



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2024 (Serial No. 50), Vol. 13, No. 2

From Protean Career Attitude to Perceived Employability: A Study on the Mediating Role of Job Crafting and the Moderating Role of Occupational Identification

Elham Ebrahimi¹

Abstract

In today's competitive job market, concepts such as protean career attitude and perceived employability have replaced traditional employee attitudes towards career management. The present study aims to investigate the impact of protean career attitude on internal and external perceived employability through the mediating role of job crafting. Additionally, this study examines the moderating role of occupational identification on the relationship between protean career attitude and job crafting. This research is applied in terms of its objective and employs a descriptive-survey methodology for data collection. The statistical population consisted of employees from a company in the field of new telecommunications and communication technologies. A total of 350 questionnaires were randomly distributed within the company, and the collected data were analyzed using standard questionnaires through structural equation modeling (SEM) with the partial least squares (PLS) approach and SmartPLS 3 software. The research findings indicated that protean career attitude significantly affects internal perceived employability; however, the direct relationship between protean career attitude and perceived external employability was not confirmed. Protean career attitude, through the mediating variable of job crafting, influenced both internal and external perceived employability. Occupational identification also moderated the relationship between protean career attitude and job crafting. The results of this study assist researchers and organizational practitioners in gaining a deeper understanding of the perceptions and behaviors that influence employee career path management. These concepts profoundly impact traditional methods of employee recruitment and retention.

Keywords: *protean career attitude, internal perceived employability, external perceived employability, job crafting, occupational identification.*

1. Associate Professor of Human Resource Management, Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies. e.ebrahimi@ihcs.ac.ir



انجمن مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۵۰)، تابستان ۱۴۰۳: ۳۵ - ۶۲

از نگرش کارراهه متغیر تا ادراک استخدام‌پذیری: مطالعه نقش میانجی بازآفرینی شغل و نقش تعدیل‌گر هویت‌یابی حرفه‌ای

الهام ابراهیمی*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۵/۲۷

چکیده

در بازار کار رقابتی امروز مفاهیمی مانند نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری، جایگزین نگرش‌های سنتی کارکنان به مدیریت کارراهه شغلی شده‌اند. هدف پژوهش حاضر، مطالعه تأثیر نگرش کارراهه متغیر بر ادراک استخدام‌پذیری درونی و بیرونی از طریق نقش میانجی بازآفرینی شغل است. همچنین در این مطالعه نقش تعدیل‌گر هویت‌یابی حرفه‌ای بر رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل مورد آزمون قرار گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از دیدگاه شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان یکی از شرکت‌های حوزه فناوری‌های نوین مخابرات و ارتباطات بودند. ۳۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در شرکت توزیع شد و داده‌های گردآوری‌شده توسط پرسشنامه استاندارد با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد نگرش کارراهه متغیر بر ادراک استخدام‌پذیری درونی اثرگذار است، اما رابطه مستقیم میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی تأیید نشد. همچنین نتایج نشان داد نگرش کارراهه متغیر با میانجی‌گری بازآفرینی شغل هم بر ادراک استخدام‌پذیری درونی و هم بر ادراک استخدام‌پذیری بیرونی تأثیر دارد. هویت‌یابی حرفه‌ای نیز رابطه نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل را تعدیل کرد. نتایج این مطالعه به پژوهشگران و مجریان سازمانی کمک می‌کند تا فهم دقیق‌تری از ادراک‌ها و رفتارهایی به دست آورند که بر مدیریت کارراهه شغلی کارکنان اثرگذارند. این مفاهیم شیوه‌های سنتی به‌کارگیری و نگهداشت کارکنان را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کلیدواژه: نگرش کارراهه متغیر؛ ادراک استخدام‌پذیری درونی؛ ادراک استخدام‌پذیری بیرونی؛ بازآفرینی شغل؛ هویت‌یابی حرفه‌ای

مقدمه

در دنیای امروز، تغییرات بازار کار و رقابت کارجویان و کارفرمایان برای حفظ سهم خود در این بازار، پیشرفت روزافزون فناوری، انعطاف‌پذیری در انتخاب کارراهه شغلی و روندهایی از این دست، به شکل‌گیری مفاهیمی نظیر کارراهه متغیر^۱ و استخدام‌پذیری^۲ منتهی شده است (کورتلازو و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۳). این مفاهیم امروز نه در سطح نظر، بلکه در ساحت عمل نیز کاربرد ویژه‌ای یافته‌اند (کیم و همکاران^۴، ۲۰۲۳: ۲). هرچند استخدام‌پذیری را می‌توان به سادگی تحت عنوان «ویژگی یا کیفیتی که قابلیت استخدام فرد را فراهم می‌کند» (مک کوئید و لندزی^۵، ۲۰۱۵: ۱۹۹) تعریف کرد اما به‌رغم سادگی این تعریف، پژوهشگران معتقدند مناقشات زیادی حول این مفهوم و پیچیدگی‌های متضمن آن وجود دارد. به‌عنوان مثال، در برخی پژوهش‌ها استخدام‌پذیری به‌جای آنکه امکانی ماهیتاً متعلق به طرف عرضه محسوب شود، به طرف تقاضا محدود شده (لیستر^۶، ۲۰۰۱) یا به حداقل توانمندی‌هایی که متقاضیان استخدام باید از آن برخوردار باشند، تقلیل داده شده است (آقاپور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷). به‌علاوه، استخدام‌پذیری مانند بسیاری از مفاهیم حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی دو صورت عینی و ذهنی دارد که گاهی بدون دقت نظر به‌عنوان بدیل یکدیگر استفاده می‌شوند (اکی - سومرویل و شلاریوس^۷، ۲۰۱۷: ۱۲۷۷). ادراک استخدام‌پذیری^۸ شکل ذهنی این مفهوم است که در این مطالعه مد نظر قرار گرفته است.

ادراک استخدام‌پذیری توسط کارکنان می‌تواند منتج از پیوند این ادراک با نگرش‌ها یا ادراک‌های متفاوتی از سوی کارکنان باشد. در این مطالعه نگرش کارراهه متغیر^۹ به‌عنوان یکی از این پیوندها در نظر گرفته شد. نگرش کارراهه متغیر به ذهن‌انگاره افراد مبنی بر توان مدیریت کارراهه توسط خودشان، بدون اتکا به دیگران (یا حتی سازمان) اشاره دارد. بنابراین، انتظار می‌رود افرادی که چنین برداشتی نسبت به توانمندی‌های خود دارند، ادراک استخدام‌پذیری بالاتری نیز داشته باشند (جان‌نثاری و همکاران، ۲۰۲۴: ۳). اما در عین حال می‌توان انتظار داشت دو مفهوم با ماهیت ادراکی، یعنی نگرش کارراهه متغیر و ادراک

1. Protean career
2. Employability
3. Cortellazzo et al.
4. Kim et al.
5. McQuaid & Lindsay
6. Lister
7. Okay-Somerville & Scholarios
8. Perceived employability
9. Protean career attitude

استخدام‌پذیری از طریق متغیری ماهیتاً رفتاری به هم مرتبط شوند. به عبارت دیگر یک رفتار، واسط ایجاد دو ادراک مرتبط باشد. در این مطالعه این نقش به متغیر بازآفرینی شغل^۱ داده شد. در توجیه این صورت‌بندی می‌توان گفت، کارکنان به این دلیل به رفتارهایی با ماهیت بازآفرینی شغل مبادرت می‌کنند که خودپنداره‌های مثبت از کار (در اینجا نگرش کارراهه متغیر) را به برون‌دادهای مثبت شغلی (در اینجا ادراک استخدام‌پذیری) بدل کنند (کاندی و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۳). بنابراین، در این مطالعه، مسیری که از نگرش کارراهه متغیر به بازآفرینی شغل و سپس به ادراک استخدام‌پذیری منتهی شود، مورد آزمون قرار گرفت. نظر به استدلال‌های پیش‌گفته، نقش متغیر هویت‌یابی حرفه‌ای نیز به‌عنوان تعدیل‌گر این روابط مد نظر قرار گرفت. منطقی ورود این متغیر به مدل آن بود که انتظار می‌رود هویت‌یابی بیشتر کارکنان با حرفه‌شان، توان و تمایل آنان را برای تبدیل نگرش کارراهه متغیر به رفتار بازآفرینی شغل افزایش دهد.

پژوهش در یکی از شرکت‌های حوزه فناوری‌های نوین مخابرات و ارتباطات انجام شد. موضوع پژوهش در این شرکت مصداق و موضوعیت داشت و در عین حال مسئله بود. به عبارت دیگر، کارکنان این شرکت دو ویژگی اساسی داشتند که مسئله پژوهش را در مورد آنان معنادار می‌کرد. نخست آنکه، کارکنان دانشی و متخصص در حوزه‌های بسیار رقابتی نظیر فناوری اطلاعات و علم داده بودند. دوم، به‌رغم میانگین سنی پایین و جوان‌بودن، از تحصیلات و تجارب قابل‌ملاحظه‌ای حتی در سطح بین‌المللی برخوردار بودند. با وجود رقابت زیاد در صنعت مذکور در سطح کشور و حتی فراتر از آن، برنامه‌های توسعه و نگهداشت این کارکنان و تعریف کارراهه شغلی‌شان در شرکت مسئله‌ای جدی تلقی می‌شد. دو ویژگی مذکور یعنی جوانی و توانمندی باعث می‌شد عملاً کارکنان شرکت هم فرصت و هم توان تعریف کارراهه شغلی خود در شرکت‌های دیگر را داشته باشند. بنابراین شرکت از یکسو، با احتمال جابه‌جایی یا ترک خدمت نیروی جوان تحصیل‌کرده خود مواجه بود و از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری بر توسعه توانمندی‌های این افراد را عملاً به‌مثابه راهبردی می‌دانست که ریسک جابه‌جایی یا ترک خدمت این افراد را افزایش دهد.

