون یا بیرون سازمان پیدا کنند، موجبات افزایش تعهد سازمانی آنها نسبت به سازمان محل کار خود خواهد بود و حتی خروج کارکنان از محل کار فعلی نیز موجب کاهش تعهد سازمانی آنها نیست. به‌منظور بررسی این موضوع ما پنداشت از قابلیت استخدام را از دو بُعد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدنظر قرار دادیم (همچون کار راس ول و آرنولد، ۲۰۰۷)، همچنین به تعداد و کمیت مشاغل در دسترس کارکنان و به کیفیت و سطح سازمانی این مشاغل به‌صورت جداگانه و در قالب دو بُعد کمی و کیفی توجه کردیم (همچون کار دی‌کاپیر و دی‌وایت، ۲۰۱۱). البته در میان مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام، «پ.ق.ا.د.س. کمی» و «پ.ق.ا.د.س. کیفی» به‌ترتیب بیشترین ارتباط را با تعهد سازمانی کارکنان داشتند، که می‌توان عنوان کرد در جامعه مورد بررسی، تعهد سازمانی کارکنان تأثیرپذیری بیشتری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان در حفظ و یا اکتساب پست سازمانی جدید در محل کار فعلی آنها دارد و کارکنان این سازمان‌ها حتی پس از اینکه به‌صورت مأمور و یا انتقال دائم به سازمان دیگری منتقل می‌شوند، باز هم نسبت به محل کار اولیه خود تعهد دارند؛ چراکه انتقال آنها به سازمان دیگر معمولاً به‌صورت مأمور و موقتی است و اگر هم به‌صورت انتقال دائم باشد، باز هم امکان برگشت کارکنان به سازمان محل کار اولیه آنها از بین نرفته و ممکن است دوباره برای تصدی مشاغل بالاتر به سازمان محل کار قبلی خود برگردند.

نتایج رگرسیون چندمتغیره میان مؤلفه‌های دو متغیر مستقل و بررسی تأثیر متقابل آنها بر همدیگر حاکی از این بود که پنداشت از قابلیت استخدام کمی بر پنداشت از قابلیت استخدام کیفی تأثیر دارد که نتیجه مشابهی در پژوهش دی‌کایپر و دی‌وایت در سال ۲۰۱۱ نیز حاصل شده است. به این ترتیب که پنداشت کارکنان از تعداد مشاغل در دسترس برای انتخاب و تغییر شغل در درون و بیرون سازمان بر کیفیت و سطح مشاغل انتخابی آنها در آینده تأثیر مستقیم دارد و به احتمال زیاد کارکنانی که از قابلیت استخدامی بالایی برخوردارند، دنبال مشاغلی خواهند بود که سطح سازمانی آنها از مشاغل فعلی این کارکنان بالاتر است و این اتفاق در درون و بیرون سازمان محل خدمت رخ خواهد داد.

از طرفی، بیشترین تأثیر را «پ.ق.ا.د.س. کمی» به ترتیب بر تعهد هنجاری و تعهد مستمر دارد، در حالی که، این متغیر بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیری مستقیمی نداشت. این بدین معناست که در جامعه مورد بررسی کارکنانی که تصور می‌کنند بر مبنای توانایی‌ها و قابلیت‌های خود می‌توانند در پست‌های سازمانی مختلف انجام وظیفه نمایند، نسبت به محل کار خود عشق و علاقه خاصی ندارند و بیشتر به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در آن و اینکه ماندن در سازمان را عمل درستی می‌دانند، به این کار ادامه داده و به سازمان تعهد نشان می‌دهند. در این بخش همچون سایر پژوهش‌های علمی، مواردی تحت عنوان پیشنهادی پژوهشی ارائه کردیم که بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش حاصل شده و امید است با بهره‌گیری از این پیشنهادها، رسالت و هدف پژوهش محقق شود. البته پیشنهادهایی نیز برای مطالعات و تحقیقات آتی ارائه شده است.

