

## استعداد متنوع و قابلیت استخدامی: تحلیل نقش میانجی تحصیلات هوش‌مندانه

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، راضیه باقرزاده خداهشهری<sup>۲\*</sup>

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۴۰۰، اصلاحیه: شهریور ۱۴۰۰، پذیرش: دی ۱۴۰۰

### چکیده

با توجه به فراگیر شدن دنیای مشاغل موقتی، قابلیت استخدامی مهم‌ترین عامل موثر بر موفقیت فرد در محیط‌های کاری متلاطم قلمداد می‌شود. با توجه به عدم اطمینان شغلی نیروی کار در دنیای بسیار متغیر آینده، ضرورت پرورش استعداد‌های متنوع که با استراتژی تحصیلات هوش‌مندانه و آموزش مناسب در جهت بالفعل‌نمودن توانمندی‌های فرد در کار راه شغلی هم‌راستا می‌شود، می‌تواند قابلیت استخدام کارکنان حرفه‌ای را افزایش دهد. این پژوهش به بررسی تأثیر استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی با تأکید بر متغیر میانجی تحصیلات هوش‌مندانه می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش تمامی مهندسان پروژه‌های فعال شرکت مپنا به تعداد ۴۱۷ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران ۲۰۰ نفر نمونه در نظر گرفته شد. جمع‌آوری داده‌ها براساس پرسشنامه قابلیت استخدامی دیویوس و سونز (۲۰۰۸) و پرسشنامه محقق ساخته تحصیلات هوش‌مندانه و استعداد متنوع انجام گرفت که روایی آن‌ها از سوی خبرگان و پایایی آن از طریق روش پایای ترکیبی و آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart-Pls3 استفاده شد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که استعداد متنوع هم به صورت مستقیم و هم از طریق تحصیلات هوش‌مندانه، قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های نیروگاهی را افزایش می‌دهد.

**واژه‌های اصلی:** استعداد متنوع، تحصیلات هوش‌مندانه، قابلیت استخدامی، کار راه شغلی، شرکت مپنا.

### ۱- مقدمه

ساخته و آن را مدیریت کنند. هم‌چنین سازمان‌ها را در وظایف مهم و سخت، شناسایی کارکنان کارآمد و انعطاف‌پذیر در عصر حاضر یاری می‌کند [۵]. ظهور قابلیت استخدامی نمایش‌گر استراتژی برد-برد در سازمان است؛ تصویری از امنیت کارکنان در بازار کاری پویا و هم‌چنین کارفرمایانی با کارکنان منعطف و دارای عمل‌کرد بالا که هم برای سازمان و هم برای افراد حرفه‌ای جویای شغل منفعت به دنبال دارد [۲۲]. از آنجایی که دیگر استخدام مادام‌العمر موضوعیت ندارد، تعادل جدیدی در بازار کار مورد نیاز می‌باشد. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که بین مهارت‌های ارائه شده به دانشجویان دانشگاه‌ها و مهارت‌های مورد نیاز صنعتگران و صاحبان کسب و کار، شکاف گسترده‌ای وجود دارد. به عبارت دیگر، صلاحیت‌های تحصیلی صرف به اندازه کافی برای اطمینان از موفقیت حرفه‌ای یا حتی ورود به شغل در سطح پایین صنعت کافی نیست. صنعت به غیر از مدارک تحصیلی، معیارهای بسیار دیگری را جستجو می‌کند [۲۴]. یکی از مهم‌ترین نیازهای امروزی دنیای کسب و کار استعداد متنوع<sup>۲</sup> و توانایی کار کردن در پست‌ها، مشاغل و شرایط گوناگون است. موضوعی که از چشم دانشگاه‌های کشور کاملاً مغفول

مدیریت سازمان‌های پیچیده به همراه مسائل و اهداف مهم در دنیای متلاطم با تغییرات سریع، به انسان‌های پیچیده نیاز دارد [۸]. از این‌رو در چنین شرایط با ریسک‌پذیری بالا، سرمایه انسانی در جهت حفظ بقای خود مستلزم انطباق‌پذیری بالا است [۲۰]. قابلیت استخدام<sup>۱</sup> مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده انطباق‌پذیری و موفقیت فرد در محیط کاری متلاطم امروزی محسوب می‌شود. این مفهوم به عنوان توانایی فرد در شناسایی و تشخیص فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای در درون و بین سازمان‌ها در طول کارراهه تعریف می‌گردد [۵]. قابلیت استخدامی به عنوان مجموعه‌ای از دستاوردها تعریف شده که باعث می‌شود فارغ‌التحصیلان در انتخاب شغل و در مشاغل منتخب خود موفق شوند. این قابلیت بر توسعه توانایی‌ها مهم و ذهنی افراد، با هدف توانمندی و تقویت یادگیری آنان تأکید می‌کند [۲۶].