این پژوهش در راستای واکاوی بیشتر این مسئله و با این پیش‌داشته تعریف شد که ماهیت نگهداشت کارکنانی که اساساً به توانمندی خود در مدیریت مسیر شغلی‌شان واقفند، به الزاماتی متفاوت از سایر صنایع نیاز دارد (عباسی و حسن‌پور، ۱۳۸۸: ۵۴). بنابراین، درک سازوکار ادراک و رفتار کارکنان از طریق یک

1. job crafting
2. Kundi et al.

خط سیر ادراکی - رفتاری - ادراکی تعریف شد که از نگرش کارراهه متغیر به واسطه بازآفرینی شغل و با تعدیل گری هویت یابی حرفه ای به ادراک استخدام پذیری منتهی می شد. در واقع، در این پژوهش به کاهش خلأ پژوهشی در مورد شناخت نحوه تأثیر نگرش کارراهه متغیر بر ادراک استخدام پذیری پرداخته شد تا شناخت مسئله توسعه و نگهداشت کارکنان دانشی در این شرکت تسهیل شود و به این سؤال پاسخ داده شود که چگونه و از چه مسیری کارراهه افراد در شرکت مورد مطالعه به جای سازمان توسط افراد هدایت می شود و چگونه برخی ارزش های درونی جایگزین انگیزه های بیرونی می شوند. سؤال اصلی پژوهش این بود که نگرش کارراهه متغیر از چه طریقی بر ادراک استخدام پذیری کارکنان در دو بعد درونی و بیرونی اثر گذار است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام پذیری درونی و بیرونی

کارراهه متغیر^۱ به عنوان سازه ای مفهومی توسط هال^۲ (۱۹۷۶) مفهوم پردازی شد. این مفهوم پردازی در سال ۲۰۰۶ با همکاری بریسکو^۳ روزآمد شد (رستگار و همکاران، ۲۰۱۴: ۲). در هر دو پژوهش اصلی در باب این مفهوم، کارراهه متغیر به مثابه نوعی نگرش مشتمل بر مجموعه ای از باورها معرفی شد که بر اساس آن فرد معتقد است، کارراهه توسط خود او مدیریت می شود. به عبارت دیگر، نگرش کارراهه متغیر یک عامل روان شناختی مثبت است که توسط کارکنان و در تلاش برای نیل به استقلال، رشد، یادگیری مستمر و توفیق ذهنی در شغل اتخاذ می شود (لین^۴، ۲۰۱۵: ۷۵۵). توفیق ذهنی و روان شناختی با معیارهایی نظیر استخدام پذیری به جای موفقیت عینی در شغل که شامل شاخص های عینی تر و ملموس تری مانند ارتقا، امنیت شغلی و جبران خدمات است، از سوی پژوهشگران به کرات مورد تأکید قرار گرفته است (هنگلی و همکاران^۵، ۲۰۲۱: دی وس و سوئنز^۶، ۲۰۰۸).

۱. این اصطلاح با عنوان مسیر شغلی یا کارراهه «متنوع» نیز ترجمه شده است. اما از آنجا که این واژه الهام گرفته از واژه لاتین پروتئوس - خدای یونانی که مدام تغییر شکل می دهد - است، ترجمه کارراهه «متغیر» ترجیح داده شد.

2. Hall
3. Briscoe
4. Lin
5. Haenggli, et al.
6. De Vos & Soens

نگرش کارراهه متغیر بر عاملیت فرد تأکید دارد و مسیر شغلی ارائه‌شده توسط سازمان برای کارکنان با چنین نگرشی صرفاً یک گزینه تلقی می‌شود. کارراهه‌ای که توسط ارزش‌های فردی هدایت می‌شود، به فرصت‌هایی متکی است که با آمال افراد هم‌راستا باشد. این نگرش خصوصاً در محیط‌هایی بیشتر تبلور می‌یابد که با مشخصه‌های اصطلاحاً شکنندگی، اضطراب، غیرخطی بودن و فهم‌ناپذیری^۱ همراهند (فریکزینسکا و پلسنیاک^۲، ۲۰۲۴: ۱). در پژوهشی جالب‌توجه، هال و همکاران (۲۰۱۸) اصطلاح «پارادوکس تغییر»^۳ را برای اشاره به شرایطی به کار گرفتند که در آن لازم است سازمان بکوشد افراد دارای نگرش کارراهه متغیر را به جای حرکت به سوی پیامدهای ناخوشایند برای سازمان مانند ترک خدمت به سوی پیامدهای مثبت مانند تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی سوق دهد.

نگرش کارراهه متغیر از دو بعد خودراهبری^۴ و ارزش‌محوری^۵ تشکیل شده است. خودراهبری به نگرش افراد مبنی بر اینکه تاچه‌حد کنترل و مسئولیت پیشبرد مسیر شغلی‌شان را در دست دارند، اشاره دارد. ارزش‌محوری سبب می‌شود تصمیمات افراد درخصوص کارراهه‌شان هم‌راستا با ارزش‌های فردی آنها باشد، نه مبتنی بر ارزش‌های بیرونی یا حتی مشوق‌های عینی (بریسکو و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۲). افراد خودراهبر از توان و انگیزه کافی برای یادگیری سازگاری با تغییرات در سازمان‌ها و بازار کار برخوردارند. آنها انتخاب می‌کنند که در چه مسیری و با کدام سازمان همکاری کنند تا موفقیت بیشتری به دست آورند. این ویژگی شاید تا حدی مشابه تجربه‌ای باشد که افراد غیروابسته به سازمان تجربه می‌کنند. درعین حال، کارراهه متغیر به ارزش‌های استقلال و رشد فردی متکی است. بعد ارزش‌محوری به هم‌راستایی ترجیحات و ارزش‌های فرد با شغل یا کارراهه یا سازمان و عدم تعارض آنها اشاره دارد (واترز و همکاران^۶، ۲۰۱۴: ۴۰۵). پژوهش‌های متعددی ترکیب این دو بعد را در بافتارهای فرهنگی و سازمانی مختلف برای شکل‌گیری نگرش کارراهه متغیر لازم و کافی می‌دانند (شاکماک اوتلوغلو و آکار بولات^۷، ۲۰۲۱: ۲۶۳).

1. brittleness, anxiety, non-linearity and incomprehensibility (BANI)
2. zzzzzzzzzz & aaaaaaa
3. protean paradox
4. self-direction
5. values-driven
6. Waters et al.
7. Çakmak-Ilililil 1 & Acar Bolat

استخدام‌پذیری^۱ موضوع مورد توجه بسیاری از سیاست‌گذاران، پژوهشگران و مجریان سازمانی است و در دانش رشته‌های متعددی از جمله آموزش، مدیریت و روان‌شناسی مورد مطالعه قرار گرفته است. به علاوه، این واژه بسته به بافتار و زمینه مورد مطالعه در جوامع مختلفی از دانشجویان جویای کار گرفته تا افراد کم‌توان، افراد مستعد و یا کارکنان و کارجویان به صورت عام، مطالعه شده است. ون‌هرک و همکاران^۲ (۲۰۱۴) تعریفی جالب توجه از مفهوم ادراک استخدام‌پذیری ارائه کرده‌اند که با هدف پژوهش حاضر هم‌راستاست. این تعریف عبارت است از: «ادراک افراد در زمینه برخورداری آنان از امکان‌های کسب یا نگهداشت شغل». تأکید این پژوهشگران در تعریف خود هم بر نگهداشت شرایط استخدام فعلی و هم بر به دست آوردن فرصت‌های استخدام جدید است. به علاوه این پژوهشگران با واکاوی عمیق این مفهوم، چند ویژگی بارز را برای آن برمی‌شمرند. نخست اینکه، ادراک استخدام‌پذیری یک ارزیابی «ذهنی» است نه عینی، به این معنا که افراد با داشتن رزومه شغلی یکسان در ادراک استخدام‌پذیری متفاوتند. دوم اینکه در تعریف این پژوهشگران «امکان» می‌تواند به عوامل فردی، شغلی، سازمانی و حتی اجتماعی وابسته باشد. سوم اینکه این امکان‌ها هم در مورد سازمان «فعلی» فرد و هم در «دیگر» سازمان‌ها (استخدام‌پذیری داخلی و خارجی) معنادار هستند. در نهایت، استخدام‌پذیری می‌تواند هم بعد «کیفی» و هم بعد «کمی» داشته باشد. از بعد کیفی می‌توان به مشاغل بهتر و از بعد کمی می‌توان به فرصت‌های شغلی بیشتر اشاره کرد (ون‌هرک و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۹۴-۵۹۶).

