

# طراحی الگوی تبیین قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی

نویسندگان: دکتر شمس‌السادات زاهدی<sup>۱</sup>، دکتر اکبر حسن‌پور<sup>۲\*</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی  
۲. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

\* Email: Ak\_hassanpoor@yahoo.com

## چکیده

امروزه با توجه به چالش‌های محیطی و رویکرد حاکم در روابط کار، جهت‌گیری سازمانها از استخدام دائم‌العمر به استخدام قراردادی، موقتی و انعطاف‌پذیر تغییر یافته است. این انتقال و گذار از استخدام دائمی به استخدام قراردادی، قرارداد روانشناختی سنتی بین کارمند و سازمان را تحت تأثیر قرار داده و موجب زوال امنیت شغلی گردیده است. در این راستا نگرانی عمده مدیران، تحت تأثیر قرار گرفتن عوامل کلیدی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری کارکنان است. به همین جهت ضرورت مبنای جدید برای امنیت شغلی در محافل علمی و عملی احساس شده و اخیراً قابلیت استخدام کارکنان به عنوان جایگزین مطرح شده است. قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمانها در فرایند کارراهه تعریف می‌شود.

دانشگاهیان، محققان و مدیران اجرایی در خصوص قابلیت استخدام زیاد بحث کرده‌اند، اما کمتر به ابعاد و مولفه‌های آن پرداخته‌اند. براین اساس هدف عمده مقاله پاسخ به این سوال است که: قابلیت استخدام کارکنان چیست و دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی می‌باشد؟ نتایج تحقیق حاکی از آن است که قابلیت استخدام کارکنان شامل دو بعد (انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری و تخصص و انگیزش کارراهه) و پنج مولفه (بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی، جهت‌گیری اثرگذار کارراهه، انگیزش کارراهه، تخصص حرفه‌ای و خوش‌بینی) است و این ابعاد و مولفه‌ها در سازمانهای دولتی استان تهران از وضعیت مناسبی برخوردارند.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت استخدام، الگوی تبیین و سازمانهای دولتی.

به انطباق‌پذیری بالایی نیاز دارند، البته این نیاز با تغییر قرارداد روانشناختی (Psychological contract) بین کارکنان و سازمانها از رابطه‌ای (Relational) به تبادلی (Transactional) گرایش یافته‌است (۱). قرارداد

امروزه، شدت و سرعت باورنکردنی تغییر و تحول در محیط کاری، اهمیت انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی را گسترش داده است. افراد و سازمانها در راستای حفظ بقا

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۹/۳۰

• پذیرش مقاله: ۸۸/۹/۲۱

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

روانشناختی به مجموعه‌ای از اعتقادات و باورهای کارکنان و سازمان در خصوص اینکه چه چیزی به یکدیگر ارائه می‌دهند و چه چیزی از یکدیگر می‌ستانند، اطلاق می‌شود (۲ و ۳). در سابق قرارداد روانشناختی رابطه‌ای و مبتنی بر ایجاد امنیت شغلی از طرف سازمان‌ها در مقابل اعتماد و وفاداری کارکنان حاکم بوده‌است، اما امروزه قراردادهای تبادلی جایگزین قراردادهای رابطه‌ای شده‌است. به عبارتی دیگر، امروزه سازمان‌ها و کارکنان، اغلب در روابط مشاوره‌ای، قراردادی، موقتی و مقطعه کاری در یک دوره کاملاً مشخص و تعریف‌شده درگیر شده‌اند. قراردادهای تبادلی مسئولیت‌های مدیریت کارراهه را از سازمان‌ها به کارکنان انتقال داده‌اند. کارراهه‌های محدود و بسته سنتی که در آن کارکنان بیشتر عمر کاری خود را در یک سازمان یا صنعت صرف می‌کردند در حال منسوخ شدن است. در مقابل، کارراهه‌های بدون مرز در بین مشاغل، سازمان‌ها و صنایع مختلف آشکار شده‌اند (۴).

آنچه مسلم است قراردادهای تبادلی باعث زوال امنیت شغلی و به چالش کشیده شدن مباحثی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش و وفاداری کارکنان شده‌است. در این راستا در طول دهه‌های گذشته مفهوم قابلیت استخدام (Employability) به عنوان مبنای جدید برای ایجاد امنیت شغلی مورد توجه دانشگاه‌ها و محققان، رسانه‌ها و مطبوعات بوده‌است. اهمیت رشد این مفهوم علاوه بر منابع علمی در سیاست‌های کسب و کار هر دو بخش عمومی و خصوصی منعکس شده‌است (۳، ۴ و ۵).

قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمان‌ها در طول کارراهه تعریف می‌شود. این مفهوم مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده انطباق‌پذیری و موفقیت فرد در محیط کاری متلاطم امروزی محسوب می‌شود. قابلیت استخدام کارکنان را قادر می‌سازد فرصت‌های کارراهه را بهینه‌تر ساخته و آن را مدیریت کند و سازمان‌ها را در وظایف مهم و سخت شناسایی کارکنان کارآمد و انعطاف‌پذیر در عصر حاضر یاری می‌کند.

دانشگاهیان، محققان و مدیران اجرایی در خصوص قابلیت استخدام زیاد بحث کرده‌اند، اما هیچ‌یک از آن‌ها سازه به خصوصی را تعریف و توسعه نداده‌اند. از یک سو نظریه‌پردازان مطرح می‌کنند که افراد دارای قابلیت استخدام،

#### چهارچوب نظری تحقیق

##### ۱- معنا و مفهوم قابلیت استخدام

انطباق‌پذیر بوده و به‌طور مؤثر تغییرات را مدیریت می‌کنند (۱) و از سوی دیگر مدیران اجرایی قابلیت استخدام را بسیار محدود و بر حسب شغل تعریف کرده‌اند به این صورت که فردی دارای قابلیت استخدام است که الزامات یک موقعیت به خصوص را مدیریت و تامین کند. ادبیات علمی و دانشگاهی سازه‌های کلی و فراگیری را بدون توسعه مقیاس و آزمون‌های تجربی پیشنهاد داده‌اند (۷).