قابلیت استخدام کارکنان را قادر می‌سازد فرصت‌های کارراهه را بهینه‌تر

<sup>1</sup> Employability  
<sup>\*</sup> bagherzadeh.ra@fh.lu.ac.ir

<sup>2</sup> Variety of Talent

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- قابلیت استخدامی

قابلیت استخدامی یک عامل برجسته برای بسیاری از کارکنان در جهت ایجاد امنیت استخدامی بیان می‌گردد و جایگاه شخص را در بازار کار تسهیل می‌بخشد [۱۲]. قابلیت استخدام امنیت جدیدی است که اگر افراد به دست آورند می‌توانند در زمان از دست دادن شغل، در حوزه دیگر به امنیت شغلی خود تداوم بخشند و ظرفیت نسبی شخص را برای دستیابی به کارراهه شغلی ارتقاء می‌دهد. دارا بودن ویژگی‌ها و توان‌مندی‌های مورد نیاز شخص جهت برآوردن نیازهای متغیر کارفرمایان، سازمان‌ها و مشتریان در مفهوم قابلیت استخدامی می‌گنجد و به فرد کمک می‌کند تا به آمل و توان‌مندی‌های بالقوه‌اش در کار، جامه عمل بپوشاند [۴]. قابلیت استخدامی در فارغ‌التحصیلان به عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات و مهارت‌های فردی است و به شناسایی ترکیب صحیح مهارت‌ها، نگرش‌ها و خصوصیات فردی می‌پردازد که می‌تواند فرصت‌های شغلی فارغ‌التحصیلان را تقویت نماید. این مهارت‌ها و شایستگی‌ها می‌تواند به عنوان مهارت‌های غیرفنی یا مهارت‌های عمومی نیز تعیین شوند و شامل مهارت‌های شناختی، اجتماعی، خودمدیریتی، اداری و قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی هستند که فارغ‌التحصیلان برای استفاده از تخصص خود در محیط کار نیاز دارند [۲۵].

قابلیت استخدام یک تعهد به کارکنان است؛ بدین معنا که اگر کارکنان به طور غیرمنتظره شغل خود را از دست بدهند، آنان مهارت‌هایی برای پیدا کردن شغل جدید خواهند داشت. به عبارت دیگر، از این طریق، کارفرما امنیت شغلی را به کارمند خود اعطا می‌کند. قابلیت استخدام، نقش امنیت شغلی بلندمدت فرد را انجام می‌دهد، در نتیجه کارکنان در توسعه مهارت‌های خود آزاد هستند و تعهد به سازمان داشته که این امر به ماندگاری آنان در سازمان نیز می‌انجامد [۳].

### ۲-۲- استعداد متنوع

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیر که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند، به همان اندازه امکان رشد و توسعه خواهد داشت [۷]. استعدادها به عنوان افرادی با مجموعه‌ای از توانایی‌ها تعریف می‌شوند که به طور مداوم در حال پیشرفت هستند و از پتانسیل و هم‌چنین انگیزه‌های برای پیشرفت بیشتر در حرفه خود برخوردار هستند. تعداد این کارکنان محدود و دارای بالاترین توانایی هستند [۳]. تنوع استعدادها در سازمان و صلاحیت لازم برای هماهنگی و موزون کردن و استفاده از ترکیبی از دانش و مهارت به طور مداوم برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نیاز است و برای دستیابی به موفقیت در یک گروهی از مشاغل با اهمیت می‌باشند [۱۷].

مانده است. در واقع تنوع به چندین کار اشاره دارد که به استفاده از طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان و استعدادها نیاز دارد. تنوع ممکن است فرصتی برای کارکنان فراهم آورد تا ارزش خود را در حوزه‌های مختلف نشان داده و دوباره امکان دستیابی به پاداش‌های بیرونی را افزایش دهند [۱۵]. علاوه بر آن تحصیلات هدفدار و هوش‌مندانه افراد نیز می‌تواند شانس استخدامی آن‌ها را افزایش دهد. تحصیلات هوش‌مندانه<sup>۳</sup> به استفاده معقول از روش‌ها و استراتژی‌های آموزشی که با استفاده از فناوری اطلاعات تعریف می‌شود که فعالیت‌های آموزشی سازماندهی شده و هوش‌مندانه را ارائه داده و موجب بهره‌مندی دانش‌آموختگان از منابع آموزشی مناسب و جدید و ارائه خدمات آموزشی مرتبط با صنعت می‌شود [۱۶].

صنعت پروژه‌های نیروگاهی یک صنعت پویا و در حال تغییر بوده و بسته به ظهور فن‌آوری‌ها و روش‌های جدید تولید انرژی، مشاغل جدیدی ایجاد و مشاغل قدیمی از چرخه فعالیت این صنعت حذف می‌شوند. اشتغال در این صنعت مستلزم دارا بودن استعدادهای متنوع برای سازگاری و انطباق با تغییرات مستمر در فضای کسب و کار و نیز روزآمد نمودن دانش و تحصیلات مرتبط با حوزه صنعت برای عقب نماندن از مرزهای دانش است. آن دسته از مهندسی‌ن شاعل در پروژه‌های نیروگاهی که فاقد استعداد متنوع برای انطباق با تحولات صنعت بوده و از یادگیری هوش‌مندانه برای روزآمد کردن دانش تخصصی خود امتناع نمایند، شانس استخدام‌پذیری و ادامه همکاری با شرکت‌های فعال نیروگاهی را از دست خواهند داد. نقطه قوت این تحقیق آن است که مهندسان شاعل در پروژه‌های نیروگاهی را به اهمیت پرورش استعداد متنوع برای افزایش قابلیت انطباق‌پذیری خود با شرایط و فن‌آوری‌های جدید و نیز اهمیت فوق‌العاده تحصیلات هوش‌مندانه برای روزآمد کردن دانش تخصصی خود که در نهایت منجر به افزایش استخدام‌پذیری آن‌ها می‌گردد، آگاه می‌سازد.

شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا)، یک شرکت مهندسی ایرانی است، که در زمینه‌های گوناگون نظیر انتقال دانش فنی و ساخت تجهیزات اصلی نیروگاه‌های حرارتی، مدیریت و اجرای پروژه، سرمایه‌گذاری و... فعالیت می‌کند و از توانمندی و قابلیت‌های منحصر به فرد متخصصان و مهندسان پروژه‌ای در این صنعت بهره‌بردار می‌کند. با توجه به تغییرات روزافزون در این صنعت و نیز با توجه به اهمیت قابلیت استخدامی مهندسی‌ن شاعل در این شرکت، در این پژوهش سعی شده است به این پرسش پاسخ داده شود که آیا استعدادهای متنوع از طریق تحصیلات هوش‌مندانه بر قابلیت استخدامی مهندسی‌ن پروژه‌های نیروگاهی تأثیر می‌گذارد؟ در واقع، در این پژوهش محقق قصد دارد، تأثیر استعدادهای متنوع را از طریق پیاده‌سازی تحصیلات هوش‌مندانه بر قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های فعال شرکت مپنا تبیین و بررسی کند.