از میان ویژگی‌های این تعریف، آنچه در پژوهش حاضر موکداً مورد توجه قرار گرفته، توجه به امکان‌های «درونی» و «بیرونی» در مفهوم ادراک استخدام‌پذیری است. به عقیده پژوهشگران، از میان مفهوم‌پردازی‌ها و ابعاد متفاوتی که برای متغیر ادراک استخدام‌پذیری معرفی شده است، دو بعد مهم ادراک استخدام‌پذیری درونی (امکان‌های مرتبط با کارفرمای فعلی) و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی (امکان‌های مرتبط با کارفرما/ کارفرمایان دیگر) هستند (آکرمنز و تیمز^۳، ۲۰۱۷: ۱۷۱). به عبارت دیگر، برخلاف تصور رایج مبنی بر اینکه استخدام‌پذیری/ ادراک استخدام‌پذیری صرفاً به امکان ایجاد فرصت‌های شغلی و امتداد کارراهه شغلی در سازمان‌های متعدد می‌انجامد، امکان‌هایی که هر دو وجه ادراک استخدام‌پذیری درونی/

۱. این اصطلاح با عنوان «اشتغال‌پذیری» نیز ترجمه شده است که ابعاد اشتغال از حیث اقتصادی را به ذهن متبادر می‌کند. از آنجا که تأکید این مقاله بر ابعاد ادراکی، رفتاری و مدیریتی است نه بعد اقتصادی، معادل «استخدام‌پذیری» استفاد شد.

2. Vanhercke et al.
3. Akkermans & Tims

بیرونی را برای کارفرمایان ایجاد می‌کنند، عامل موفقیت شغلی هم در حوزه فردی مانند خودکارآمدی (گرشک^۱، ۲۰۲۴) و هم در قلمرو سازمانی مانند تعهد و ادراک اعتبار سازمانی (آگنیهورتی و همکاران^۲، ۲۰۲۴) محسوب می‌شوند.

به عقیده پژوهشگران، ادراک استخدام‌پذیری یکی از مصادیق ذهنی و تلویحی بسیار مهم موفقیت در مسیر شغلی و حتی تأثیرگذارتر از مصادیق عینی به‌شمار می‌رود (بارگاستد و همکاران^۳، ۲۰۲۱: ۱۱۹). ویل و همکاران^۴ (۲۰۱۳) بر این باورند که سنجش برون‌دادهای ذهنی شغلی برای ارزیابی موفقیت در مسیر شغلی، معیار مناسب‌تر و روزآمدتری نسبت به مصادیق عینی مانند حقوق و مزایا، خصوصاً در شرایط بازار کار غیرسستی و محیط‌های کاری رقابتی و یادگیرنده است. نگرش کارراهه متغیر نیز با هدف توفیق در مسیر شغلی براساس ترجیحات و استقلال فردی در کارکنان شکل می‌گیرد (اینچه و همکاران^۵، ۲۰۱۱؛ ۴۵۹) و از این رو می‌توان انتظار داشت برخورداری از نگرش مسیر شغلی متغیر به ادراک استخدام‌پذیری هم در بعد درونی و هم در بعد بیرونی بینجامد (تی و همکاران^۶، ۲۰۲۲: ۶۶). بر همین اساس، دو فرضیه زیر برای آزمون در جامعه پژوهش در نظر گرفته شد:

H₁: بین نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری درونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

H₂: بین نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

بازآفرینی شغل به‌مثابه متغیر میانجی نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل

مفهوم بازآفرینی شغل^۷ نخستین بار توسط ورزنسکی و داتون^۸ (۲۰۰۱) برای اشاره به تغییرات خودخواسته و داوطلبانه اعمال‌شده توسط کارکنان در شغلشان، به‌منظور هم‌راستا کردن آن با ترجیحات و انگیزه‌هایشان معرفی شد. در حال حاضر این رویکرد به‌عنوان یک راهبرد نوظهور مبتنی بر فرد برای طراحی شغل مورد توجه زیادی قرار گرفته است. مطابق این راهبرد، افراد ابتکارهای پیش‌نگرانه‌ای برای انطباق توانمندی‌ها،

1. Gerçek

2. Agnihotri et al.

3. Bargsted et al.

4. Wille et al.

5. Enache et al.

6. Tee et al.

۷. این مفهوم تحت عنوان شغل‌سازی یا دگرگون‌سازی شغل هم ترجمه شده است. واژه craft به معنای ساخت و ایجاد هنرمندانه یک مصنوع است. این مصنوع در اینجا شغل افراد است که توسط شاغل به شیوه‌ای منحصر به فرد بازسازی می‌شود. بنابراین معادل «بازآفرینی شغل» معادل گویاتری برای این مفهوم است که نخستین بار در ترجمه آن به فارسی نیز استفاده شده است.

8. Wrzesniewski & Dutton

ترجیحات، مهارت‌ها و ارزش‌هایشان با شغل یا مسیر شغلی‌شان اتخاذ می‌کنند (عرفان و همکاران، ۲۰۲۳: ۶۸۶). مطابق صورت‌بندی پژوهشگران، متغیر بازآفرینی شغل از سه بعد تشکیل شده است. بازآفرینی وظیفه که به تغییر در ماهیت، تعداد و مرزهای وظایف شغلی (مثلاً وظایف بیشتر یا بدون مرز) اشاره دارد. بازآفرینی رابطه که به تغییر در ماهیت، تعداد و مرزهای ارتباطات شغلی (مثلاً ایجاد شبکه‌های جدید شغلی) اطلاق می‌شود. بعد سوم بازآفرینی شناختی است که به تغییر دیدگاه و مرزهای شناختی وظایف شغلی (مثلاً نحوه نگرش فرد به شغل) اشاره می‌کند.

هرگونه اقدام یا کنشی که در هریک از ابعاد سه‌گانه بازآفرینی شغل انجام شود، در راستای هماهنگی بیشتر با نیازها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های درونی کارکنان است. دیدگاه‌ها و نگرش‌هایی که حاکی از ادراک توانمندی افراد برای شکل‌دهی به مسیر شغلی‌شان است، چنانچه به اقدام یا رفتار ترجمه شود، می‌تواند به شکل بازآفرینی شغل منعکس شود. برخی پژوهش‌ها وجود چنین رابطه‌ای را تأیید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، پژوهش کاندی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد، نگرش کارراهه متغیر و نگرش کارراهه بدون مرز بر بازآفرینی شغل اثرگذارند. لو پرستی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) نیز با این استدلال که هر دو متغیر، تمرکز مشترکی بر خودمدیریتی، پیشگامی، هم‌راستایی و متناسب‌سازی شغل با ترجیحات و ارزش‌های فردی دارند، به وجود ارتباط معنادار میان آنها اشاره کردند. بنابراین در این مطالعه فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت.

H₃: بین نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

دیدگاه مطالبات - منابع شغلی^۲ در حوزه بازآفرینی شغل دلالت‌های مفیدی دارد. براساس این دیدگاه، کارکنان از طریق بازآفرینی شغل، مطالبات و منابع شغلی خود را به شکلی راهبردی بهینه می‌کنند تا برون‌دادهایی نظیر بهزیستی بیشتر، عملکرد بالاتر و موفقیت شغلی بیشتری به‌دست آورند (عرفان و همکاران، ۲۰۲۴: ۹۷۷۳). پژوهش سنکیوتی و همکاران^۳ (۲۰۱۷) نشان داد بازآفرینی شغل هم بر شکل عینی توفیق شغلی (ترفیغ) و هم بر صورت ذهنی آن (رضایت شغلی) اثرگذار است. چنانچه بیشتر ذکر شد، به عقیده بسیاری از پژوهشگران، یکی از مصادیق مهم موفقیت شغلی، ادراک استخدام‌پذیری است (بارگاستد و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوگان و همکاران^۴، ۲۰۱۳). بنابراین، می‌توان انتظار داشت بین بازآفرینی شغل و صورت

1. Lo Presti et al.
2. job demands-resources (JD-R) perspective
3. Cenciotti et al.
4. Hogan et al.

ذهنی و درعین‌حال حائز اهمیت توفیق شغلی - یعنی ادراک استخدام‌پذیری - ارتباط معناداری وجود داشته باشد. در این راستا، دو فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت.

H4: بین بازآفرینی شغل و ادراک استخدام‌پذیری درونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

H5: بین بازآفرینی شغل و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

هدف اصلی و سهم‌یاری ویژه این پژوهش که در مقدمه و بیان مسئله نیز اشاره شد، ارائه صورت‌بندی از یک مسیر ادراکی - رفتاری - ادراکی از متغیرهای اصلی پژوهش است؛ مسیری که از نگرش کارراهه متغیر به‌عنوان یک مفهوم ادراکی شروع شده و از طریق بازآفرینی شغل به‌عنوان متغیری رفتاری به ادراک استخدام‌پذیری هم در وجه درونی و هم در بُعد بیرونی منتهی شود. هرچند در فرضیه‌های پیشین رابطه مستقیم دو متغیر نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری بررسی شد، اما برخی پژوهشگران به برقراری روابط میان نگرش کارراهه متغیر با مصادیق ذهنی توفیق شغلی از طریق متغیرهای میانجی قائلند (سی^۱، ۲۰۱۶). به‌عنوان مثال، نتایج پژوهش کاندی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد، متغیرهای ادراکی نظیر نگرش کارراهه متغیر و نگرش کارراهه بدون مرز از طریق بازآفرینی شغل بر رضایت و تعهد سازمانی اثرگذارند. به‌عنوان مثال دیگری در این زمینه می‌توان به پژوهش لین (۲۰۱۵) اشاره کرد که رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری را از طریق متغیر میانجی جهت‌گیری یادگیری هدف‌مدار آزمون و تأیید کرد. در این راستا در مطالعه حاضر نقش میانجی‌گری بازآفرینی شغل در رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری درونی و بیرونی در قالب دو فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت.