سازمان‌ها از کارکنانی که دارای مهارت‌های مناسب هستند و قابلیت انطباق با الزامات و تغییرات دارند، حمایت و پشتیبانی می‌کنند. شایان ذکر است که آن‌ها به نوعی افراد را بر اساس ویژگی‌های به خصوص و محدود شغلی استخدام می‌کنند و ارتقا می‌دهند. در مجموع دیدگاه گروه علمی و دانشگاهی وسیع‌تر از دیدگاه مدیران اجرایی است. به هر حال تحقیقات موجود در زمینه قابلیت استخدام کارکنان فاقد دو عنصر زیر هستند: اول اینکه عناصر و مؤلفه‌های قابلیت استخدام مشخص نیستند. دوم، مقیاس‌هایی برای اندازه‌گیری قابلیت استخدام وجود ندارد. پس سؤال اصلی در این مقاله این است که قابلیت استخدام کارکنان دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ بر این اساس مقاله حاضر این اهداف را دنبال می‌کند: نخست، مفهوم قابلیت استخدام کارکنان را به صورت تئوریک تشریح کند. بعد ابزار اندازه‌گیری و تبیین برای قابلیت استخدام کارکنان ارائه کند. در نهایت، میزان قابلیت استخدام کارکنان را در سازمان‌های دولتی ایران بررسی کند.

تعاریف متعدد و متنوعی در قابلیت استخدام کارکنان به ویژه در اواخر قرن بیستم ارائه شده‌است و این مفهوم به عنوان یکی از موضوعات مهم در بحث توسعه منابع انسانی در اقتصاد جهانی و یکی از پایه‌های استراتژی استخدام در اروپا مطرح شده‌است (۸، ۹ و ۱۰).

«پولارد و هیلج» (Hillage & Pollard) که تعریف وسیعی از این مفهوم ارائه کرده‌اند، قابلیت استخدام را به عنوان توانایی فرد برای به‌دست‌آوردن استخدام اولیه، حفظ شغل، تغییر شغل در همان سازمان و دستیابی به شغل جدید در صورت نیاز، تلقی می‌کنند، این تعریف هم افراد بیکاری که جویای کار هستند و هم افراد شاغلی که به دنبال شغل

جدید یا ارتقای موقعیت هستند را شامل می‌شود (۱۱) و (۱۲)، بنابراین قابلیت استخدام شامل: حرکت مستقلانه و آزادانه افراد در بازار کار با توجه به قابلیت‌های استخدامی به منظور تحقق بخشیدن به نیروهای بالقوه خویش است (۱۳) و در سه سطح صنعت، سازمانی و فردی بررسی می‌شود (۳). در این مقاله قابلیت استخدام به عنوان توانایی فرد در حفظ شغل و دستیابی به شغل جدید در صورت نیاز، تلقی می‌شود.

«تییسن» (Thijssen) به منظور ساختاردهی مفهوم قابلیت استخدام، تعاریف موجود قابلیت استخدام را بررسی و آن را در سه دسته طبقه‌بندی کرده است (۱۴):

۱- تعاریف محوری (Core desinition)، ۲- تعاریف وسیع (Broader definition) و ۳- تعاریف جامع و کامل (All embracing definition)

تعاریف محوری از قابلیت استخدام، تمام فرصت‌های فردی برای موفقیت در مشاغل متنوع در بازار کار را دربرمی‌گیرد. این دسته از تعاریف، فقط ظرفیت‌ها، تمایلات و آمال کارمند را شامل می‌شود و به شرایط موقعیتی و زمینه‌ای اشارتی ندارد. تعاریف وسیع قابلیت استخدام، علاوه بر ظرفیت و اشتیاق به موفقیت در مشاغل متنوع، توانایی یادگیری را نیز دربرمی‌گیرد و تمام ویژگی‌های فردی را که موقعیت آینده وی را در بازار کار تعیین می‌کنند، شامل می‌شود. در تعاریف دسته سوم، عوامل زمینه‌ای و شرایط اثرگذاری نیز به تعاریف قبلی اضافه می‌شود. شرایط اثرگذار، عوامل و عناصر زمینه‌ای و محیطی هستند که اثرگذاری و ویژگی‌های فردی بر قابلیت استخدام را تسهیل یا سخت می‌سازند مانند امکانات آموزشی که از طرف سازمان برای وی فراهم می‌شود (۱۵ و ۱۶).

پس قابلیت استخدام مفهومی است که برای مواجهه با عدم امنیت شغلی در استخدام مطرح شده است (۱۷). طبق نظر «کانتر» قابلیت استخدام، امنیت جدیدی است که اگر افراد به دست آورند و آن را حفظ کنند، زمانی که شغل خود را از دست بدهند، جای دیگر قابلیت استخدام دارند (۱۸).

## ۲- مدل‌های قابلیت استخدام

۱- مدل دگریپ و همکاران: به نظر دگریپ و همکاران او، قابلیت استخدام دو بعد دارد (۱۴):

الف) اشتیاق: تمایل افراد به درگیری و مشارکت در

فعالیت‌هایی که آن‌ها را برای بازار کار جذاب نگه دارد. (ب) ظرفیت: قدرتی که موقعیت یک فرد در بازار کار را توسعه می‌دهد.

با شش شاخص دو بعد قابلیت استخدام را می‌توان سنجید. سه شاخص اول، اشتیاق و سه شاخص بعد، ظرفیت را اندازه‌گیری می‌کنند.

۱- تمایل به تحرک و جابجایی بین مشاغل؛

۲- ظرفیت تحرک و جابه‌جایی در مشاغل؛

۳- علاقه‌مندی به مشارکت در آموزش؛

۴- ظرفیت مشارکت در آموزش؛

۵- تمایل به انعطاف‌پذیری؛

۶- ظرفیت انعطاف‌پذیری.

۲- مدل فوگیت و همکاران او: فوگیت و همکاران او (Fugate, etal) ادعای کنند که قابلیت استخدام از ترکیب هویت کارراه، انطباق‌پذیری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی به وجود می‌آید (۱۹).

هویت کارراه: هویت کارراهه (Career identity) با مفاهیمی همانند هویت شغلی، هویت نقش و هویت سازمانی شباهت دارد و به اینکه افراد خودشان را در یک محیط کاری چگونه تعریف می‌کنند، اطلاق می‌شود. در حقیقت هویت کارراهه شامل ادغام تجربیات فردی با ساختارهای سازمانی مفید و با مفهوم است. هویت کارراهه از طریق بیان اینکه چه کسی هستم و چه کسی می‌خواهم باشم، پایه عاطفی و شناختی محکمی را برای قابلیت استخدام به وجود می‌آورد.