<sup>3</sup> Intelligent Education

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 مسیر شغلی شخصی مثل سن، تحصیلات و تجربیات کاری و آموزشی، عملکرد شغلی و هوش هیجانی، توانایی شناختی و... گفته می‌شود. بنابراین سرمایه انسانی توانایی فردی برای برآوردن انتظارات عملکردی را افزایش می‌دهد و انطباق‌پذیری سازمانی و فردی را ارتقاء می‌بخشد [۳]. درحالی‌که فرآیندهای کاری در صنایع با تکنولوژی پیشرفته، متنوع و پیچیده شده است، نیاز به سرمایه انسانی با کیفیت و استعدادهای متنوع در این نوع سازمان‌ها رشد فزاینده‌ای یافته است؛ بدین معنی که رویکرد متداول گزینش کارکنان بر مبنای ویژگی‌های شغل‌های ایستا بیش از این کفایت نمی‌کند؛ از همین رو طراحی نظام یکپارچه ارزیابی و جذب و گزینش کارکنان و کشف الگوهای رفتاری راه‌گشا است [۱].

### ۲-۳- تحصیلات هوش‌مندانه

تحصیلات هوش‌مندانه اتخاذ فناوری اطلاعات آموزشی است و به فرآیند استفاده همه جانبه و عمیق از فناوری اطلاعات نوین در تحصیلات برای ارتقاء اصلاحات و پیشرفت در زمینه تحصیلات اطلاق می‌شود. ویژگی‌های فنی آن دیجیتالی شدن، شبکه‌سازی، هوش و چندرسانه‌ای است و ویژگی‌های پایه‌ای آن اشتراک‌گذاری، تعامل و همکاری است. این امر سبب مدرنیزه شدن آموزش شده و شیوه سنتی را با فناوری اطلاعات تغییر می‌دهد [۲۹].

افزایش تعداد فارغ التحصیلان، افزایش هزینه تحصیلات عالی، عدم اطمینان اقتصادی و امنیت شغلی در بازار کار معاصر باعث شده است تا سیاست‌های آموزش عالی از طریق قابلیت استخدام با ماهیت تطبیقی پویا در راستای بازارهای کار که متقاضیان در آن منتقل می‌شوند، بیان گردد [۹].

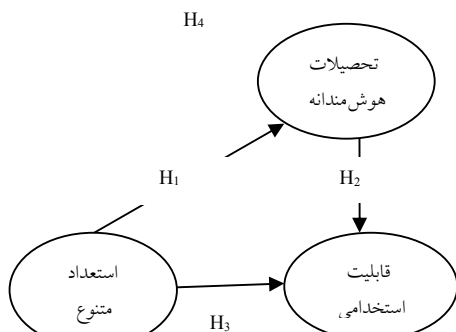
قابلیت استخدامی افراد به میزان مهارت‌های قابل عرضه در بازار کار بستگی دارد که تنوعی از سرمایه‌های دانشی را شامل می‌شود. آموزش‌های رسمی در این مسیر نقش قابل توجهی دارند. برای مثال مطالعات متعددی نشان می‌دهد که تحصیلات بیشتر و مدارک تحصیلی بالاتر در جهت مناسب منجر به موفقیت بیشتر در بازار کار می‌شود. مهارت‌های قابل عرضه در بازار کار تک‌بعدی نیستند. تأثیرات ویژه بازار کار در حوزه‌های مختلف مهارت بر نتایج بازار کار تأثیرگذار می‌باشد [۲۳].

### ۲-۴- استعداد متنوع، تحصیلات هوشمندانه و قابلیت استخدامی

امروزه زندگی کاری یک فرد با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان شغلی تعریف می‌شود که پیشرفت‌های دانشی، نوآوری‌های فناورانه، افزایش تقسیم کار، جهانی شدن و رقابت که با خواسته‌های جدید سازمانی و حرفه‌ای مرتبط شده است در آن آشکار است. در این صورت پیش‌بینی مهارت و شایستگی خاصی که در مسیر شغلی فرد مانا باشد بسیار مشکل است.

افراد و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی با عنوان توانمندسازی دانش آموزان با افزایش قابلیت استخدامی به این نتیجه رسیدند که دانش آموزان ممکن است برداشت‌های مبهمی از ارتباط قابلیت‌های استخدامی در مسیر شغلی انتخابی خود داشته باشند. این واقعیت باید هنگام ارائه برنامه‌های قابلیت‌های استخدامی در نظر گرفته شود.

هتی ون امریک و همکاران در سال ۲۰۱۲ در تحقیقی تحت عنوان بررسی منابع و نقش میانجی‌انگیزه در مسیر قابلیت استخدامی به این



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (مارتوچیو، ۲۰۱۷)

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث روش توصیفی و از نوع همبستگی است و از منظر هدف این مطالعه در زمره مطالعات کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه قابلیت استخدامی دیویوس و سونز (۲۰۰۸) و پرسشنامه‌های محقق ساخته استعداد متنوع و تحصیلات هوش‌مندانه بوده و جامعه آماری این پژوهش کلیه مهندسان پروژه‌های فعال شرکت مپنا به تعداد ۴۱۷ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران حجم نمونه ۲۰۰ نفر تعیین شد. با احتمال ریزش برخی پاسخ‌نامه‌ها به خاطر پاسخ ندادن کامل به گویه‌ها، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۲۱۱ پرسشنامه مورد تحلیل نهایی قرار گرفت. در این پژوهش قابلیت استخدامی به عنوان متغیر وابسته، استعداد متنوع به عنوان متغیر مستقل و تحصیلات هوش‌مندانه به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد.