H6: نگرش کارراهه متغیر از طریق بازآفرینی شغل بر ادراک استخدام‌پذیری درونی اثرگذار است.

H7: نگرش کارراهه متغیر از طریق بازآفرینی شغل بر ادراک استخدام‌پذیری بیرونی اثرگذار است.

هویت‌یابی حرفه‌ای و اثر تعدیل‌گری آن در رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل

هویت‌یابی حرفه‌ای به معرفت آگاهانه فرد از علائق، توانمندی‌ها، اهداف، ارزش‌ها و ساختار معنایی حرفه‌اش و پیوند دادن چنین ادراکی با نقش‌های حرفه‌ای خود اشاره دارد (هیرشی و هرمن^۲، ۲۰۱۲: ۳۱۰). براساس نظریه هویت اجتماعی تاجفل^۳ (۱۹۷۸)، هویت اجتماعی افراد، آن بخش از خودپنداره آنان را

1. Sei
2. Hirschi & Herrmann
3. Tajfel

پوشش می‌دهد که از عضویت در گروه(های) مختلف ناشی شده و در پیوند با ارزش‌های آن گروه شکل می‌گیرد. در موضوع هویت‌یابی حرفه‌ای، شغل و کارراهه شغلی فرد، نقش گروه ارزشمند را برای افراد ایفا می‌کنند (کرچنف^۱، ۲۰۲۰: ۵۱۰). ازیکسو، برخی پژوهشگران میان دو مفهوم هویت‌یابی حرفه‌ای و هویت‌یابی سازمانی تفاوت و تمایز قائل می‌شوند و قائل به اثرگذاری این دو سازه بر یکدیگرند. ازسوی دیگر، برخی پژوهشگران هویت‌یابی حرفه‌ای را مقدم و مرجح بر هویت‌یابی سازمانی می‌دانند (فورستر - هینزر^۲، ۲۰۲۰: ۷۳). رویکرد دوم با دیدگاه این مطالعه همسو است. زیرا در این پژوهش، کارراهه حرفه‌ای صرفاً به یک سازمان یا یک شغل محدود نمی‌شود. پژوهشگران ابعاد متفاوتی را برای شکل‌گیری متغیر هویت‌یابی حرفه‌ای معرفی کرده‌اند. در این مطالعه دو بعد هویت‌یابی شناختی و هویت‌یابی عاطفی به عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده این متغیر در نظر گرفته شد. این تفکیک با نظریه هویت اجتماعی تاجفل هم‌خوانی دارد. هویت‌یابی شناختی آگاهی فرد از عضویتش در گروه را نشان می‌دهد، در صورتی که هویت‌یابی عاطفی به پذیرش ارزش‌های عاطفی ناشی از عضویت در آن گروه مرتبط می‌شود (کرچنف، ۲۰۲۰: ۵۱۰-۵۱۱).

بیشتر استدلال‌های متضمن وجود رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل مطرح شد. در پژوهش هیرشی و همکاران (۲۰۱۷) ارتباط میان نگرش کارراهه متغیر و هویت‌یابی حرفه‌ای تأیید شده است. در پژوهش دیگری نتیجه‌گیری شد که آموزش و یادگیری حرفه‌ای (که از مصادیق آن در پژوهش انتخاب آزادانه مسیر شغلی بود) از طریق متغیرهای میانجی تعدیل‌گر (مانند هویت‌یابی حرفه‌ای) به عملکردهای فردی در راستای حرفه (که در پژوهش حاضر می‌تند بازآفرینی شغل باشد) منتهی می‌شوند (کلوتز و همکاران^۳، ۲۰۱۴). آنچه مشخصاً از تعاریف این سه متغیر برمی‌آید اشاره عینی یا تلویحی هر سه سازه به استقلال عمل فرد برای هم‌راستا کردن شغل با ارزش‌های فردی است. بنابراین انتظار می‌رود کارکنانی که هویت‌یابی حرفه‌ای بیشتری دارند، بیشتر درصدد تبدیل نگرش کارراهه متغیر به رفتار بازآفرینی شغل برآیند. این استدلال در قالب فرضیه هشتم پژوهش به شرح زیر مورد آزمون قرار گرفت.

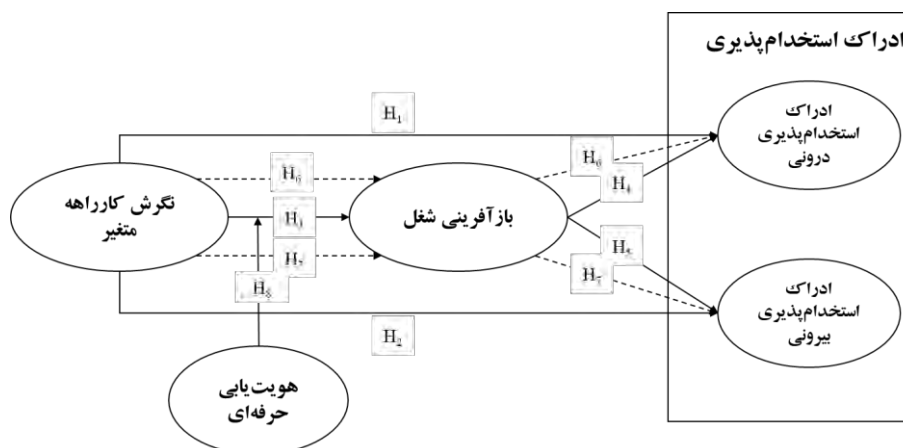
H₈: هویت‌یابی حرفه‌ای رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل را تعدیل می‌کند.

در این بخش استدلال‌های متضمن شکل‌گیری فرضیه‌های هشت‌گانه پژوهش مطرح شدند و در صورت‌بندی فرضیه‌ها، به پیشینه پژوهش‌های مرتبط به صورت مبسوط اشاره شد. مرور پیشینه پژوهش نشان

1. Kirchnopf
2. Forster-Heinzer
3. Klotz et al.

می‌دهد روابط میان متغیرهای پژوهش به صورت جداگانه و دو به دو مورد آزمون قرار گرفته‌اند. البته، به‌رغم مشابهت مفهومی و ساختاری متغیرهای پژوهش، ارتباط میان آنها در قالب مدلی جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. در پژوهش‌های داخلی نیز به بررسی روابط هر یک از متغیرهای این پژوهش به تنهایی یا در ارتباط با سایر متغیرها پرداخته شده است. به‌عنوان مثال، در مورد متغیر ادراک استخدام‌پذیری، در مطالعه جالب توجهی، توکلی و مرادی (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر پنداشت کارکنان از قابلیت استخدامشان (ادراک استخدام‌پذیری) با تعهد سازمانی پرداختند. صابری و همکاران (۱۳۹۸) تأثیر ادراک استخدام‌پذیری را بر عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان سنجیدند. در مورد نگرش کارراهه متغیر، در مطالعه‌ای کیفی به استخراج مقوله‌های علی، راهبردها و پیامدهای این مفهوم پرداخته شد (عبدلهی و همکاران، ۱۳۹۹). در مطالعه‌ای نسبتاً مرتبط سپهوند و عارف‌نژاد (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر جهت‌گیری کارراهه متغیر بر استخدام‌پذیری کارکنان پرداختند. هرچند این رابطه را با میانجی‌گری متغیر سرمایه مسیر شغلی آزمودند. درخصوص بازآفرینی شغل نیز پژوهش‌هایی با هدف طراحی الگوی این مفهوم (تابلی و همکاران، ۱۴۰۲) یا بررسی رابطه میان این متغیر با متغیرهایی نظیر رسالت حرفه‌ای (ابراهیمی، ۱۳۹۹) و استقلال شغلی (آقابابایی، ۱۴۰۳) انجام شده است. اما سهم‌یاری و وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در صورت‌بندی و آزمون مدلی جامع و شامل روابط مختلف احتمالی میان متغیرهای پژوهش است. این مدل با هدف صورت‌بندی و آزمون یک خط سیر ادراکی-رفتاری-ادراکی تدوین شد که از نگرش کارراهه متغیر به واسطه بازآفرینی شغل و با تعدیل‌گری هویت‌یابی حرفه‌ای به ادراک استخدام‌پذیری منتهی می‌شود. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش است که صورت‌بندی روابط میان فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. خط‌چین‌ها در این شکل، مسیرهای آزمون نقش متغیر میانجی را نشان می‌دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان شاغل در یکی از شرکت‌های حوزه فناوری‌های نوین مخابرات و ارتباطات بودند. همان‌گونه که اشاره شد، کارکنان این شرکت دو ویژگی اساسی داشتند که مسئله پژوهش را در مورد آنان معنادار می‌کرد. نخست آنکه، کارکنان دانشی و متخصص در حوزه‌های بسیار رقابتی نظیر فناوری اطلاعات و علم داده بودند و دوم اینکه به‌رغم میانگین سنی پایین، از تحصیلات و تجارب ویژه‌ای حتی در سطح بین‌المللی برخوردار بودند. فرهنگ سازمانی جوان و رقابت‌زیاد در این صنعت روبه‌رشد، لزوم نگرش متفاوت به بحث توسعه و نگهداشت کارکنان با ویژگی‌های متفاوت را ایجاب می‌کرد.