انطباق‌پذیری شخصی: (Personnal adaptability) افراد انطباق‌پذیر توانایی تغییر عوامل شخصی مثل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها و غیره را دارند. انطباق‌پذیری شخصی به موفقیت کارراهه و عملکرد سازمانی کمک می‌کند و افراد را قادر می‌سازد تا کارا باقی بمانند.

سرمایه اجتماعی و انسانی (Social & human capital) افراد و سازمان‌ها، ضمن پیش‌بینی آینده کاری سرمایه‌گذاری‌هایی را در زمینه‌های انسانی و اجتماعی انجام می‌دهند. سرمایه اجتماعی ریشه در شبکه‌های اجتماعی دارد و از طریق شبکه‌ها به فرد اطلاعات، نفوذ و قدرت می‌بخشد و برای افراد فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد. سرمایه انسانی به عوامل و متغیرهای پیشرفت

کارراهه شخصی مثل سن، تحصیلات و تجربیات کاری و آموزشی، عملکرد شغلی و هوش عاطفی، توانایی شناختی و ... گفته می‌شود. بنابراین سرمایه انسانی توانایی فردی را برای برآوردن انتظارات عملکردی شغل مشخصی را افزایش می‌دهد و انطباق‌پذیری سازمانی و فردی را ارتقا می‌بخشد.

### ۳- مدل «وندِر هیجِدی و وندِر هیجِدن»

(Van der heijde & Van der heijden) وندِر هیجِدی و همکار او رویکرد شایستگی محور را برای قابلیت استخدام انتخاب کردند. شایستگی به زعم آن‌ها مجموعه‌ای قابل مشاهده از ابعاد عملکرد، یعنی دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست. در حقیقت آن‌ها شایستگی را در سطح فردی مدنظر قرار دادند و ابعاد زیر را برای قابلیت استخدام در نظر گرفتند (۲۰):

۱- پیش‌بینی و بهینه‌سازی: توانایی پیش‌بینی و بهینه‌سازی، فرد را برای تغییرات کار در آینده به روش خلاقانه آماده ساخته و زمینه تلاش و کوشش برای دستیابی به شغل بهتر و پیامدهای مناسب کارراهه را فراهم می‌آورد. امروزه کارکنان باید شغل و زندگی حرفه‌ای خود را مدیریت کنند. مدیریت کارراهه زمانی بهینه می‌شود که بین ترجیحات شخصی و توسعه بازار تعادل ایجاد و حفظ شود؛

۲- انعطاف‌پذیری شخصی: کارکنان باید با تغییرات کاری محیط بازار کار -که کنترلی بر آن ندارند- منطبق شوند. انعطاف‌پذیری شخصی شامل انطباق‌پذیری در برابر انواع مختلف تغییر در بازارهای داخلی و خارجی است از جمله این تغییرات به ادغام‌ها و سازماندهی مجدد کار می‌توان اشاره کرد؛

۳- حس سازمانی: بر خلاف مدیریت سنتی (جدایی مدیران و کارکنان) کارکنان باید به عنوان عضوی از تیم فعالیت کنند و در شناسایی اهداف سازمان و پذیرش مسئولیت جمعی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌باشند. حس سازمانی مفهوم رفتار شهروند سازمانی را از طریق مشارکت در گروه‌های متفاوت و مختلف مثل سازمان، تیم کاری و سایر شبکه‌ها توسعه می‌دهد؛

۴- تعادل و توازن: تعادل و توازن اشاره به سازگاری بین علائق متضاد کارفرمایان و افراد دارد که در زندگی کاری ایجاد تعادل بین آن‌ها بسیار مشکل است اما زمانی که

تعادل برقرار شود، آثار مثبت آن عاید هر دو طرف کارفرمایان و کارکنان خواهد شد؛

۵- تخصص حرفه‌ای: این بعد دانش و مهارت کاری را دربرمی‌گیرد که به عنوان سرمایه انسانی مطرح شده و برای بقای سازمان‌ها لازم و ضروری است.

### ۴- «مدل کلایت من وات»

(Kluytmans & Ott) کلایت من وات در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت قابلیت استخدام در هلند» به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند مبنای متفاوتی برای امنیت کارکنان ایجاد کنند که جایگزین امنیت شغلی در حال زوال باشد. آن‌ها پاسخ این سؤال را قابلیت استخدام معرفی کردند و عناصر آن را به این صورت بر شمردند (۱۰): ۱- مهارت‌ها و دانش کاربردی، ۲- آگاهی و دانش بازار کار و ۳- اشتیاق به جابه‌جایی و تحرک

طبق نظر این محققان مهارت‌ها و دانش کاربردی برای استخدام به تنهایی کافی نیست بلکه افراد باید مشتاق استفاده از فرصت‌ها و تجربه کاری در محیط‌های دیگر و یادگیری بیشتری باشند و علاوه بر آن آگاهی‌های لازم از بازار کار را نیز واجد باشند. طبق نظر «کلایت من وات» قابلیت استخدام کارکنان به دو بعد بستگی دارد:

- اشتیاق کارمند به انطباق با تغییرات و موقعیت‌های شغلی دیگر؛

- مهارت‌ها، دانش و توانایی قابل استفاده برای سازمان‌های دیگر.

پس از مطالعه دقیق مبانی نظری (که به صورت اجمالی اشاره شد) محققان شاخص‌های ابتدایی قابلیت استخدام کارکنان را استخراج کردند و در نهایت با غربال و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و سنجش پایداری شاخص‌های اولیه نهایی تهیه شد. لازم به یادآوری است از منابع مختلفی برای استخراج شاخص‌ها استفاده شده است (۱۱)، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸ و ۲۹).

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهداف پژوهش که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان و در نهایت بررسی وضعیت آن در سازمان‌های دولتی است، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

زیربنایی و تولیدی قرار می‌گیرند. در تعریف فوق واحد مورد مشاهده کارکنان هستند. بر اساس رابطه محاسبه حجم نمونه برای جامعه محدود تعداد ۱۲ سازمان به شیوه طبقه‌بندی متوازن از هر گروه ۴ سازمان به عنوان نمونه باید انتخاب می‌شد، اما با توجه به اینکه نیروی انسانی مستقر در گروه زیربنایی و تولیدی و در گروه فرهنگی و آموزشی کمتر بود. از این رو، از گروه زیربنایی و تولیدی ۵ سازمان، اجتماعی ۴ سازمان و از گروه آموزشی و فرهنگی ۳ سازمان انتخاب شد. در ادامه با توجه به این که تعداد کل نیروی انسانی ۱۲ سازمان انتخاب شده ۲۶۳۳ نفر است و از طرف دیگر بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه آماری تحقیق حاضر ۳۶۰ نفر می‌باشد. بنابراین با تقسیم تعداد کل نیروی انسانی ۱۲ سازمان انتخاب شده بر تعداد نمونه آماری تحقیق برای هر سازمان ۳۰ پرسشنامه باید توزیع می‌شد، اما محقق برای اطمینان بیشتر و بالابردن تعمیم‌پذیری تحقیق ۴۵۰ پرسشنامه پخش کرد که در نهایت ۴۳۷ پرسشنامه عودت داده شد و از میان آن‌ها ۱۷ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در مجموع ۴۲۰ پرسشنامه به شیوه غیرحضوری و حضوری از نمونه آماری تحقیق جمع‌آوری و استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۱- تعریف عوامل و متغیرهای تحقیق

برای تعریف دقیق متغیرها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر از تحلیل عاملی استفاده شد. در تحلیل عاملی مواد پرسشنامه تحقیق باید به این نکته اشاره شود که اصولاً قبل از اجرای تحلیل عاملی لازم است، مفروضه‌های زیر رعایت شود:

۱. شاخص کفایت نمونه‌برداری (Kaiser- meyer- Olhin(kmo) باید دست کم ۰/۷ و ترجیحاً بالاتر از آن باشد؛
۲. نتیجه آزمون کرویت بارتلت (Bartlett test of sphericity) باید از لحاظ آماری معنادار باشد؛
۳. بار عاملی هر سؤال در ماتریس عاملی و ماتریس چرخشی یافته باید دست کم ۳ درصد و ترجیحاً بالاتر از آن باشد؛
۴. عامل‌ها باید از اعتبار کافی برخوردار باشد.

اندازه‌های kmo و نتایج آزمون کرویت بار تلت برای

فرضیه اصلی: قابلیت استخدام کارکنان سازمان‌های دولتی از وضعیت مناسبی برخوردار است.

۱. مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی باهم ارتباط معناداری دارند؛
۲. ابعاد قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی باهم ارتباط معناداری دارند؛
۳. ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی از وضعیت مناسبی برخوردارند.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان و تعیین روابط متقابل میان آن‌ها و وضعیت آن‌هاست، از نظر هدف کاربردی، نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که شامل ۳۹ سؤال است. به منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه یک نمونه اولیه شامل ۶۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات ۰/۹۰ به‌دست‌آمد. در کل این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه استفاده‌شده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

همچنین به منظور سنجش روایی ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، نظرات ۲۵ نفر از خبرگان که از میان اعضای هیئت علمی دانشگاه و دانشجویان دکتری متخصص در حوزه تحقیق و مدیران اجرایی و کارشناسان جامعه آماری سازمان‌های دولتی انتخاب شدند، در خصوص مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق جمع‌آوری شد و با بررسی‌های انجام‌شده و انجام اصلاحات پیشنهادی از سوی خبرگان مشخص شد که تمامی شاخص‌های در نظر گرفته‌شده به درستی انتخاب و تأیید شدند.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان ۳۶ سازمان دولتی استان تهران بر اساس اطلاعات منتشر شده سال ۷۶ است (حائز اهمیت است این تحقیق به روش تک‌مقطعی در ۶ ماهه اول سال ۸۷ انجام شده است). منظور از سازمان‌های دولتی در این پژوهش سازمانهایی هستند که تابع نظام بودجه استانی بوده و در سه گروه: آموزشی و فرهنگی، اجتماعی و

جدول شماره ۲. ارزش ویژه هر عامل و درصد واریانس کل هر عامل و درصد کل واریانس

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۳/۱۴۹	۸/۲۸۸	۸/۲۸۸
۲	۲/۴۱۲	۶/۳۷۴	۱۴/۶۳۵
۳	۲/۱۷۹	۵/۷۳۴	۲۰/۳۶۹
۴	۲/۰۴۸	۵/۳۹۰	۲۵/۷۵۹
۵	۲/۰۱۶	۵/۳۰۵	۳۱/۰۶۴
۶	۱/۸۰۴	۴/۷۴۷	۳۵/۸۱۲
۷	۱/۸۰۳	۴/۷۴۵	۴۰/۵۵۷
۸	۱/۷۲۱	۴/۵۲۹	۴۵/۰۸۶
۹	۱/۶۰۰	۴/۲۱۰	۴۹/۶۴۹
۱۰	۱/۵۶۴	۴/۱۱۵	۵۳/۴۱۱
۱۱	۱/۵۶۳	۴/۱۱۲	۵۷/۵۲۵
۱۲	۱/۳۵۴	۳/۵۶۳	۶۱/۰۸۷
۱۳	۱/۳۴۸	۳/۵۴۸	۶۴/۶۳۵
۱۴	۱/۳۴۰	۳/۵۲	۶۸/۱۶۲

جدول شماره ۳. ارزش ویژه ، درصد واریانس کل و درصد کل هر عامل

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۲/۳۹۰	۱۰/۳۹۱	۱۰/۳۹۱
۲	۲/۳۷۲	۱۰/۳۱۴	۲۰/۷۰۵
۳	۱/۸۸۶	۸/۱۱۳	۲۸/۸۱۸
۴	۱/۸۲۶	۷/۹۳۸	۳۶/۷۵۶
۵	۱/۷۶۳	۷/۶۶۵	۴۴/۴۲۱
۶	۱/۶۸۴	۷/۳۲۰	۵۱/۷۴۱
۷	۱/۴۳۰	۶/۲۱۵	۵۷/۹۵۶
۸	۱/۲۴۳	۴/۴۰۵	۶۳/۳۶۲

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این سؤالات باقی مانده جمعاً ۸ عامل را تشکیل می‌دهد و این ۸ عامل در حدود ۶۳/۳۶ درصد واریانس قابلیت استخدام را تبیین و پوشش می‌دهد که در حقیقت نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات این حوزه می‌باشد. در ادامه ماتریس عاملی این بخش آورده می‌شود که نشان می‌دهد چه سؤالاتی و با چه بارهای عاملی به این عامل مرتبط هستند. در ادامه نیز ماتریس چرخش یافته عاملی ارائه می‌شود.