به منظور ارزیابی روابط میان متغیرها و طراحی پرسشنامه‌های متغیرهای تحصیلات هوش‌مندانه و استعداد متنوع، ابتدا مبانی نظری مطالعه و چارچوب مفهومی و پرسشنامه محقق ساخته اولیه تدوین شد. سپس به کمک جمعی از خبرگان، چارچوب و پرسشنامه تدوین شده مرور، اصلاح و توزیع شد. پرسشنامه تحقیق حاضر شامل چهار بخش می‌شود. پرسش‌های جمعیت‌شناختی، سنجش استعداد متنوع، سنجش تحصیلات هوش‌مندانه و قابلیت استخدامی. به این ترتیب، بخش اول پرسشنامه حاوی سه پرسش جمعیت‌شناختی است. بخش دوم پرسشنامه که حاوی پرسش‌های استعداد متنوع است شامل ۹ پرسش و بخش سوم مرتبط با سنجش تحصیلات هوش‌مندانه شامل ۱۱ پرسش است و بخش آخر نیز حاوی ۶ پرسش برای سنجش قابلیت استخدامی است. برای آزمون پایایی گویه‌های پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. برای ارزیابی روایی پرسشنامه نیز دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا به کار گرفته شد. مقادیر قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ تعریف شده است [۱۸]، که همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی مقادیر گزارش شده در جایگاه مناسبی از محدوده قابل قبول قرار دارند. بنابراین، سازه‌های مورد مطالعه به گونه‌ای مطلوب از پایایی برخوردار هستند. همچنین بررسی معیار AVE که بیانگر میانگین واریانس استخراج شده است

نتیجه رسیدند که منابع (استقلال، بازخورد و تنوع) با انگیزاننده‌های درونی و بیرونی مرتبط هستند و انگیزاننده‌های بیرونی نقش میانجی را در ارتباط بین منابع و قابلیت استخدامی دارد اما انگیزه‌های درونی نقش میانجی را در این ارتباط بازی نمی‌کنند.

مارتوچیو در سال ۲۰۱۷ در کتابی تحت عنوان جبران خدمات استراتژیک با رویکرد سیستم‌های منابع انسانی به پرداخت‌های فرد محور اشاره می‌نماید و ضمن اهمیت شمردن گوناگونی تنوع مهارت و استعدادها در کارکنان سازمانی، یکی از مهمترین اهداف استراتژیک سازمانی را بهبود عملکرد از طریق آموزش و تحصیلات هدفمند می‌داند. مورا در سال ۲۰۱۸ در تحقیقی تحت عنوان تخصیص استعداد در حرفه معلمی و رشد اقتصادی بیان نمود که کیفیت و سطح معلمان یک عامل تعیین کننده در شکل‌گیری سرمایه انسانی است و به عنوان اهداف توسعه اقتصادی قرار می‌گیرد. آموزش مناسب در جهت تنوع استعداد و بالفعل نمودن آن حائز اهمیت در کارراهه شغلی نیروی انسانی در دنیای رقابتی است.

سنیر و همکاران در سال ۲۰۱۰ در تحقیقی در رابطه با تقویت قابلیت استخدامی در فارغ‌التحصیلان رشته مهندسی بیان نمودند که تحصیلات رسمی و فنی بر قابلیت استخدامی تاثیر گذار است. در این میان مهارت‌های سخت نسبت به مهارت‌های نرم از اهمیت کمتری در قابلیت استخدامی برخوردار است.

سپهوند و عارف‌نژاد در سال ۱۳۹۶ در تحقیقی تحت عنوان اثر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه شغلی (مطالعه موردی: ترخیص کاران گمرک شهید رجایی هرمزگان) بیان نمودند که جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی سرمایه شغلی، قابلیت استخدام ترخیص کاران گمرک را افزایش می‌دهد.

زاهدی و حسن پور (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی تبیین قابلیت استخدامی کارکنان در سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که قابلیت استخدام شامل دو بعد انطباق‌پذیری شخصی و آینده‌نگری و تخصص و انگیزش کارراهه و پنج مؤلفه بهینه‌سازی و انعطاف‌پذیری شخصی، جهت‌گیری اثرگذار کارراهه، انگیزش کارراهه، تخصص حرفه‌ای و خوش‌بینی است.

با توجه به ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- H1 : استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H2 : استعداد متنوع بر تحصیلات هوش‌مندانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3 : تحصیلات هوش‌مندانه بر قابلیت استخدامی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4 : تحصیلات هوش‌مندانه در تأثیر استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان نقش میانجی دارد.

۰/۹۳۹	Q22	قابلیت	۰/۸۴۲	Q8	تحصیلات هوش- مندانه
۰/۹۵۴	Q23	استخدامی	۰/۸۶۶	Q9	
۰/۹۶۰	Q24		۰/۸۹۲	Q10	
۰/۹۳۲	Q25		۰/۹۱۹	Q11	
۰/۹۴۲	Q26		۰/۸۸۵	Q13	

برای ارزیابی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده می شود که طبق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{sort}(\text{Avg}(\text{Communalities})) \times \text{Avg}(R^2)} \quad (۱)$$

جدول (۴): شاخص‌های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	مقادیر اشتراکی <b>Communalities</b>	توان دوم ضرایب همبستگی R <sup>2</sup>
قابلیت استخدامی	۰/۷۲۶	۰/۷۹۶
استعداد متنوع	۰/۷۳۸	*
تحصیلات هوش‌مندانه	۰/۷۹۹	۰/۲۷۹
میانگین	۰/۷۵۴	۰/۵۳۷
<b>GOF</b>	۰/۶۳۶	