برای تعیین حجم نمونه پژوهش از نرم‌افزار G-Power استفاده شد. این نرم‌افزار حجم نمونه مناسب را با توجه به شاخص‌های مختلفی مانند نوع آزمون‌های آماری، سطح معناداری و اندازه تأثیر f^2 مشخص می‌کند و برای آزمون‌های رگرسیون چندگانه مناسب است (یوکارن و همکاران، ۲۰۲۱). رگرسیون چندمتغیره آزمون مناسب برای مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، سطح معناداری ۰/۹۵ و اندازه تأثیر f^2 به میزان ۰/۱۵ در نظر گرفته شد و براین اساس اندازه نمونه ۲۹۳ نفر برآورد شد. حجم جامعه آماری حدود ۸۵۰ نفر بود. محاسبه اندازه نمونه براساس جدول مورگان نتیجه ۲۶۵ نفر را به دست می‌دهد. در این رابطه محاسبه حجم

نمونه براساس نوع آزمون مرجح دانسته شد و ۳۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در شرکت توزیع شد.^۱ پس از گردآوری پرسشنامه‌ها ۲۹۶ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل به دست آمد. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد مطابق جدول ۱ استفاده شد. مقیاس گویه‌ها، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود.

جدول ۱. متغیرها و ابعاد آن‌ها، نشانگر متغیرها در مدل، منبع و نمونه گویه‌های پرسشنامه

متغیر	ابعاد	نشانگر	تعداد گویه	نمونه گویه	منبع
کارراهه متغیر	خودراهبری	PCA (SD)	۳	من مستقلاً مسیر شغلی‌ام را مدیریت می‌کنم.	پورتر و همکاران ^۲ (۲۰۱۶)
	ارزش‌محوری	PCA (VD)	۳	حس خودم از موفقیت در شغل برایم اهمیت دارد، نه احساس دیگران.	
بازآفرینی شغل	بازآفرینی وظیفه	JC (T)	۳	وظایف شغلی را ترجیح می‌دهم که با مهارت‌ها یا علائقم سازگارند.	اسلمپ و ولا-برودریک ^۳ (۲۰۱۳)
	بازآفرینی رابطه	JC (R)	۳	می‌کوشم افراد مرتبط با کارم را کاملاً بشناسم.	
	بازآفرینی شناختی	JC (C)	۳	به شیوه‌های مختلف کاری می‌اندیشم که می‌توانند اثر مثبت بر زندگی‌ام داشته باشند.	
ادراک استخدام‌پذیری	ادراک استخدام‌پذیری درونی	IPE	۴	در حرفه فعلی‌ام می‌توانم انواع مختلف کارها را انجام دهم.	آکرمنز و همکاران (۲۰۱۳)
	ادراک استخدام‌پذیری بیرونی	EPE	۴	اگر در جستجوی کار دیگری باشم، به سرعت آن را می‌یابم.	
هویت‌یابی حرفه‌ای	هویت‌یابی شناختی	VI (C)	۴	می‌دانم که عضوی از گروه مرتبط با حرفه‌ام هستم.	کرچنف (۲۰۲۰)
	هویت‌یابی عاطفی	VI (A)	۵	از کارکردن در این حرفه لذت می‌برم.	

۱. جدول مورگان، نوع آزمون آماری را در تعیین حجم نمونه در نظر نمی‌گیرد. رویکرد جدیدتر آن است که به جای صرفاً توجه به اندازه جامعه و تعیین اندازه نمونه براساس آن، نوع آزمون‌های مورد استفاده در نظر گرفته شود (یوکارن و همکاران، ۲۰۲۱).

2. Porter et al.

3. Slemp & Vella-Brodrick

نتایج پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش شامل ۲۹۶ پرسشنامه تحلیل شده در جدول ۲ نشان داده شده است. همان‌گونه که آمار جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد حدود ۷۳ درصد نمونه زیر ۴۰ سال سن داشتند و سابقه کاری ۸۳ درصد آنان زیر ۱۵ سال بود. میانگین سنی شرکت نیز ۴۲ سال بود. بنابراین، بافتار پژوهش شرکتی رقابتی با کارکنان عموماً جوان بود. رده سازمانی، سلسله‌مراتب عمودی شرکت را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

رده سازمانی			سابقه کار			بازه سنی			جنسیت	
مدیر	رییس	کارشناس	بیشتر از ۱۵ سال	۵ تا ۱۵ سال	کمتر از ۵ سال	بیش از ۴۱ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال	مرد	زن
۱۹/۷	۲۳/۶	۵۶/۷	۱۷/۴	۵۲/۳	۳۰/۳	۲۷/۲	۴۲/۷	۳۰/۱	۵۶/۶	۴۳/۴

مدل پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد کمترین مربعات جزئی آزمون شد و در این رابطه از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. معیارهای پایایی ترکیبی^۱ (CR) با حد قابل پذیرش ۰/۷، روایی همگرا^۲ (AVE) با معیار مقدار بیش از ۰/۵ و روایی واگرا^۳ (جذر AVE) برای بررسی روایی و پایایی متغیرهای مدل به کار گرفته شدند. نتایج آزمون‌های پایایی، روایی همگرای متغیرها و بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Composite Reliability
2. Convergent Validity
3. Discriminant Validity

جدول ۳. مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، روایی همگرا و بار عاملی گویه‌ها

متغیر	نشانه	بار عاملی	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر	نشانه	بار عاملی	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
نگرش کارراهه متغیر	PCA-SD1	۰/۸۴۶	۰/۷۲۵	۰/۸۶۲	۰/۷۲۱	ادراک استخدام‌پذیری	IPE1	۰/۷۴۵	۰/۷۴۵	۰/۸۱۷	۰/۷۲۱
	PCA-SD2	۰/۷۴۹					IPE2	۰/۷۴۸			
	PCA-SD3	۰/۷۳۴					IPE3	۰/۸۳۹			
	PCA-VD1	۰/۷۳۵					IPE4	۰/۷۳۴			
	PCA-VD2	۰/۷۲۴	۰/۷۳۱	۰/۸۵۴			EPE1	۰/۶۵۸			
	PCA-VD3	۰/۸۵۱					EPE2	۰/۷۴۵			
بازآفرینی شغل	JC-T1	۰/۷۹۳	۰/۷۹۲	۰/۸۶۱	۰/۷۳۴	هویت‌یابی حرفه‌ای	EPE3	۰/۷۴۵	۰/۷۱۵	۰/۸۳۲	۰/۷۳۴
	JC-T2	۰/۸۳۴					EPE4	۰/۶۲۳			
	JC-T3	۰/۷۹۲					VI-C1	۰/۸۳۲			
	JC-R1	۰/۷۴۷					VI-C2	۰/۸۵۶			
	JC-R2	۰/۷۵۳	VI-C3	۰/۷۸۱							
	JC-R3	۰/۸۳۶	VI-C4	۰/۷۳۵							
	JC-C1	۰/۷۳۴	۰/۷۴۱	۰/۸۳۷			VI-A1	۰/۷۳۵			
	JC-C2	۰/۷۳۹					VI-A2	۰/۷۳۷			
	JC-C3	۰/۸۴۵					VI-A3	۰/۸۳۴			
							VI-A4	۰/۸۳۵			
VI-A5					۰/۶۳۹						

همان‌گونه که اعداد جدول ۳ نشان می‌دهند، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از مقدار قابل قبول ۰/۵ و مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالاتر از مقدار قابل قبول ۰/۷ بود. آزمون روایی واگرا (تشخیصی) متغیرها به شرح جدول ۴ با روش فورنل و لارکر انجام شد.

جدول ۴. آزمون روایی واگرا

متغیر	نگرش کارراهه متغیر	بازآفرینی شغل	هویت‌یابی حرفه‌ای	ادراک استخدام‌پذیری درونی	ادراک استخدام‌پذیری بیرونی
نگرش کارراهه متغیر	۰/۸۳۳	-	-	-	-
بازآفرینی شغل	۰/۷۵۶	۰/۸۳۱	-	-	-
هویت‌یابی حرفه‌ای	۰/۷۴۵	۰/۷۶۵	۰/۸۲۳	-	-
ادراک استخدام‌پذیری درونی	۰/۶۲۳	۰/۶۸۳	۰/۷۴۳	۰/۸۲۱	-
ادراک استخدام‌پذیری بیرونی	۰/۵۶۷	۰/۶۷۵	۰/۷۱۲	۰/۷۴۵	۰/۸۱۸

همان‌گونه که در جدول ۴ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر بیشتر از حداکثر همبستگی آن با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود. به عبارت دیگر، اعداد قطر جدول که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر هستند، از اعداد ذیل آن که ضریب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر مدل هستند، بیشتر بود. براین اساس، روایی واگرایی متغیرهای پژوهش تأیید شد. مقدار شاخص برازش کلی مدل GoF¹ نیز عدد ۰/۶۳۲ و حاکی از برازش مناسب مدل بود.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ نشان داده شده است. ضرایب مسیر در مدل ساختاری نیز در شکل ۲ مشخص شده است. معنادار بودن ضریب مسیر در شرایطی آزمون شد که مقدار t هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ بیشتر از ۱/۹۶ و در سطح معناداری ۰/۹۹ بیشتر از ۲/۵۸ باشد.