ماتریس‌های همبستگی مواد پرسش‌نامه در جدول شماره (۱) نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱. اندازه‌های kmo و نتایج آزمون کرویت بار تلت

شاخص kmo	مشخصه کرویت بار تلت	احتمال
۰/۷۳	۲۵۳۷۰۳/۹۳۴۸	۰/۰۰۰

با توجه به عدد KMO بزرگ‌تر از ۰/۷ و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.05$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی بر اساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مطالعه شده توجیه پذیر خواهد بود.

جدول اشتراک‌های سؤالات که به منظور نشان دادن تناسب سؤال‌های تدوین شده در حوزه قابلیت استخدام کارکنان استخراج شده، نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات این حوزه در فرایند تحلیل عاملی می‌باشد. از آنجایی که عدد اشتراک‌های سؤالات از ۰/۵۰ بیشتر بود بنابراین در این مرحله سؤالی حذف نشد.

به منظور تعیین اینکه مجموعه سؤال‌های تشکیل دهنده مفهوم قابلیت استخدام کارکنان شامل چند عامل است و این عوامل چند درصد از مفهوم قابلیت استخدام را تبیین کرده و پوشش می‌دهد، از جدول کل واریانس تبیین شده استفاده می‌شود. (جدول ۲)

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این سؤالات جمعاً ۱۴ عامل را تشکیل می‌دهد و این ۱۴ عامل در حدود ۶۸/۱۶ درصد واریانس قابلیت استخدام را تبیین و پوشش می‌دهد که در حقیقت نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات این حوزه می‌باشد. در ادامه ماتریس عاملی آمده است که نشان می‌دهد چه سؤالاتی و با چه بارهای عاملی به این عامل مرتبط هستند.

بعد از استخراج عامل‌ها و سؤالات مربوط به آن‌ها و برای نام‌گذاری عامل‌های استخراج شده، برخی از سؤالات به دلیل پایین بودن بارعاملی با عامل مربوط به خود و همچنین داشتن جایگاه نامناسب (یعنی داشتن بارعاملی) در جایی دیگر به غیر از عامل در نظر گرفته شده اولیه برای آن، حذف شد و دوباره تحلیل عاملی بدون این سؤالات نامرتب، اجرا شد که نتایج نهایی در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول شماره ۴. ماتریس چرخش یافته عاملی

عامل ۸	عامل ۷	عامل ۶	عامل ۵	عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	عوامل سؤالات
							۰/۵۹۹	بر روی فرصت‌های شغلی خود کنترل داشته و آن‌ها را مدیریت می‌کنم.
							۰/۵۷۹	تجربیات شغلی من در گذشته در کل مثبت بوده‌اند.
							۰/۵۸۶	از تغییرات و تحولات سازمانی آگاه می‌شوم.
							۰/۲۸۸	می‌توانم مسائل و مشکلاتی که در کار مواجه می‌شوم را مدیریت کنم.
							۰/۷۶۹	از تغییرات و تحولات شغلی خود آگاهی پیدامی‌کنم.
						۰/۴۷۲		می‌توانم مسائل و مشکلاتی که در کار مواجه می‌شوم را مدیریت کنم.
						۰/۶۹۰		تلاش می‌کنم چالش‌های بالقوه شغلی را قبل از آنکه پیش آیند، شناسایی کنم.
						۰/۶۷۹		برنامه‌های مشخصی برای تحقق اهداف شغلی خود دارم.
						۰/۶۶۰		با توجه به اطلاعات جدید اخذشده نسبت به موقعیت کاری خود اهداف خود را بازبینی و بازنگری می‌کنیم
					۱۵۵/۰			مشتاقم آموزش بیشتری راجع به موقعیت شغلی خود ببینم.
					۵۷۷/۰			مشتاقم آموزش‌های لازم برای مشاغل کاملاً متفاوت را ببینم.
					۳۰۸/۰			در کار خود عمیقاً درگیر می‌شوم.
					۳۵۳/۰			مشتاق به تلاش و کوشش بیش از حد مورد انتظار برای پیشرفت شغلی هستم.
				۳۸۵/۰				به آسانی با تغییرات کاری انطباق پیدامی‌کنم.
				۸۸۷/۰				احساس می‌کنم تغییرات کاری در کل پی آمدهایی مثبت دارند.
				۰/۶۷۰				در کار ریسک‌پذیر هستم.
			۳۵۵/۰					به فرصت‌های شغلی خود در آینده خوشبین هستم.

عامل ۸	عامل ۷	عامل ۶	عامل ۵	عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	عوامل سؤالات
			۰/۸۷۱					همیشه نگرش و طرزتلقی مثبتی نسبت به کارم دارم.
			۰/۸۱۵					همواره بخش روشن و مثبت حوادث و رویدادها را می بینم (همواره نیمه پر لیوان را می بینم).
		۰/۷۲۲						ترجیح می دهم مسیر شغلی ام را خودم مدیریت کنم تا اینکه سازمان مسیر پیشرفت شغلی مرا مشخص کند.
		۰/۳۹۰						توانایی‌ها و مهارت‌های ارزشمند در خصوص حوزه کاریم دارم
		۰/۶۲۵						در آموزش‌هایی که در تحقق اهداف شغلی ام مؤثر هستند، حتماً شرکت می‌کنم.
	۰/۸۷۳							خود را به عنوان یک حرفه‌ای یا متخصص فنی می‌بینم.
	۰/۳۱۹							سطح مهارت و تجربه من برای احراز شغل در حوزه کاری خودم کافی است.
۰/۸۷۷								معمولاً منابع اطلاعاتی مختلف مربوط به فرصت‌های شغلی را مطالعه و بررسی می‌کنم. (نیازمندی روزنامه‌ها و...)

بعد از مشخص شدن عامل‌ها و سؤالات مربوط به آن‌ها، با توجه به مفهوم و ماهیت سؤالات تشکیل دهنده هر عامل نام مناسبی برای عامل انتخاب می‌شود که در جدول شماره (۵) نمایش داده شده است.