مشخص شد که میان پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت و معنی‌داری در جامعه آماری مورد بررسی وجود دارد. در واقع، می‌توان گفت قابلیت استخدام، موجبات رابطه برد-برد آنها با سازمان را فراهم می‌کند، کارکنان احساس خوبی نسبت به کارشان خواهند داشت و برای آنها امنیت شغلی فراهم خواهد شد و سازمان‌ها نیز کارکنانی متعهد و قاعدتاً با عملکرد بالا خواهند داشت (گوشال و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). لذا پیشنهاد می‌شود در

دستگاه‌های دولتی، ویژگی‌ها، شرایط، مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز مشاغل و پست‌های مختلف شناسایی و تدوین شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد. این امر علاوه بر اینکه موجبات فراگیری این قابلیت‌ها را برای کارکنان فراهم می‌نماید، موجب می‌شود کارکنان با مقایسه توانمندی‌های خود و مشاهده پیشرفت‌های فردی، احساس توانمندی و متعاقب آن احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند. به عبارتی، می‌توان نوعی رابطه برد-برد میان کارکنان و سازمان ایجاد کرد تا کارکنان در راستای توسعه فردی خود گام برداشته و ضمن امیدواری به آینده، موجبات افزایش تعهد سازمانی آنها و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان فراهم شود.

در یافته‌های پژوهش عنوان شد که دو مورد از مؤلفه‌های پنداشت از قابلیت استخدام بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی تأثیر منفی دارند که هر دو مؤلفه کیفی پنداشت از قابلیت استخدام درون و برون‌سازمانی به ترتیب بر تعهد مستمر و هنجاری کارکنان تأثیر منفی داشتند، از طرف دیگر، مشاهده کردیم که کمیت پنداشت از قابلیت استخدام بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت داشت که مشابه این نتیجه در پژوهش دی‌کایپر و دی‌وایت در سال ۲۰۱۱ نیز مشاهده شد، البته دلیل این امر را می‌توان بهبود امنیت شغلی کارکنان و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی آنها دانست (دی‌کایپر و همکاران، ۲۰۰۸؛ گاراوان، ۱۹۹۹). لذا پیشنهاد می‌شود به جای اینکه کارکنان مداوم به ارتقای پست در دستگاه‌های دولتی تشویق شوند و همواره به دنبال پست و مقام بالاتر باشند، امکان تغییر و جابه‌جایی شغلی و تنوع انجام فعالیت‌ها برای آنها فراهم شود تا زمینه بهبود پنداشت از قابلیت استخدام کمی و تعهد سازمانی آنها فراهم گردد.

پنداشت از قابلیت استخدام کمی بر پنداشت از قابلیت استخدام کیفی در هر دو حالت درون و برون‌سازمانی تأثیر مثبت داشت؛ یعنی کارکنانی که برداشت خوبی از قابلیت‌های استخدامی خود دارند و گزینه‌های انتخابی متعددی را پیش‌روی خود مشاهده می‌کنند، در آینده دنبال مشاغل با سطح سازمانی بالاتر خواهند بود. بر این اساس، بهتر است در جامعه مورد بررسی، برنامه‌های تغییر شغلی، غنی‌سازی و دوره‌های آموزشی تخصصی مشاغل متناسب با برنامه‌های جان‌شین‌پروری و به صورت پیوسته طراحی شود. به گونه‌ای که برای کارکنان دارای قابلیت‌های استخدامی هم برنامه جابه‌جایی شغلی میان بخش‌ها و واحدهای مختلف یک دستگاه دولتی تهیه شود و هم برای جابه‌جایی این کارکنان مابین دیگر دستگاه‌های دولتی برنامه مناسب طراحی شود. همچنین



فرصت‌های شغلی موجود در سازمان به صورت شفاف و در قالبی رقابتی برای کارکنان درون و برون سازمانی معرفی شوند تا موجبات افزایش تعهد سازمانی این کارکنان به دستگاه‌های دولتی فراهم شود و به طور هم‌زمان زمینه سوق آنها در راستای برنامه جانشین‌پروری مهیا گردد. مشاهده کردیم که تعهد مستمر کارکنان، بیشترین تأثیر را بر مجموع تعهد سازمانی کارکنان داشت. لذا بهتر است هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان که برای کارکنان وجود دارند، شناسایی شده و برنامه‌ریزی مناسبی در این خصوص صورت گیرد. به نظر می‌رسد علی‌رغم تلاش فراوان قانون‌گذار برای رعایت عدالت در پرداختی‌ها به کارکنان دولت، هنوز ناهماهنگی زیادی در دریافتی‌های کارکنان دستگاه‌های مختلف وجود دارد که این امر به عنوان یکی از دلایل اصلی تعهد سازمانی مطرح می‌شود.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی

مسئله این طرح پژوهشی نیز مانند هر پژوهش دیگری در اجرا با مشکلات و محدودیت‌هایی مواجه بوده است که امیدواریم با رفع این محدودیت‌ها در پژوهش‌های آتی نتایج بهتری حاصل شود. برخی از محدودیت‌ها و مشکلات این طرح پژوهشی به شرح زیر بودند:

اکثر مطالعات صورت گرفته در این زمینه به توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های استخدامی عینی کارکنان توجه کرده‌اند و پژوهش‌های اندکی یافت می‌شود که به جنبه‌های فردی و ذهنی این امر در کارکنان توجه نمایند، از طرفی اندک پژوهش‌های صورت گرفته که به جنبه ذهنی پنداشت قابلیت استخدام توجه نموده‌اند، نیز توسط روان‌شناسان انجام شده و محققان مدیریت و سازمان کم‌تر به این امر پرداخته‌اند، لذا امکان مقایسه جامع نتایج حاصله با نتایج سایر مطالعات مقدور نبود. امیدواریم در آینده با انجام مطالعات متعدد در حوزه پنداشت و برداشت ذهنی کارکنان از قابلیت‌های استخدامی، زمینه مطالعات فراتحلیلی نیز در این حوزه فراهم شود.

همچون اغلب پژوهش‌های صورت گرفته، سنجش متغیرهای مستقل و وابسته این پژوهش نیز بر مبنای اطلاعات گردآوری شده از کارکنان در مورد خودشان حاصل شد. یعنی از یک منبع برای گردآوری اطلاعات استفاده شد که آن هم برداشت کارکنان بود. برای

کاهش اثر این محدودیت تلاش شد، ابزارهای اندازه‌گیری، ساده و قابل فهم باشند و حتی توضیحات شفاهی نیز در خصوص پژوهش و پرسشنامه‌ها به کارکنان ارائه می‌شد. بهتر است در پژوهش‌های آتی برای افزایش اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری، داده‌های پژوهش از منابع مختلفی گردآوری شود. برای مثال، در مورد تعهد سازمان کارکنان می‌توان از همکاران و مدیران نیز نظرخواهی نمود.

از جمله مشکلاتی که می‌توان در اجرای این پژوهش به آن اشاره نمود، پراکندگی جغرافیایی نمونه‌های انتخاب شده بود. علی‌رغم شناخت کافی پژوهشگر از سازمان‌های مشارکت‌کننده در مطالعه و ارتباط کاری با آنها، این پراکندگی، جمع‌آوری اطلاعات میدانی از طریق پرسشنامه را با مشکل مواجه می‌نمود. برای رفع این محدودیت در هر یک از دستگاه‌ها، افرادی به‌عنوان رابط انتخاب و توضیحات کافی به آنها ارائه شد و از این افراد خواش شد که در روند تکمیل پرسشنامه‌ها به سؤال‌های احتمالی مشارکت‌کنندگان پاسخ دهند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نیز اگر محققان قصد انجام تحقیق در چندین سازمان را دارند از رابطین تکمیل پرسشنامه بهره‌جویند؛ چراکه در هر سازمانی برخی افراد به‌عنوان منبع و مرجع اطلاعات برای سایر کارکنان مطرح هستند و فقط باید در شناسایی اینگونه افراد نهایت دقت را نمود.

تکمیل پرسشنامه‌های پژوهش به صورت قلم-کاغذی بود و در این فرایند با مشکلاتی در زمینه توزیع، تکمیل و گردآوری پرسشنامه‌ها مواجه بودیم. با عنایت به اینکه هم‌اکنون کلیه دستگاه‌های دولتی دارای اتوماسیون اداری بوده و از طریق شبکه دولت الکترونیکی باهم ارتباط دارند، می‌توان در تحقیقات آتی از پرسشنامه‌های الکترونیکی در بستر شبکه دولت استفاده کرد.