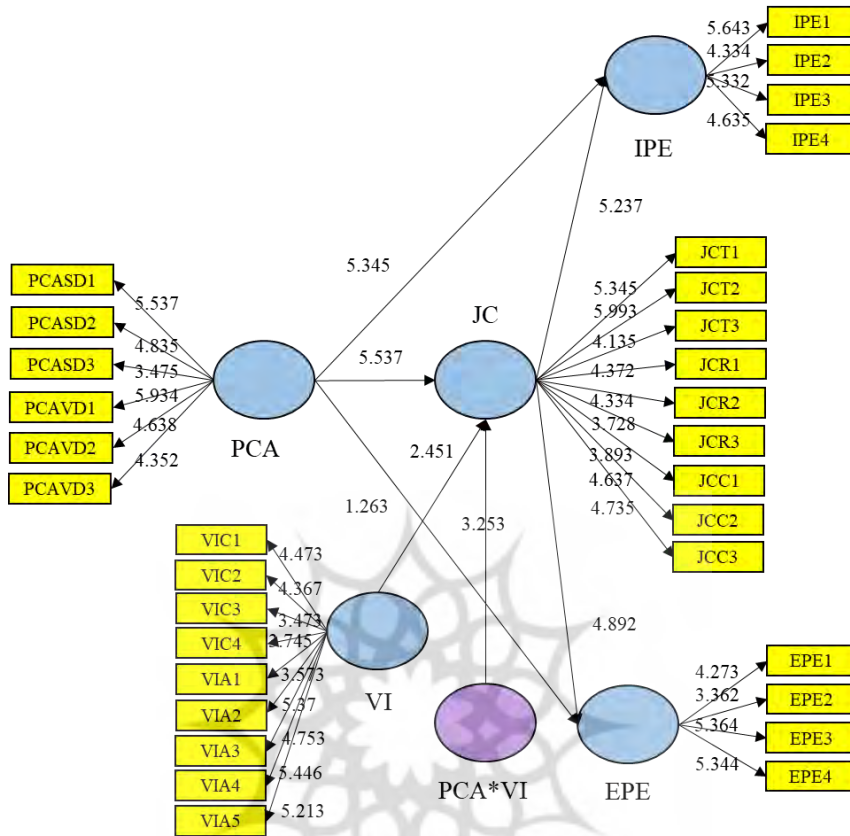
1. Goodness of Fit

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های مدل

نتیجه	t-value	ضریب مسیر	مسیر	H
تأیید	۵/۳۴۵*	۰/۷۷۲	نگرش کارراهه متغیر ← ادراک استخدام‌پذیری درونی	H ₁
رد	۱/۲۶۳	۰/۰۵۲	نگرش کارراهه متغیر ← ادراک استخدام‌پذیری بیرونی	H ₂
تأیید	۵/۵۳۷*	۰/۸۶۳	نگرش کارراهه متغیر ← بازآفرینی شغل	H ₃
تأیید	۵/۲۳۷*	۰/۷۳۹	بازآفرینی شغل ← ادراک استخدام‌پذیری درونی	H ₄
تأیید	۴/۸۹۲*	۰/۶۲۱	بازآفرینی شغل ← ادراک استخدام‌پذیری بیرونی	H ₅
تأیید	۷/۳۶۱**	۰/۸۵۳	نگرش کارراهه متغیر ← بازآفرینی شغل ← ادراک استخدام‌پذیری درونی	H ₆
تأیید	۴/۵۲۷*	۰/۷۳۵	نگرش کارراهه متغیر ← بازآفرینی شغل ← ادراک استخدام‌پذیری بیرونی	H ₇
تأیید	۳/۲۵۳*	۰/۷۵۹	هویت‌یابی حرفه‌ای ↓ نگرش کارراهه متغیر ← بازآفرینی شغل	H ₈

* معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪ و ** معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ را نشان می‌دهد.

همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده، نگرش کارراهه متغیر تأثیر معناداری بر ادراک استخدام‌پذیری درونی (۰/۷۷۲) دارد (تأیید فرضیه اول)، هرچند این ارتباط میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی وجود نداشت (رد فرضیه دوم). نگرش کارراهه متغیر اثر معناداری (۰/۸۶۳) بر بازآفرینی شغل داشت (تأیید فرضیه سوم). اثر بازآفرینی شغل هم بر ادراک استخدام‌پذیری درونی (۰/۷۳۹) و هم بر ادراک استخدام‌پذیری بیرونی (۰/۶۲۱) معنادار بود (تأیید فرضیه چهارم و پنجم). آزمون سوبل^۱ برای سنجش اثر میانجی‌گری نشان داد، نگرش کارراهه متغیر از طریق بازآفرینی شغل هم بر ادراک استخدام‌پذیری درونی (۰/۸۵۳) و هم بر ادراک استخدام‌پذیری بیرونی (۰/۷۳۵) اثرگذار است (تأیید فرضیه‌های ششم و هفتم). در نهایت نقش تعدیل‌گری هویت‌یابی حرفه‌ای در رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل (۰/۷۵۹) معنادار بود (تأیید فرضیه هشتم).



شکل ۲. خروجی مدل در حالت ضرایب معناداری

همانگونه که در شکل ۲ قابل ملاحظه است، ضریب مسیر فرضیه ششم بیشتر از ضریب مسیر فرضیه اول است. این بدان معناست که هرچند نگرش کارراهه متغیر به صورت مستقیم تأثیر معناداری بر ادراک استخدام‌پذیری درونی دارد (۰/۷۷۲)، اما این تأثیر به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی بازآفرینی شغل بیشتر است (۰/۸۵۳). با استدلال مشابه و با مقایسه فرضیه دوم و فرضیه هفتم می‌توان دریافت که نگرش کارراهه متغیر صرفاً به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی بازآفرینی شغل بر ادراک استخدام‌پذیری بیرونی تأثیر معنادار (۰/۷۳۵) دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف صورت‌بندی و آزمودن مدلی ادراکی - رفتاری - ادراکی تعریف شده که از نگرش کارراهه متغیر به واسطه بازآفرینی شغل و با تعدیل‌گری هویت‌یابی حرفه‌ای به ادراک استخدام‌پذیری درونی و بیرونی منتهی می‌شود. آزمودن مدلی جامع از متغیرهایی که در سازوکارهای جدید کارراهه شغلی کارکنان نقشی متمایز از روال‌های سنتی ایفا می‌کنند، کمک می‌کند تصمیم‌گیری‌های شغلی کارکنان و نحوه مواجهه سازمان با این ادراکات و تصمیم‌ها شفاف‌تر شود.

نتایج فرضیه اول و دوم پژوهش نشان داد بین نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری درونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد، اما رابطه نگرش کارراهه متغیر با ادراک استخدام‌پذیری بیرونی تأیید نشد. در این مطالعه به‌رغم اینکه تمام متغیرها از ابعاد جداگانه‌ای تشکیل شده بودند، صرفاً متغیر ادراک استخدام‌پذیری به‌صورت مجزا و در قالب ابعاد تشکیل‌دهنده آن (ادراک استخدام‌پذیری درونی و ادراک استخدام‌پذیری بیرونی) آزمون شد. دلیل این امر آن بود که قاعدتاً واکنش سازمان به این دو وجه متفاوت است. به‌عبارت‌دیگر، شاید سازمان از ادراک استخدام‌پذیری درونی استقبال کند و برعکس، ادراک استخدام‌پذیری بیرونی را به‌مثابه ترک خدمت احتمالی یا کاهش تعهد سازمانی تلقی نماید. بنابراین، پژوهش‌هایی مانند فریکزینسکا و پلسنیاک (۲۰۲۴) که تفکیکی میان ادراک استخدام‌پذیری درونی و بیرونی قائل نمی‌شوند، نتایج دست‌کم کاملی نخواهند داشت. نتیجه جالب توجه دو فرضیه اول برای شرکت این است که نشان می‌دهد کارکنان خودراهر و ارزش‌محور معتقدند می‌توانند کارراهه شغلی خود در سازمان را حتی برخلاف آنچه شرکت برایشان تصویر کرده، رقم بزنند. نتایج پژوهش‌های مشابه مانند لین (۲۰۱۵) و تی و همکاران (۲۰۲۲) نیز وجود رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری درونی را تأیید می‌کنند. اما براساس فرضیه دوم، خودراهر و ارزش‌محوری لزوماً سبب نمی‌شد که افراد تصور کنند کارراهه شغلی خود در خارج از مرزهای سازمان را نیز مدیریت می‌کنند. این نتیجه با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین نظیر لین (۲۰۱۵) و تی و همکاران (۲۰۲۲) مغایرت دارد. هرچند همان‌گونه که در ادامه شرح داده می‌شود، این رابطه از طریق یک متغیر میانجی رفتاری یعنی بازآفرینی شغل برقرار می‌شود.

نتیجه فرضیه سوم پژوهش نشان داد بین نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل رابطه مثبت معناداری وجود دارد. آزمون این فرضیه در واقع به‌معنای سنجش مسیر یک رابطه از یک متغیر ادراکی به یک متغیر رفتاری بود. تأیید این فرضیه نشان داد، کارکنانی که ادراک خودراهری و ارزش‌محوری دارند، بیش از

سایرین به بازآفرینی شغل خود در ابعاد وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی مبادرت می‌کنند. بنابراین، بازآفرینی شغل راهبرد اثربخشی برای این افراد است تا ادراک خود مبنی بر توانمندی در تنظیم کارراهه شغلی‌شان را با تغییراتی که در محتوا یا روابط شغلی خود ایجاد می‌کنند، محقق سازند. نتایج پژوهش‌هایی مانند کاندی و همکاران (۲۰۲۰) وجود چنین رابطه‌ای را به شکل‌گیری رضایت و افزایش تعهد مرتبط می‌داند.