#### جدول شماره ۵. ۸ عامل و سؤالات مربوط به آن‌ها

نام عامل به ترتیب	سؤالات مرتبط با آن	درصد واریانس تبیین شده
عامل اول - بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی	۸۵-۹۲-۹۰-۱۰۵-۹۳	۱۰/۳۹
عامل دوم - جهت‌گیری اثرگذار کارراه	۹۴-۱۱۵-۱۱۲-۱۱۶	۱۰/۳۱
عامل سوم - انگیزش کارراه	۱۰۳-۱۱۴-۱۰۴	۸/۱
عامل چهارم - انگیزش یادگیری	۸۸-۹۵-۸۹-۹۶	۷/۹۳
عامل پنجم - گشودگی به تغییر	۱۱۰-۱۲۱-۱۰۶	۷/۶۶
عامل ششم - تخصص حرفه‌ای	۱۰۸-۱۲۲	۷/۲۲
عامل هفتم - خوش‌بینی	۱۰۷-۱۲۰-۱۱۳	۶/۲۱
عامل هشتم - تعامل بازار کار	۱۱۱	۵/۴

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود سه عامل سوم، پنجم و هشتم دارای نسبت اشتراک پایینی هستند بنابراین این سه عامل حذف و مجدداً تحلیل عاملی اجرا می‌شود. جدول کل واریانس تبیین شده نشان داد که این عامل‌های

بعد از محاسبه امتیاز عامل‌های به دست آمده (۸ عامل) با روش میانگین ساده، برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم مجدداً عامل‌های به دست آمده وارد تحلیل عاملی شد که و نتایج آن در جدول ۶ آمده است.



عنوان مناسبی برای عامل انتخاب می‌شود که در جدول شماره (۸) نمایش داده شده است.

**جدول شماره ۸.** دو عامل کلی استخراج شده بعد از تحلیل عاملی مرتبه دوم

درصد واریانس تبیین شده	عوامل مرتب با آن	عنوان عامل به ترتیب
۳۶/۱۷	۷-۲-۱	انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری
۲۹/۲۴	۶-۴	تخصص و انگیزش کارراه

پس با توجه به نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم میتوان گفت که قابلیت استخدام کارکنان از دو بعد (انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری و تخصص و انگیزش کارراه) و پنج مؤلفه (بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی، جهت‌گیری اثرگذار کارراه، انگیزش کارراه، تخصص حرفه‌ای و خوش‌بینی) تشکیل شده‌است. از این‌رو، الگوی تبیین قابلیت استخدام کارکنان به شرح شکل شماره (۱) می‌باشد.

## ۲- آزمون فرضیه‌ها

پس از استخراج الگوی تبیین حال به تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات پرداخته می‌شود. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات تحقیق، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شود که این کار با تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد که شاخص‌های تناسب مدل حاکی از برازش نسبتاً مناسب مدل اندازه‌گیری قابلیت استخدام کارکنان داشتند به علت اینکه نسبت کای دو بر درجه آزادی و مقدار RMSEA مناسب بودند.

آزمون فرضیه اول: با توجه به خروجی لیزرل در حالت معناداری و تخمین استاندارد که در جدول شماره (۹) آمده‌است ملاحظه می‌شود بین تمامی مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان دوجه دو به جزء خود کارآمدی در جستجوی شغل و خوش‌بینی همبستگی معناداری وجود دارد. پس فرضیه اول به جزء در ارتباط بین مؤلفه‌های خود کارآمدی در جستجوی شغل و خوش‌بینی تأیید می‌شود.

باقی‌مانده جمعاً ۲ عامل کلی‌تر را تشکیل می‌دهد و این ۲ عامل کلی در حدود ۶۵/۴۱۵ واریانس قابلیت استخدام را تبیین و پوشش می‌دهد که در حقیقت نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات این حوزه می‌باشد. در ادامه ماتریس عاملی این حوزه آورده میشود که نشان میدهد که چه عاملهایی و با چه بارهای عاملی به این دو عامل کلی‌تر مرتبط هستند.

## جدول شماره ۶. اشتراکات عامل‌ها

ضریب اشتراک	
۰/۵۳۰	عامل اول - بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی
۰/۵۴۴	عامل دوم - جهت‌گیری اثرگذار کارراه
۰/۳۴۶	عامل سوم - انگیزش کارراه
۰/۵۳۹	عامل چهارم - انگیزش یادگیری
۰/۴۴۴	عامل پنجم - گشودگی به تغییر
۰/۶۱۲	عامل ششم - تخصص حرفه‌ای
۰/۶۵۵	عامل هفتم - خوش‌بینی
۰/۱۸۶	عامل هشتم - تعامل بازار کار

## جدول شماره ۷. ماتریس چرخش یافته عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم

مؤلفه‌ها	ابعاد	
	عامل اول	عامل دوم
بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی	۰/۳۱۹	۰/۷۴۴
جهت‌گیری اثرگذار کارراه	۰/۴۶۷	۰/۶۴۰
انگیزش یادگیری	۰/۶۰۰	۰/۴۵۶
تخصص حرفه‌ای	۰/۸۶۰	-۰/۶۱
خوش‌بینی	-۰/۲۰۹	۰/۷۹۶

بعد از مشخص شدن عامل‌ها و سؤالات مربوط به آن‌ها، با توجه به مفهوم و ماهیت سؤالات تشکیل‌دهنده هر عامل



جدول شماره ۹. روابط همبستگی بین هشت عامل

تعامل بازار کار	خوش بینی	خود کار آمدی در جستجوی شغل	گشودگی به تغییر	تمایل و انگیزش یادگیری	انگیزش کارراهه	جهت گیری اثر گذار کارراهه	بهینه سازی و انعطاف پذیری شخصی	رابطه بین مولفه های قابلیت استخدام کارکنان
مقدار ۰/۲۲	مقدار ۰/۵۶	مقدار ۰/۲۸	مقدار ۰/۴۰	مقدار ۰/۷۰	مقدار ۰/۵۹	مقدار ۰/۷۲		بهینه سازی و انعطاف پذیری شخصی
مقدار ۰/۱۸	مقدار ۰/۴۳	مقدار ۰/۳۸	مقدار ۰/۳۵	مقدار ۰/۶۱	مقدار ۰/۶۰			جهت گیری اثر گذار کارراهه
مقدار ۰/۱۵	مقدار ۰/۵۴	مقدار ۰/۵۷	مقدار ۰/۵۸	مقدار ۰/۵۵				انگیزش کارراهه
مقدار ۰/۲۲	مقدار ۰/۴۰	مقدار ۰/۴۸	مقدار ۰/۳۴					انگیزش یادگیری
مقدار ۰/۲۷	مقدار ۰/۵۰	مقدار ۰/۳۰						گشودگی به تغییر
مقدار ۰/۱۸	غیر معنادار ۰/۰۰							خود کار آمدی در جستجوی شغل
مقدار ۰/۲۰								خوش بینی
								تعامل بازار کار