## منابع

- حسن پور، اکبر؛ زاهدی، شمس‌السادات و عباسی، طیبه (۱۳۹۰). بررسی تفاوت قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد در سازمان‌های دولتی. *مجله مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، سال ۹، شماره ۱: ۱۴۲-۱۱۹.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۵). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، چاپ پنجم، تهران: نشر آگه.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ روشندل اربطانی، طاهر و حسن پور، اکبر (۱۳۸۹). عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۲، شماره ۴: ۸۸-۷۳.
- زاهدی، شمس‌السادات و حسن پور، اکبر (۱۳۸۸). بررسی تأثیر روابط استخدامی بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲: ۸-۱.
- زاهدی، شمس‌السادات و حسن پور، اکبر (۱۳۸۸). پژوهشی پیرامون عوامل فردی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در بخش دولتی ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال چهارم، شماره ۱: ۴۶-۲۵.
- سالنامه آماری استان زنجان (۱۳۹۵-۱۳۹۰)، <http://mpo-zn.ir/amar>
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ پنجم، انتشارات آگه، تهران.
- شورای عالی اداری (۱۳۹۵). *دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای*، مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱
- فیض، داود؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی‌زاده، حسین و فرجی، الهام (۱۳۹۵). تأثیر کار هیجانی و فرسودگی هیجانی بر تعهد سازمانی عاطفی: نقش میانجی رضایت شغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال پنجم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۹)، پاییز ۹۵: ۴۹-۲۵.
- قانون مدیریت خدمات کشوری؛ مصوب هشتم مهر ماه ۱۳۸۶.
- مقیمی، محمد (۱۳۸۳). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، چاپ سوم، تهران: انتشارات ترمه.
- Allen, N.J., Smith, C.A. & Mayer, J.P. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Bagshaw, M. (1997). Employability: creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 187-189.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.

- Berntson, E. (2008). Employability perceptions: nature, determinants, and implications for health and well-being. **Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University**, Stockholm.
- Clarke, M. & Patrickson, M. (2007). The new covenant of employability. **Employee Relations**, 30(2), 121-141.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Ilescu, D. & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. **Personnel Review**, 43(4), 536-552.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: employability and organizational commitment and performance. **Personnel Review**, 40(1-2), 152-172.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. J. M. & De Witte, H. (2011). Associations between employability and employee and organizational outcomes: a matter of psychological contracts? **International Journal of Human Resource Management**, 22(7), 1486-1503.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. **Applied Psychology: An International Review**, 57(3), 488-509.
- De Grip, A., Van Loo, J. & Sanders, J. (2004). The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics. **International Labor Review**, 143(3), 211-233.
- Elman, C. & O'Rand, A.M. (2002). Perceived job insecurity and entry into work related education and training among adult workers. **Social Science Research**, 31(1), 49-76.
- Estienne, M. (1997). An organizational culture compatible with employability. **Industrial and Commercial Training**, 29(6), 194 – 199.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational Behavior**, 65(1), 14-38.
- Garavan, T. N. (1999). Employability: the emerging new deal? **Journal of European Industrial Training**, 23(1), 4-8.
- Ghosal, S., Bartlett, C. A. & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. **Sloan Management Review**, 40(3), 9-20.
- Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss. **Journal of Managerial Psychology**, 27(8), 780 – 798.
- Guest, D. E., Isaksson, K. & De Witte, H. (2010). **Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-Being**. An International Study, Oxford University Press, Oxford.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. **British Journal of Industrial Relations**, 39(4), 479-504.
- Kirves, K., Kinnunen, U. & De Cuyper, N. (2014). Contract type, perceived mobility and optimism as antecedents of perceived employability. **Economic and Industrial Democracy**, 35(3), 435-453.
- Little, B. M. (2011). Employability for the workers – what does this mean? **Education & Training**, 53(1), 57 – 66.
- Marler, J. H., Barringer, M. W. & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 425-253.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: adaptability, career identity and human and social capital. **Journal of Vocational Behavior**, 71(2), 247-264.

- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. **Human Resource Management Review**, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Patrickson, M. & Ranzijn, R., (2003). Employability of older workers. **Equal Opportunities International**, 22(5), 50 – 63.
- Pearce, J. L. & Randel, A. E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. **Journal of Organizational Behavior**, 25(1), 81-98.
- Rothwell, A., Jewell, S. & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: investigating the responses of post-graduate students. **Journal of Vocational Behavior**, 75(2), 152-161.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. **Personnel Review**, 36(1), 23-41.
- Van Buren, H. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. **Business Ethics Quarterly**, 13(2), 131-149.
- Vanhercke D., De Cuyper N., Peeters E. & De Witte H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. **Personnel Review**, 43(4), 592 – 605.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. **Human Resource Management**, 45(3), 449-476.
- Wanberg, C. R., Zhu, J. & Van Hooft, E. A. J. (2010). The job search grind: perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. **Academy of Management Journal**, 53(4), 788-807.