نتایج آزمون فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش نشان داد، بین بازآفرینی شغل و ادراک استخدام‌پذیری درونی و بیرونی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، افرادی که اقدام به بازآفرینی شغل خود در ابعاد وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی می‌کنند، بر این باورند که امکان‌های استخدام‌پذیری درونی و بیرونی بیشتری برایشان فراهم است. این نتیجه با نتیجه پژوهش آکرمن و تیمز (۲۰۱۷) هم‌راستا است. به عقیده این پژوهشگران شایستگی‌هایی نظیر بازآفرینی شغل به مثابه فرایندهای انگیزشی عمل می‌کنند که باعث ارتقای توفیق ذهنی شغلی - که ادراک استخدام‌پذیری از مصادیق آن است - می‌شوند.

چنانچه پیشتر اشاره شد، صورت‌بندی و آزمودن فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش وجه ممیزه و سهم‌یاری ویژه این پژوهش در طی مسیری از متغیرهای ادراکی - رفتاری - ادراکی بود. مغایرت‌هایی که در نتایج پژوهش‌های پیشین درباب پیامدهای مثبت (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۵) و منفی (سوپلی و کرید، ۲۰۱۶) نگرش کارراهه متغیر ملاحظه می‌شد و خصوصاً تناقض نتایج ادراک استخدام‌پذیری به عنوان پیامد ویژه این ادراک که بخشی از آن در فرضیه دوم همین پژوهش ملاحظه شد، سبب شد در این مطالعه به آزمون یک رابطه احتمالی مثبت توأم با میانجی‌گری پرداخته شود. به عبارت دیگر، تلاش شد اصطلاح «پارادوکس تغییر» برای اشاره به لزوم جهت‌دهی به نگرش کارراهه متغیر برای نیل به پیامدهای مثبت از طریق فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش آزمون و بررسی شود. فرضیه پنجم پژوهش در سطح اطمینان بالا نشان داد رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و ادراک استخدام‌پذیری درونی از طریق رفتار بازآفرینانه شغلی برقرار می‌شود. فرضیه ششم نیز همین رابطه را در سطح اطمینان پایین‌تری درمورد ادراک استخدام‌پذیری بیرونی تأیید کرد. این نتایج نشان می‌دهد زمانی که ادراک کارکنان مبنی بر توان مدیریت کارراهه شغلی‌شان در قالب رفتاری مانند بازآفرینی شغل محقق شود، مجدداً ادراک مثبتی مبنی بر ظرفیت و امکان استخدام‌پذیری در آنان شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، با ورود یک متغیر میانجی رفتاری است که فرضیه اول پژوهش تقویت و فرضیه

1. Rodrigues et al.
2. Supeli & Creed

دوم برقرار می‌شود. به‌علاوه، نتیجه فرضیه هفتم پژوهش نشان داد هویت‌یابی حرفه‌ای رابطه میان نگرش کارراهه متغیر و بازآفرینی شغل را تعدیل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، کارکنانی که هویت‌یابی حرفه‌ای بیشتری دارند، بیشتر از دیگران درصدد تبدیل ادراک نگرش کارراهه متغیر به رفتار بازآفرینی شغل برمی‌آیند. بنابراین در شکل‌گیری رابطه مد نظر پژوهش، علاوه بر نقش میانجی‌گری، می‌توان نقش تسهیل‌گری یا تعدیل‌گری برای متغیرهایی نظیر هویت‌یابی حرفه‌ای قائل شد.

به‌لحاظ کاربردی، نتایج آزمون مدل پژوهش دریچه جدیدی را به بحث توسعه و نگهداشت کارکنان شرکت گشود. با توجه به مسئله پژوهش امروزه نمی‌توان انتظار داشت صرفاً با اتکای به روش‌های سنتی نگهداشت از جابه‌جایی کارکنان خصوصاً کارکنان مستعد ممانعت به‌عمل آورد. توسعه کارکنان که به استخدام‌پذیری آنان کمک می‌کند، بخش مهمی از بسته جبران خدمات شرکت‌های دارای برند کارفرمایی معتبر است. حال ممکن است این سؤال پیش‌آید که اگر بنا باشد سرمایه‌گذاری برای توسعه کارکنان یا جذب افرادی با نگرش کارراهه متغیر به استخدام‌پذیری آنان به‌معنای افزایش احتمال ترک خدمت بینجامد، اتخاذ چنین رویکردی مناسب است؟ در این پژوهش نشان داده شد که این دیدگاه ناشی از درک نادرست یا ناکامل ادراک استخدام‌پذیری است. در این باب دو نکته حائز اهمیت است: نخست آنکه ادراک استخدام‌پذیری درونی وجه کاملاً مثبت این سازه است که نباید مغفول بماند، ضمن آنکه پژوهش طولی نیلسن و همکاران^۱ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که اساساً بر ترک خدمت کارکنان اثرگذار نیست. دوم آنکه، حتی ادراک استخدام‌پذیری بیرونی نیز باوری مبنی بر توانمندی افراد است، نه انگیزه و مشوقی برای ترک خدمت. در همین راستا پژوهش توکلی و مرادی (۱۳۹۷) نشان داد میان ادراک استخدام‌پذیری در هر دو بعد درونی و بیرونی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت معنادار وجود دارد. نتایج پژوهش جالب توجه مارتین و همکاران^۲ (۲۰۲۱) نشان می‌دهد برخلاف تصور رایج، اقدامات انگیزاننده و انعطاف‌پذیر در حوزه منابع انسانی که مصداق آن در پژوهش حاضر فراهم کردن امکان بازآفرینی شغل بود، سبب می‌شود افراد جوان‌تر در قیاس با افراد میانسال به‌رغم برخورداری از ادراک و امکان استخدام‌پذیری بیرونی، اقدام به ترک خدمت کمتری داشته باشند.

بنابراین، به برخی پیشنهادهای کاربردی در رابطه با شرکت مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه اشاره

1. Nelissen et al.
2. Martin et al.

می‌شود. در وهله نخست لازم است شرکت از طریق سیاست‌گذاری در حوزه‌های اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی بین ارزش‌ها و انگیزه‌های فردی و ارزش‌ها و مطالبات سازمانی تعادل و تناسب برقرار کند. بعد ارزش‌محوری در نگرش کارراهه متغیر نشان می‌دهد افرادی که خودراهبر و ارزش‌گرا هستند، چنانچه احساس قربت بیشتری میان انگیزه‌ها و ترجیحات خود با ارزش‌های شرکت بیابند، کارراهه شغلی خود را با کارراهه تعریف شده در سازمان هم‌راستا خواهند کرد. در عین حال ویژگی خودراهبری این افراد سبب می‌شود کمتر به شرح شغل‌های ازپیش تعریف‌شده متعهد باشند و از طریق بازآفرینی شغل تمایل خود را به تعریف وظایف و مسئولیت‌های شغلی محقق کنند. بنابراین در وهله بعدی، تعریف سازوکارهایی جهت تسهیل رفتار بازآفرینانه در کارکنان و محدود نکردن آنها به شرح وظایف مقرر و مکتوب سبب می‌شود کارکنان در عمل، نقش خود را در هدایت‌گری کارراهه شغلی‌شان مشاهده و احساس کنند. کارکردن در قالب گروه‌های کاری خودگردان نمونه‌ای از این سازوکارهاست. در چنین گروه‌هایی شرح وظایف و تقسیم اختیارات، مسئولیت‌ها و پاسخگویی تا حد زیادی بسته به تصمیمات تیمی است و افراد تیم را در این زمینه تصمیم‌ساز می‌کند. در خصوص افرادی با ویژگی‌های جوانی و تحصیلات و توانمندی‌های بالا، تعارض تغییر برنامه‌های توسعه و نگهداشت کاملاً اثرگذار است. بنابراین به شرکت‌هایی که سرمایه‌های انسانی از این دست دارند، پیشنهاد می‌شود حس توانمندی مبنی بر اینکه شرکت امکان و ظرفیت استخدام‌پذیری درونی و حتی بیرونی را از طرق مختلف نظیر برنامه‌های توسعه فردی برای افراد مهیا کرده است، در کارکنان ایجاد و تقویت کنند. این ادراک سبب می‌شود تعهد مستمر کارکنان کاهش و جایگزین تعهد عاطفی شود. هرچند استخدام‌پذیری از طریق آموزش، توسعه و توانمندسازی حقیقتاً ریسک محسوب می‌شود؛ ریسکی که پیامد منفی آن ترک شرکت است اما پیامد مثبت آن ارتقای برند کارفرمایی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و مهم‌تر از آن انگیزش درونی افراد است. لازم است شرکت بر بعد کیفی مفهوم استخدام‌پذیری یعنی ایجاد مشاغل بهتر برای کارکنان از طریق ایجاد هویت شغلی تمرکز کند. این موضوع، بعد کمی تغییر شغل و تصدی مشاغل بیشتر در خارج از شرکت را جبران خواهد کرد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود بسته جبران خدمات افراد متناسب با برنامه‌های توسعه فردی و نگهداشت کارکنان متناسب‌سازی شود. به نظر می‌رسد امنیت شغلی و ارتقای عمودی در این بسته وزن کمتری نسبت به راهبردهایی نظیر توسعه فردی و گریدینگ شخصی داشته باشند. راهبرد گریدینگ شخصی که سهم زیادی برای توسعه فردی افراد قائل باشد، می‌تواند تعارض تغییر را در افرادی که نگرش کارراهه متغیر دارند، به سمت و سوی مورد نظر سازمان هدایت کند.