جدول شماره ۱۰. همبستگی بین ۲ عامل کلی

رابطه بین ابعاد قابلیت استخدام کارکنان	تخصص و انگیزش کارراهه
انطباق پذیری شخصی و آینده نگری	مقدار ۰/۷۲

جدول شماره ۱۱. مناسب و نامناسب بودن وضعیت متغیرهای تحقیق

مقدار میانگین برابر با ۳ ( $\mu = 3$ )						متغیرهای تحقیق
۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت		تفاوت میانگین	عدد معناداری	تعداد	عدد	
حد بالا	حد پایین					
۰/۶۳۹۰	۰/۵۰۵۸	۰/۵۷۲۳۸	۰/۰۰۰	۴۱۹	۱۶/۸۹۸	بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی
۰/۷۸۷۳	۰/۶۶۵۱	۰/۷۲۶۱۶	۰/۰۰۰	۴۱۹	۲۳/۳۶۴	جهت‌گیری اثرگذار کارراهه
۱/۰۵۶۸	۰/۹۳۱۳	۰/۹۹۴۰۵	۰/۰۰۰	۴۱۹	۳۱/۱۳۷	انگیزش یادگیری
۰/۷۴۲۰	۰/۵۷۲۳	۰/۶۵۷۱۴	۰/۰۰۰	۴۱۹	۱۵/۲۳۰	تخصص حرفه‌ای
۰/۸۸۴۸	۰/۷۳۲۶	۰/۸۰۸۷۳	۰/۰۰۰	۴۱۹	۲۰/۸۹۵	خوش‌بینی
۰/۷۵۴۴	۰/۶۵۰۵	۰/۷۰۲۴۳	۰/۰۰۰	۴۱۹	۲۶/۵۷۵	انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری
۰/۸۸۵۵	۰/۷۶۵۶	۰/۸۲۵۶۰	۰/۰۰۰	۴۱۹	۲۷/۰۷۰	تخصص و انگیزش کارراهه

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های دولتی در چهارچوب مدیریت دولتی نوین استراتژی‌های ساختاردهی مجدد، کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی و ... را در پیش گرفته‌اند که کشور ما نیز از این امر مستثنی نیست. این استراتژی‌ها تبعات زیادی از جمله تغییر و تحول در روابط استخدامی را در پی دارند. قرارداد روانشناختی سنتی که بستری را برای استخدام دائمی و در نهایت امنیت شغلی ایجاد می‌کرد، تحت تأثیر تحولات مذکور تغییر یافته، از استخدام دائمی عبور کرده و به استخدام قراردادی گرایش پیدا کرده‌است که این امر امنیت شغلی کارکنان را به خطر می‌اندازد.

بر این اساس لازم است که سازمان‌ها به دنبال جایگزین‌هایی برای امنیت شغلی گذاشته باشند که در این مقاله، قابلیت استخدام به عنوان یک جایگزین مطرح، بررسی و تعریف جامعی از آن ارائه شد. سپس مدل‌های مختلف قابلیت استخدام بررسی و الگوی اندازه‌گیری قابلیت استخدام کارکنان طراحی شد.

برای طراحی این الگو در ابتدا ۳۸ سؤال برای قابلیت استخدام طراحی شد که در تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، ۱۴ عامل استخراج شد، اما یکسری سؤالات (۱۵ سؤال) به دلیل پایین بودن نسبت اشتراک حذف شده و تحلیل عاملی مجدد انجام شد که به ۸ عامل تقلیل یافت و بعد از محاسبه امتیاز عامل‌های به دست آمده (۸ عامل) با روش میانگین ساده، مجدداً عامل‌های به دست آمده وارد

تحلیل عاملی شد که سه عامل سوم، پنجم و هشتم به دلیل نسبت اشتراک پایین حذف شده و ۸ عامل به ۵ عامل تبدیل شد و همین‌طور ۵ عامل طی اجرای تحلیل عاملی مجدد به دو عامل کلی تبدیل شد، یعنی در ساخت نهایی این مقیاس فقط ۵ مؤلفه و دو بعد استخراج شد.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی از وضعیت مناسبی برخوردارند و بین ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت استخدام کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

از آنجاکه امروزه رشد و ارتقا کارکنان در سازمان مسئولیت مشترک کارکنان و سازمان‌هاست به عبارتی از یک سو افراد مسئولیت رشد و ارتقای خود را بر عهده دارند. از سوی دیگر سازمان‌ها و ارگان‌ها نیز با در نظر گرفتن فرایندهای سازمانی خاصی مثل آموزش، ارزیابی عملکرد و ارتقا و جابه‌جایی باید به رشد آن‌ها کمک‌کنند، بنابراین خود کارکنان می‌بایست در ارتقای قابلیت استخدام اهتمام ورزند از جمله روش‌هایی که در این زمینه می‌توانند مفید باشند شامل موارد زیر است:

۱. کارکنان می‌بایست در استفاده از تجربیات کارکنان با سابقه و با تجربه برای گسترش توانایی و مهارت‌های خود تلاش‌کنند؛
۲. کارکنان می‌بایست علاوه بر تلاش و کوشش در یادگیری بیشتر باید انگیزه بیشتری نسبت به آن از خود نشان دهند تا سازمان‌ها به برنامه‌ریزی