برای بررسی برازش مدل کلی مقادیر  $GOF = ۰/۱$  میزان کم،  $۰/۲۵$   $GOF =$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF = ۰/۳۶$  برای سنجش اعتبار مدل های PLS به کار می‌رود. حصول مقدار  $۰/۶۳۶$  برازش قوی و بسیار مناسب مدل کلی را تایید می‌کند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق پرداخته شده است که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده مشخص شد از ۲۱۱ نفر پاسخ دهنده ۱۸۳ نفر را مردان و ۲۸ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. در رابطه با متغیر جمعیت-شناختی میزان تحصیلات، ۱۱۵ نفر لیسانس، ۷۵ نفر فوق لیسانس و ۲۱ دکتری هستند. در رابطه با متغیر جمعیت‌شناختی سن نیز ۶۵ نفر دارای سن ۳۰ تا ۳۵ سال، ۶۰ نفر ۳۶ تا ۴۰ سال، ۵۸ نفر ۴۱ تا ۴۵ سال، ۱۸ نفر ۴۶ تا ۵۰ سال و ۱۰ نفر بالاتر از ۵۰ سال بودند. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق در نرم افزار Smart-PLS3 آزمون شد. شکل (۲) و شکل (۳) خروجی نرم‌افزار را در حالت تی معناداری و ضریب مسیر استاندارد نشان می‌دهد.

نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها مقداری بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ دارند. بنابراین این سه سازه به طور مطلوبی دارای واگرایی همگرا هستند.

جدول (۱): پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

سازه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
قابلیت استخدامی	۰/۹۷۳	۰/۹۷۵	۰/۷۲۶
استعداد متنوع	۰/۹۸۰	۰/۹۸۲	۰/۷۳۸
تحصیلات هوش‌مندانه	۰/۹۸۲	۰/۹۸۳	۰/۷۹۹

برای سنجش روایی واگرا از روش فورنل لارکر (۱۹۸۱) استفاده می‌شود. در این روش برای بررسی روایی واگرا، مقایسه جذر AVE هر سازه روی قطر اصلی ماتریس همبستگی با مقادیر همبستگی بین سازه‌ها صورت می‌گیرد. ملاک معنی‌داری در این روش، بزرگتر بودن جذر AVE از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر است [۱۸]. همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود تمامی سازه‌ها از نظر روایی واگرا اعتبار مناسب دارند.

جدول (۲): ماتریس سنجش روایی واگرای سازه‌های تحقیق

استعداد متنوع	تحصیلات هوش‌مندانه	قابلیت استخدامی	سازه‌های تحقیق
		۰/۸۵۲	قابلیت استخدامی
	۰/۸۹۴	۰/۴۸۸	تحصیلات هوش‌مندانه
۰/۸۵۹	۰/۶۴۴	۰/۴۴۸	استعداد متنوع

پس از جمع‌آوری اطلاعات برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه-گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، باید در مرحله نخست کلیه متغیرهای مشاهده شده به طور مجزا آزمایش شوند. طبق بررسی‌ها ضرایب عاملی تمامی پرسش‌ها بجز دو پرسش از تحصیلات هوش‌مندانه در محدوده مجاز بالاتر از ۰/۷ بودند.

جدول (۳): بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

سازه	گویه	بارعاملی	سازه	گویه	بارعاملی
استعداد متنوع	Q1	۰/۸۶۸	تحصیلات هوش-مندانه	Q14	۰/۸۹۸
	Q2	۰/۹۲۸		Q15	۰/۹۱۵
	Q3	۰/۸۷۸		Q16	۰/۹۳۲
	Q4	۰/۷۶۸		Q17	۰/۸۸۹
	Q5	۰/۸۴۳		Q19	۰/۸۸۴
	Q6	۰/۸۵۴		Q20	۰/۹۱۷
	Q7	۰/۸۹۸		Q21	۰/۸۵۸

همچنین برای تعیین شدت تاثیر متغیر میانجی تحقیق از آماره واریانس محاسبه شده یا همان شمول واریانس (VAF<sup>4</sup>) استفاده می‌شود. شمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل است که مقدار بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد [۱۰]. مقدار آماره واریانس محاسبه شده از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$VAF = \frac{H_2 \times H_3}{(H_2 \times H_3) + H_1} \quad (2)$$

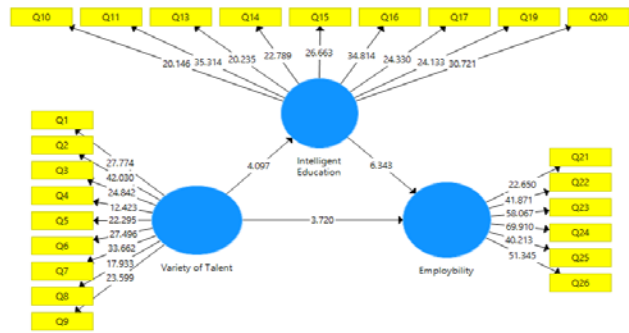
در این رابطه؛  $H_2$  ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $H_3$  ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و  $H_1$  ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است. در نتیجه این مقدار برای متغیر میانجی تحصیلات هوش‌مندانانه به صورت زیر می‌باشد.

$$VAF = (0.528 \times 0.615) / ((0.528 \times 0.615) + 0.398) = 0.449$$

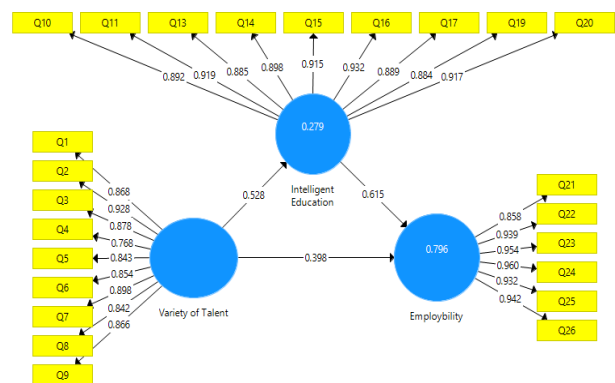
VAF=0.449 نشان دهنده این است که ۴۵ درصد از اثر کل استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی تحصیلات هوش‌مندانانه تبیین می‌شود.

#### ۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش با ارائه مدلی اثر تحصیلات هوش‌مندانانه به عنوان متغیر میانجی برای تبیین نقش استعداد متنوع در پیش بینی قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های نیروگاهی مپنا شرکت مپنا بررسی شد. فرضیه نخست تحقیق به این صورت بود که استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های نیروگاهی اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. احساس عدم اطمینان شغلی در محیط بسیار پویای تجارت خارجی، کارکنان را به کسب مهارت‌های جدید افقی، مهارت‌های عمودی و غنی نمودن آنان جهت دستیابی به موفقیت در گروهی از مشاغل که در صنعت خاصی قرار دارند هدایت می‌کند. مهندسان پروژه‌های نیروگاهی که بهره‌مند از چند مهارت هستند قابلیت انجام کارهای گسترده‌تر و انعطاف‌پذیری بیشتری در تامین تقاضای بازار کار را دارند. این نوع انعطاف‌پذیری مبتنی بر دانش تخصصی پرسنل، آنان را توانمند در مواجهه با بروز تغییرات غیر منتظره بازار و محیط‌های آشوب کنونی کرده و بر میزان قابلیت استخدامی آنان در مسیر کارراهه شغلی آنان می‌افزاید. برخورداری از سازوکارهای کارراهه‌های شغلی متنوع که در برگزیده ظرفیت‌های استعداد‌های متنوع در سازمان می‌گردند در افزایش قابلیت استخدامی متمر ثمر خواهند بود. نتایج این فرضیه با یافته‌های مارتوچیو (۲۰۱۷)، مورا (۲۰۱۸) سازگار است.



شکل (۲): مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره تی



شکل (۳): مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد

نتایج مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمام فرضیه های تحقیق تأیید می شوند.

جدول (۵): نتایج بررسی مسیرهای مدل با روش معادلات ساختاری

فرضیه	ضرایب مسیر بتا	آماره t	سطح معناداری	نتایج آزمون
استعداد متنوع -> قابلیت استخدامی	۰/۳۹۸	۳/۷۲۰	۰/۰۰۰	تایید
استعداد متنوع -> تحصیلات هوش‌مندانانه	۰/۵۲۸	۴/۰۹۷	۰/۰۰۰	تایید
تحصیلات هوش‌مندانانه -> قابلیت استخدامی	۰/۶۱۵	۶/۳۴۳	۰/۰۰۰	تایید

برای بررسی نقش میانجی در آزمون فرضیه متغیر استعداد متنوع با ضریب مسیر استاندارد ۰/۵۲۸ و معناداری بیش از ۱/۹۶، تأثیر مثبت بر متغیر تحصیلات هوش‌مندانانه می‌گذارد. همچنین، متغیر تحصیلات هوش‌مندانانه با ضریب مسیر استاندارد ۰/۶۱۵ و  $T > 1/96$ ، تأثیر معنادار مثبت بر قابلیت استخدامی می‌گذارد و بر این اساس می‌توان پذیرفت متغیر تحصیلات هوش‌مندانانه نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر استعداد متنوع بر قابلیت استخدامی ایفا می‌کند.

<sup>4</sup> Variance Accounted For

استعدادها در افراد نقش حیاتی را در بکارگیری فرصت‌های استخدامی، کیفیت زندگی و ایجاد رفاه برای کارکنان دارد. کارفرمایان معمولاً از کلاس‌ها، دوره‌ها و دستورات‌عمل‌ها به عنوان ابزارهای پیشرو برای پاسخ به تغییرات استراتژیک استفاده می‌کنند. در ایرلند، بخش خصوصی برنامه‌های استخدامی فارغ التحصیل را در زمینه‌های مهارتی مانند علوم پایه، بازاریابی و فناوری ارائه می‌دهد. نمونه‌ای از مهارت بازاریابی استفاده از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل بازار است. اروپای غربی آمادگی جهت تحصیلات آکادمیک بهتر و آموزش متداوم در محل کار در بخش‌های غیر دانشگاهی برای نیروهای کار را ارائه می‌دهد. اروپای غربی تأکید بر آموزش کاربردی به جای آموزش تئوریک برای کارکنان حرفه‌ای دارد. ساختار کارآموزی اروپایی، یادگیری دانشگاهی و کاربردی را ترکیب می‌کند و در آموزش برای کارکنان نیز به این طریق اعمال می‌کند. موفقیت به دلایل زیادی، عمدتاً به دلیل تلاش‌های مشترک بین مدارس و صنعت، نسبت داده شده است. بنابراین پیاده‌سازی برنامه‌هایی جهت چند مهارت‌بودن کارکنان، کارراه‌های شغلی متنوع، هم‌خوانی تحصیلات با کار و درآمد و رابطه آن با صنعت امکان تغییر راحت‌تر مسیر شغلی را فراهم آورده و قابلیت استخدامی کارکنان را افزایش می‌دهد. نتایج این فرضیه با یافته‌های مارتوچیو (۲۰۱۷) هم‌راستا بوده و در جهت تأیید این فرضیه است. از این رو با توجه به نتایج تحقیق و در راستای ارتقای قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های شرکت مپنا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مهندسان پروژه‌های شرکت مپنا با گسترش دانش کاری خود، مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را از طریق دوره‌های آموزشی داخلی، خارجی کسب نموده و سازمان‌ها می‌توانند با پیاده‌سازی نظام پرداخت منظم و شایسته همچون پرداخت‌های مبتنی بر فرد که تکیه بر پرداخت پاداش براساس دانش، سطح مهارت و میزان یادگیری کارکنان دارد منجر به افزایش انگیزه کاری و بهبود رضایت کارکنان از طریق غنی‌سازی شغلی، تنوع شغلی و در نهایت امنیت شغلی کارکنان گردند.
- مهندسان پروژه‌های شرکت مپنا از طریق اکتساب اطلاعات باید به طور دوره‌ای ارزش خود را در بازار کار ارزیابی کنند و مهارت‌ها و تجربیات خود، نقاط قوت و ضعف خود را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مورد بررسی و مذاکره قرار دهند تا از این طریق بر قابلیت استخدامی خود بیافزایند.
- هدف‌مند شدن رشته تحصیلی، تطابق سیاست‌های دانشگاهی و نظام آموزش عالی با نیازهای بازار کار، هزینه کردن در جهت پژوهش اصلاح قانون کار براساس نیازهای جدید اجتماعی گردش شغلی کارکنان براساس توانمندی‌ها و علائق و برخورداری از یک محیط کاری منعطف از اثر بخش‌ترین راهکارهای پیشنهادی جهت کاهش بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی و ارتقای قابلیت استخدامی آنان است.
- از جمله محدودیت‌های این تحقیق را می‌توان به کمبود اطلاعات و سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع، احتمال برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از سؤالات به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات نام برد. نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی از جمله سن،