در این مطالعه تلاش شد، مدل نسبتاً‌جامعی از رابطه میان متغیرهای نگرشی و رفتاری مؤثر بر کارراهه شغلی کارکنان ارائه و آزمون شود. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که به‌رغم شمولیت تمام متغیرها از ابعاد چندگانه صرفاً به صورت‌بندی فرضیه‌هایی که ابعاد متغیر ادراک استخدام‌پذیری را تفکیک می‌کنند، اکتفا شد. هرچند، در نظر گرفتن روابط مجزا میان ابعاد متغیرها به ایجاد تصویری دقیق‌تر از موضوع کمک می‌کرد، اما مستلزم صورت‌بندی فرضیه‌های متعددی بود که امکان آزمون و ارائه نتایج آن در قالب یک مقاله پژوهشی میسر نبود. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود روابط میان ابعاد متغیرها با ادراک استخدام‌پذیری را - خصوصاً ابعاد سه‌گانه متغیر بازآفرینی شغل که به‌نظر می‌رسد ماهیت متفاوتی دارند - به‌صورت جداگانه مورد سنجش قرار دهند. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود صورت‌بندی کامل‌تر یا متفاوتی از مفاهیم و متغیرهای مشابهی نظیر کارراهه بدون مرز و سایر مصادیق توفیق‌ذهنی در شغل نظیر رضایت از کارراهه شغلی مبنای مطالعات آتی قرار گیرد.



منابع

- آقابابایی، راضیه (۱۴۰۳)، تأثیر راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی: نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی، *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۰(۱): ۹۳-۱۱۵.
- آقاپور، شهلا؛ موحد محمدی، سیدحمید و علم‌بیگی، امیر (۱۳۹۳)، نقش مهارت‌های کلیدی در شکل‌گیری قابلیت اشتغال دانشجویان، *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۰(۱): ۴۱-۵۶.
- ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹)، رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیل‌گر اشتیاق شغلی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۲(۲): ۱-۲۰.
- تابلی، حمید؛ عسکری باقرآبادی، محبوبه و رهدار، محبعلی (۱۴۰۲)، طراحی الگوی بازآفرینی شغلی براساس مدل‌یابی ساختاری تفسیری، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰): ۲۷۷-۲۹۸.
- توکلی، عبدالله و مرادی محمد (۱۳۹۷)، پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و ارتباط آن با تعهد سازمانی در دستگاه‌های دولتی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۲): ۱-۳۰.
- سپهوند، رضا و عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶)، اثر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه مسیر شغلی (مطالعه موردی: ترخیص کاران گمرک شهید رجایی هرمزگان)، *مدیریت دولتی*، ۹(۴): ۵۳۹-۵۶۸.
- سپهوند، رضا؛ سلگی، زهرا و اکبری پشم، فاطمه (۱۳۹۷)، تأثیر جهت‌گیری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی متنوع بر اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان آموزش عالی، *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۴(۱): ۷۱-۹۰.
- صابری، الهه؛ مهارتی، یعقوب و خوراکیان، علی‌رضا (۱۳۹۸)، تأثیر هدف‌گرایی و ادراک شخصی از قابلیت استخدام بر عملکرد کارکنان بیمارستان‌ها با نقش واسطه اشتیاق شغلی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۳): ۷۵-۱۱۲.
- عباسی، طیبه و حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۸)، قابلیت استخدام کارکنان: امنیت شغلی قرن بیست‌ویکم، *تدیور*، ۲۱(۳): ۵۴-۵۹.
- عبدالهی، بیژن؛ رنگریز، حسن؛ عباسیان، حسین و رحمانی، فائزه (۱۳۹۹)، مضامین استخراجی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای جهت‌گیری شغلی متنوع: مطالعه کیفی به شیوه تحلیل محتوای استقرایی، *مجله علوم روان‌شناختی*، ۱۹(۹۰): ۶۸۷-۶۹۷.

Reference

- Agnihotri, S., Mewafarosh, R., & Malhan, S. (2024). Enabling Sustainability in Higher Education via Perceived Employability, University Commitment, Perceived Organisational Prestige and Student Satisfaction: A Pls-Sem Approach. In **Sustainable Development Goals: The Impact of Sustainability Measures on Wellbeing** (Vol. 113, pp. 17-39). Emerald Publishing Limited.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. **Applied Psychology**, 66(1), 168-195.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R.W.B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. **Journal of Career Development**, 40(3), 245–267.
- Bargsted, M., Yeves, J., Merino, C., & Venegas-Muggli, J. I. (2021). Career success is not always an outcome: Its mediating role between competence employability model and perceived employability. **Career Development International**, 26(2), 119-139.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of protean and boundaryless careers: Combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, 69(1), 4–18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, 69, 30–47.
- Çakmak, K., & rrrr rrrrr r r . 000... oott fssss ss rr aaaaa aaa aaaaa assss career attitudes scales in the Turkish context: validation and psychometric evaluation. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, 21(2), 263-283.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 24(3), 372-384.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 116, 103343.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational behavior**, 73(3), 449-456.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. **Journal of Management & Organization**, 17(4), 459-473.
- Forster-Heinzer, S. (2020). Effects of perceived in-cnnnn n teeeeett oos nn aeeeeeee vocational and organizational identification: an empirical study with cook and automotive apprentices. **Vocations and Learning**, 13(1), 71-90.
- rr ccyy, , & aaaaaaa . 000... Hwwoo sll f-direction and values-drive of protean career orientation determine career outcomes?. **Central European Management Journal**. In press.
- Gerçek, M. (2024). Serial multiple mediation of career adaptability and self-perceived employability in the relationship between career competencies and job search self-efficacy. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 14(2), 461-478.

- Haenggli, M., Hirschi, A., Rudolph, C. W., & Peiró, J. M. (2021). Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach. *Journal of vocational behavior*, 131, 103650.
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 129–156.
- Hall, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2012). Vocational identity achievement as a mediator of presence of calling and life satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 309-321.
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 208-220.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16.
- Irfan, S. M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Abdullah, M. I. (2024). Relational triggers of job crafting and sustainable employability: examining a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(11), 9773-9792.
- Irfan, S. M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Bhutta, M. K. (2023). Determinants and consequences of job crafting under the boundary conditions of work uncertainty. *Career Development International*, 28(6/7), 686-705.
- nmrrrrr rrM, uullnnnn .. , & aa rcc,, Y. 000... . ee efrttt tt rrr e'''' ' ,,,,,, nnnnnn career orientation and self-perceived employability on the school-to-work transition. *Career Development International*. In press.
- Kim, S., Creed, P. A., Hood, M., & Bath, D. (2023). Protean career processes in young adults: Relationships with perceived future employability, educational performance, and commitment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-24.
- Kirchknopf, S. (2020). Career adaptability and vocational identity of commercial apprentices in the German dual system. *Vocations and Learning*, 13(3), 503-526.
- Klotz, V. K., Billett, S., & Winther, E. (2014). Promoting workforce excellence: formation and relevance of vocational identity for vocational educational training. *Empirical research in vocational education and training*, 6, 1-20.
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2021). Linking protean and boundaryless career attitudes to subjective career success: a serial mediation model. *Journal of Career Assessment*, 29(2), 263-28.
- Lin, Y. C. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.
- Lister, R. (2001) Work for those who can, security for those who cannot: a Third Way in social security reform or fractured social citizenship? in: R. EDWARDS and J. GLOVER (Eds) *Risk and Citizenship: Key Issues in Welfare*, pp. 96 – 115. London: Routledge.

- Lo Presti, A., van der Heijden, B., Briscoe, J. P., & De Rosa, A. (2023). Crafting your own success: a time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. **Career Development International**, 28(2), 180-195.
- Martin, L., Nguyen-Thi, U. T., & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter?. **Applied economics**, 53(28), 3306-3320.
- McQuid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. **Urban studies**, 42(2), 197-219.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. **Human Resource Management Journal**, 27(1), 152-168.
- Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2017). Position, possession or process? Understanding objective and subjective employability during university-to-work transitions. **Studies in higher education**, 42(7), 1275-1291.
- Porter, C., Woo, S. E., & Tak, J. (2016). Developing and validating short form protean and boundaryless career attitudes scales. **Journal of Career Assessment**, 24(1), 162-181.
- Rastgar, A. A., Ebrahimi, E., & Hessian, M. (2014). The effects of personality on protean and boundaryless career attitudes. **International Journal of Business Management and Economics**, 1(1), 1-5.
- Rodrigues, R., Guest, D. E., de Oliveira, T. C. T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?. **Journal of Vocational Behavior**, 91, 23-34.
- Sei, C. W. (2016). **Protean and Boundaryless Career Attitudes and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Crafting** (Doctoral dissertation, University of Malaya (Malaysia)).
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. **International Journal of Wellbeing**, 3(2), 126-146.
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. **Journal of Career Development**, 43(1), 66-80.
- Tajfel, H. E. (1978). **Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations**. Oxford: Academic Press.
- Tee, P. K., Cham, T. H., Low, M. P., & Lau, T. C. (2022). The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success. **Australian Journal of Career Development**, 31(1), 66-76.
- Uakarn, C., Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and Green formulas and Cohen statistical power analysis by G* power and comparisons. **Aphait Int J**, 10(2), 76-88.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. **Personnel Review**, 43(4), 592-605.

- Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Wang, L. (2014). Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. **Journal of Vocational Behavior**, 84(3), 405-419.
- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new rrrrrr rr:: A YYYAr odttt dilll uuyy nn mnyyyiiii ii ddd rrr k-Family conflict. **Applied psychology**, 62(1), 124-156.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, 26(2), 179-201.