- employability in remote rural labour markets, Journal of Rural Studies, Vol 19: pp.187-200
3. Thijssen .G.L ,Vander heijden .I.J.M. & Rocco .S.(2008)Toward the employability- link model:Current employment transition to future employment perspectives,Human resource development review,Vol7(2):pp.165-183
  4. Arthur,M.B.(1994)The Boundaryless career :A new perspective for organizational inquiry .Journal of organizational behavior,Vol15:pp.295-306
  5. European Commission,(2000) Solisbon european council presidency conclusions, Brussels: European Commission
  6. Ilo (International Labor Organization).( 2000) Training for employment social indusion, Productivity Report.
  7. Roehling. M. V. (1997) The origins and early development of the psychological contract construst, Journal of Management History,Vol 3(2): P. 204.
  8. Finn, Dan,(2000) From full employment to employability: A new deal for Britain's unemployed, International Journal of Manpower,Vol 21(5)
  9. Hellgren, J. Sverke, M. & Isaksson, K. A. (1999) Two dimentional approach to Job insecurity: Consequences for employee attitudes and well – being, European Journal of Work on Organizational Psychology,Vol8(2): PP. 179-195.
  10. Kluytmans. F. & Ott M.(1999)Management of employability in the Netherlands, European journal of work and organizational psychology ,Vol 8(2):pp.261-272
  11. Hillage, J. and Pollard, E. (1998) Employability: Developing a framwork for policy analysis, London, P. 12
  12. Clarke.M. & Patrickson.M.(2008)The new covenant of employment,Employee relations,Vol30(2):pp.121-141
  13. Dhfete (Department of Higher and Further Education, Training and employment).(2002) Report of taskforce on employbilty and long – term unemploy ment
- آموزشی آن‌ها مجبور شوند؛
۳. کارکنان می‌بایست در جهت اخذ بازخورد و آگاهی از نتایج کار خود تلاش کنند آن‌ها می‌توانند از طریق نظرات مدیران، مشتریان و ارباب‌رجوع، همکاران خود و حتی خود ارزیابی به این مهم دست پیداکنند؛
  ۴. کارکنان باید به دنبال فرصت‌های آموزش و توسعه باشند و از هر فرصتی برای گسترش توانایی و مهارت‌های خود استفاده کنند؛
  ۵. کارکنان باید در مشارکت و درگیری در امور و مسائل سازمانی تلاش کنند؛
  ۶. کارکنان باید همواره با کنکاش نیازهای آتی سازمان‌ها از طریق مطالعه آگهی‌های استخدامی و ... در جهت بهبود مهارت‌های خود در این راستا تلاش کنند؛
  ۷. کارکنان باید برنامه‌ریزی کارراهه خاصی در راستای مدیریت کارراهه سازمانی برای خود تنظیم و بر اساس آن عمل کنند؛
  ۸. کارکنان با درک وضعیت کاری امروز باید برنامه‌ریزی خاصی برای خودآموزی و مطالعه خود داشته باشند چون دوره زمانی منسوخ شدن مهارت‌ها با توجه به رشد و پیشرفت جوامع کوتاه‌تر شده است.
- این تحقیق کاربردهای عملی و تئوریکی دارد. از جهت تئوریک با بررسی مطالعات قبلی الگوی تبیین قابلیت استخدام کارکنان را توسعه داد. محققان آینده نیز می‌توانند موضوعاتی مثل «اکتشاف عوامل مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان» و ... را بررسی کنند.
- دانش حاصل از تحقیق حاضر به تمام مدیران و سازمان‌ها گوش‌زد می‌کند که در راستای جایگزینی امنیت شغلی گذشته برنامه‌هایی را درپیش گیرند.

## منابع و مآخذ

1. Hall , D.T. & Mirvis ,P.H.(1995) The new career contract :Developing the whole person at midlife and beyond . Journal of vocational behavior,Vol47:pp.296-289
2. Lindsay. C, Mc crachen .M, Mc Quaid W. R.(2003) Unemployment duration and

- aging research, special issue on cognition, Work, Technology and Environmental Design for the Elderly, Vol 20(4):PP. 257-267.
23. Soloff, A., & Bolton, B. F., The validity of the CJUS scale of employability for older clients in a vocational adjustment workshop. Educational and Psychological Measurement, Vol29: PP. 993-998
24. Rajan, A.,(1997) Employability in the finance sector: Reheteric us reality, HRM Journal, Vol7, pp. 67-78
25. Iles. P, Forster. A, Tinline. G,(1996) The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability, An evaluation of a field experiment in executive development, Journal of Managerial Psychology, Vol 11 ( 8): PP.22-30
26. Bhaermann, R. & Spill, R.,(1988) A dialogue on employability skills: How can they be taught? Journal of Career Development, Vol15(1), PP. 41-52
27. Bagshaw. M,(1996)Creating employability how can training and development square the circle between individual and interest, In Dustrial and Commercial Training, Vol28(1):pp.16-18
28. Dam van. K.(2004)Antecedents and consequences of employability orientation,European Journal of Work Organizational Psychology, Vol13(1):pp.29-51
29. McIntye Lynn Cherita (1999) Employment self-efficacy: A conceptual framework for understanding employability and employment success, Dessertation for the degree of Doctor of Philosophy at Gorge manson university.
14. DeGrip. A. Van Loo J. & Sanders. J.(1999) Employability in action, SKOPE Research Paper N.5, October
15. Acemoglu . B. & Pischke, J. S.,(1999) Beyond becker : Training in imperfect labor markets. Economic Journal, Vol1009: PP. 112-142.
16. Baruch, Y.,(2001) Emphyability: A substitute for loyalty., HRD International, Vol4: PP. 543 – 566.
17. Clarke.M(2008)Understanding and managing employability in changing career contexts,Journal of European endustrial training, Vol32(4):pp.258-284
18. Finn, Dan,(2000) From fullemployment to employability: A new deal for Britain's unemployed, International Journal of Manpower, Vol 21(5):pp.384-399
19. Fugate .M, Kinick. A .J. & Ashforch .B,(2004) Employability psycho – social construct, its dimentionis and application, Journal of Vocational Behavior, Vol 65:pp.14-39
20. Van der heijde. C. M. and & Van der heijden .B. I.J.M,(2006)A competence Based and multidimensional operationalization and measurement of employability , HRM, Vol45(3):pp.449-476
21. Tseng, M. S.,(1972) Self – perception and employability: A vocational Rehabilitation problem. Journal of Counseling Psychology, Vol 19, (4): PP. 314-317.
22. Sterns, H. L., & Dorsett, J. G.,(1994) Career development: A life span issue. experimental