فرضیه دوم پژوهش بیان می‌دارد که استعدادهای متنوع برتحصیلات هوش‌مندانه مهندسان پروژه‌های نیروگاهی مپنا اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. غنا و عمق دانش در کارکنان و تبدیل شدن آنان به متخصصان کارآمد برعهده گرفتن مسئولیت‌های گوناگون و گسترده را فراهم می‌آورد. افزایش تنوع مهارت و استقلال متخصصان امکان ارائه تیم‌های خودگردان، گروه‌های کاری مستقل و تیم‌های یادگیری، تحقیق و توسعه در زمینه موضوعات گوناگون از جمله ارتباطات، مهارت‌های رایانه‌ای، رهبری، مدیریت پروژه، آموزش فروش، ایمنی و مهارت‌های فنی در سازمان، بازار کار و صنعت را مهیا می‌کند. تسهیم اطلاعات و دانش و ایجاد شبکه‌های دانش همکاری گونه که به افراد در شبکه اجازه می‌دهد اطلاعات و دانش کسب شده را در فضاهای سازمانی و جغرافیایی پراکنده تسهیم کنند به پیوند ذهن‌ها با هم کمک کرده و اهمی جهت شناخت سریعتر مسائل محیط سازمانی و اتخاذ راهکارهای بهتر مسائل شده است که منجر به ارتباط اثربخش دانش غنی که حاصل تحصیلات هوشمندانه آنان است و ارتباط آن‌ها با صنعت می‌گردد. نتایج این فرضیه با یافته‌های مارتوچیو (۲۰۱۷) سازگار است.

فرضیه سوم پژوهش بیان می‌دارد که تحصیلات هوش‌مندانه بر قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های نیروگاهی مپنا اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. تحصیلات هوشمندانه نشان دهنده پشتیبانی واقعی ایجاد توسعه پایدار کیفیت دانش آموختگان خواهد شد زیرا آن‌ها به پروژه‌هایی که توسط محیط کسب و کار توسعه یافته‌اند و نیاز بازار است دسترسی خواهند داشت. تفکر سیستمی در شناخت دقیق نیازمندی‌های بازار کار و هدایت هوش-مندانه تحصیلی با توجه به استعدادها به سمت اشتغال از طریق هماهنگی و موزون کردن و استفاده مجموعه دانش و مهارت به طور مداوم در طول زمان، عرصه را برای قابلیت استخدامی کارکنان هموار کرده و با پیاده‌سازی این امر پارادوکس بیکاری ظرفیت‌ها و سرمایه‌های دانشگاهی رفع می‌شود. تحصیلات هوش‌مندانه‌ای که بر قابلیت استخدامی ختم شود باید در طی زمان با جهت‌گیری مناسب صورت گیرد. توجه به آموزه‌های بنیادی و پایه‌ای پیش‌نیاز کارکنان برای یادگیری مهارت خاص در صنعت هستند که پایه و اساس موفقیت در دنیای کار را فراهم می‌نمایند و به مرور احصاء صلاحیت‌های فنی و عمومی برای شبکه مشاغل مختلف در یک صنعت خاص می‌تواند امکان ایجاد شبکه‌های کار راه شغلی را پدید آورد و منجر به تسهیل سیر کارکنان در زیر بخش‌های گوناگون صنعت و تبدیل نردبان‌های شغلی منفرد به کارراه‌های شغلی متنوع شوند. نتایج این فرضیه با یافته‌های مارتوچیو (۲۰۱۷)، سنیر و همکاران (۲۰۱۰) سازگار است.

آخرین فرضیه این پژوهش به این صورت تدوین شد که استعداد متنوع از طریق متغیر میانجی تحصیلات هوش‌مندانه بر قابلیت استخدامی مهندسان پروژه‌های نیروگاهی مپنا اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از پژوهش نیز نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. اهمیت حیاتی آموزش و توسعه مداوم مرتبط با تقاضا و بالفعل نمودن گوناگونی

- [14] Hesketh, A. J. (2000). **Recruiting an Elite? Employers' Perceptions of Graduate Education and Training**. Journal of education and work, 13(3), 245-271 .
- [15] Hetty van Emmerik, I. J., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., Peeters, M. C. (2012). **The Route to Employability: Examining Resources and the Mediating Role of Motivation**. Career Development International, 17(2), 104-119.
- [16] Hu, H., Li, J., Lei, X., Qin, P., Chen, Q. (2019, February). **Design of Health Statistics Intelligent Education System Based on Internet**. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1168, No. 6, p. 062003). IOP Publishing.
- [17] Martocchio, J. J. (2017). **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**. Pearson Education India.
- [18] Moazen Jamshidi, M.H., Khani, N. (2013), **Pls Guide: A Practical Guide to Design and Analysis of Structural Equation Model**, USA, Create Space.
- [19] Moura, P. V. A. (2018). **The Allocation of Talent in Teacher's Occupation and Economic Growth** (Doctoral dissertation).
- [20] Nicholas, J. M., Handley, M. H. (2019). **Employability Development in Business Undergraduates: A Qualitative Inquiry of Recruiter Perceptions**. Journal of Education for Business, 1-6.
- [21] Nkechinyere, A. M. (2019). **Developing Approach to Employability of Nigerian Graduates in Labour Market**. Need for Curricular Improvement.
- [22] Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A. (2019). **Employability and Performance: The Role of Perceived Control and Affective Organizational Commitment**. Personnel Review.
- [23] Piopiunik, M., Schwerdt, G., Simon, L., Woessmann, L. (2020). **Skills, Signals, and Employability: An Experimental Investigation**. European Economic Review, 123, 1-25.
- [24] Prasad, T. V., Krishna, G. S. R. (2015). **Employability Skills for HR Excellence**. Primax International Journal of Commerce And Management Research, 2(3), 84-87.
- [25] Santos, G. G. (2020). **Career Boundaries and Employability Perceptions: an Exploratory Study with Graduates**. Studies in Higher Education, 45(3), 538-556.
- [26] Scott, F. J., Connell, P., Thomson, L. A., Willison, D. (2019). **Empowering Students by Enhancing their Employability Skills**. Journal of Further and Higher Education, 43(5), 692-707.
- [27] Senior, C., Cubbidge, R., Nilsson, S. (2010). **Enhancing Individual Employability: the Perspective of Engineering Graduates**. Education & Training, 52(6), 540-551.
- [28] Song, M. (2019). **Design of the In-Depth Intelligence Education System Based on the Intercultural Communication**. In The International Conference on Cyber Security Intelligence and Analytics (pp. 62-67). Springer, Cham.
- [29] Wu, C., Wang, Q., Li, A., Gong, X. (2020). **Research on the Application of Intelligent Education Based on New Media Environment in the Comprehensive Ability Training of Mechanical Students**. In 2019 3rd International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2019), Atlantis Press, pp. 573-575
- جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، در رابطه بین متغیرها به دلیل به دلیل محدودیت‌های ابزاری و زمانی مورد بررسی قرار نگرفت که شایسته توجه محققان آتی در این زمینه می‌باشد.
- ### منابع و مأخذ
- [۱] اخوان خرازیان. مریم، شهبازی. محمد مهدی، فاتحی. محمد. (۱۳۹۸). کشف الگوی بهینه استخدام کارکنان دانشی با استفاده از رویکرد تلفیقی DEA و CART. مدیریت تولید و عملیات، شماره ۱، ص ۸۲-۶۵.
- [۲] تادین چهارسوقی. بتول، عابدی. محمدرضا، نیلفروشان. پریسا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر آموزش گروهی هوش هیجانی بر قابلیت استخدام دانشجویان دانشگاه صنعتی اصفهان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۲۲، ص ۳۲-۹.
- [۳] رنگریز. حسن، رنجبر کیوترخانی. مصطفی. (۱۳۹۷). توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت استخدام. مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴، ۱۸۹-۲۱۲.
- [۴] زاهدی. سید محمد، زکی زاده. سهیلا. (۱۳۹۳). تأثیر قابلیت استخدام بر موفقیت کار راه شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان قزوین. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۷، ص ۷۳-۶۳.
- [۵] زاهدی، شمس السادات. حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). طراحی الگوی تبیین قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی، دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، ش ۴۷، ص ۳۸۴-۳۷۱.
- [۶] سپهوند، رضا. عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۶). اثر جهت گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه مسیر شغلی (مطالعه موردی: ترخیص کاران گمرک شهید رجایی هرمزگان). مدیریت دولتی، ش ۴، ص ۶۸۷-۷۰۸.
- [۷] طاهرخانی، مریم. حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۴۱، ۳۶-۲۱.
- [۸] کامران، بازان. (۱۳۹۶). مدیریت سمنی، راهبرد مدیریت کوانتومی و سازمان‌های بی‌شکل در عصر تضاد و تناقض، نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت، ش ۱۹۰، ص ۲۷۷-۲۷۱.
- [9] Bennett, D., Knight, E., Rowley, J. (2020). **The Role of Hybrid Learning Spaces in Enhancing Higher Education Students' Employability**. British Journal of Educational Technology .
- [10] Cerdin, J. L., Liao, Y., Sharma, K. (2020). **The Role of Temporal Focus, Dispositional Employability, and Training on the Perceived internal Career Prospects of Talents**. The International Journal of Human Resource Management, 1-28.
- [11] De Grip, A., Zwick, T. (2005). **The Employability of Low-Skilled Workers in the Knowledge Economy**. Unpublished manuscript, Maastricht, the Netherlands, Retrieved from [http://rlab.lse.ac.uk/lower/final\\_papers/grip.pdf](http://rlab.lse.ac.uk/lower/final_papers/grip.pdf).
- [12] Dello Russo, S., Parry, E., Bosak, J., Andresen, M., Apospori, E., Bagdadli, S., Hall, D. T. (2020). **Still Feeling Employable with Growing Age? Exploring the Moderating Effects of Developmental HR Practices and Country-Level Unemployment Rates in the Age-employment Ability Relationship**. The International Journal of Human Resource Management, 31(9), 1180-1206.
- [13] Hennemann, S., Liefner, I. (2010). **Employability of German Geography Graduates: The Mismatch between Knowledge Acquired and Competences Required**. Journal of Geography in Higher Education, 34(2), 215-230.