



## **Investigating the effect of the quality of relationships with colleagues on sustainable employability with the mediating role of career regeneration**

**Mohsen Arefnezhad<sup>1</sup>, Faezeh Hasanvand<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: [arefnezhad.m@lu.ac.ir](mailto:arefnezhad.m@lu.ac.ir)

<sup>2</sup> MSc, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

### **Abstract**

**Purpose:** In today's complex environment, it is necessary for the success of organizations to maintain stable employability. The benefits related to job regeneration and the quality of relationships with colleagues effectively determine the success of people to stay in employable jobs in a very competitive world. Knowledge-based organizations, which play an important role in society by hiring skilled people, should associate themselves with the emerging changes and developments in the organization's new environment and strive for the stability of employability in this competitive environment. Today, the most important component of empowering employees for employability during employment is relationships with colleagues. All human beings need to establish relationships with others in the family, school, and work environments; Because creating good relationships is one of the most basic elements of happiness and success of every person in life. With these interpretations, co-worker relationship management constitutes an emerging trend in human resource management through creating and maintaining personal relationships and mutual value with employees based on information technology and also has an interesting impact on daily tasks, processes, and responsibilities. The current research was conducted to investigate the effect of the quality of relationships with colleagues on the ability to be employed sustainably with the mediating role of career regeneration.

**Design/Methodology/Approach:** This research is based on a practical purpose and in terms of method, it is a descriptive survey. The respondents of this research were 120 experts from knowledge-based organizations active in the science and technology park of Lorestan province. Using Morgan's table, 92 people were selected as a sample using a simple random method. A standard questionnaire was used to collect research data. Cronbach's alpha method and composite reliability and validity were measured by the convergent method. A structural equation modeling approach and pls software were used to analyze the data. Regarding the analysis method and software used in this research, it is necessary to explain that SPSS software and Cronbach's alpha were used to check and test the normality of the data and measure the reliability of the data collection tool. Also, Smart PLS software was used to measure the convergent and divergent validity of the questionnaire and to test the research hypotheses. Content validity, convergent

validity, and divergent validity have been used to verify the validity of the measurement tool. Content validity has been established by ensuring the consistency between the measurement indicators and the existing literature, and it has been obtained through a survey of professors.

**Findings:** The results of the hypothesis test showed that the quality of relationships with colleagues has a positive and significant effect on sustainable employability; Also, the effect of the quality of relationships with colleagues on job regeneration was confirmed. In addition, the effect of the role of job regeneration on sustainable employability was confirmed. Finally, it can be said that job regeneration has a mediating role in the quality of relationships with colleagues on sustainable employability.

**Discussion and Conclusion:** The results of the research indicate that organizations should involve all employees in job regeneration to benefit from strategic benefits; Because this work brings many advantages for individuals and organizations. In addition, job reinvention is a personal human resource management practice, and its integration with management-oriented human resource management practices solves new work needs and challenges, and finally, new insight for managers and employers of knowledge-based organizations. brings to invent methods of quality relationships with colleagues to improve job skills as well as organizational effectiveness and sustainable employability. Regarding the practical and applied aspect of the current research, it should be said that by increasing the quality of relationships with colleagues based on friendship, trust, intimacy, personal concern and respect, organizations can develop participation in their organizational structure and enrich work and maintain Increase sustainable employability and also, to meet the emerging job needs, turn to job regeneration by improving the job skills of the employees and keep and hire skilled and qualified people in the organization while maintaining their strategic advantage.

**Keywords:** Quality of relationships with colleagues, Sustainable employability, Job regeneration, Knowledge-based organizations.

**Citation:** Arefnezhad, M., Hasanvand, F. (2023). Investigating the effect of the quality of relationships with colleagues on sustainable employability with the mediating role of career regeneration. *Psychological Researches In Management*, 9(2), 225-247. (In Persian)

Received: December 16, 2023

Revised: January 06, 2024

Accepted: January 10, 2024

Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Published by Hazrat-e Masoumeh University

doi: 10.22034/jom.2023.710163

© Authors



## بررسی تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی\*

محسن عارف‌نژاد<sup>۱</sup>، فائزه حسنونند<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: arefnezhad.m@lu.ac.ir

<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

### چکیده

در محیط پیچیده امروز، لازمه موفقیت سازمان‌ها حفظ استخدام‌پذیری پایدار است. مزایای مربوط به بازآفرینی شغلی و کیفیت روابط با همکاران به طور اثربخش، موفقیت افراد برای ماندن در مشاغل استخدام‌پذیر را در دنیای بسیار رقابتی تعیین می‌کنند. سازمان‌های دانش‌بنیان که با استخدام افراد ماهر در جامعه نقشی مهم را دارا هستند، باید خود را با تغییر و تحولات نوظهور در محیط نوین سازمان همراه کنند و در این محیط رقابتی، برای پایداری استخدام‌پذیری تلاش کنند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه پاسخگویان این پژوهش ۱۲۰ نفر از کارشناسان سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان بود که با استفاده از جدول مورگان ۹۲ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد و پایایی به روش آلفای کرونباخ سنجش شد و پایایی ترکیبی و روایی به روش همگرا سنجیده شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ویژگی‌های کیفیت روابط با همکاران (نیازهای کارکنان، رشد و پیشرفت، نیازهای شغلی) هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق بازآفرینی شغلی بر استخدام‌پذیری پایدار اثر می‌گذارند.

**کلیدواژه‌گان:** کیفیت روابط با همکاران، استخدام‌پذیری پایدار، بازآفرینی شغلی، سازمان‌های دانش‌بنیان.

**استناد:** عارف‌نژاد، محسن، و حسنونند، فائزه (۱۴۰۲). بررسی تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۹(۲)، ۲۴۷-۲۲۵.

## مقدمه

امروزه، تغییر و تکامل مهم‌ترین ویژگی بازار کار است؛ به همین دلیل، داوطلبان شغل باید مهارت‌های کاری خود را به صورت فعالانه به‌روز نگه دارند تا احتمال موفقیت خود را افزایش دهند (مجیدی و همکاران، ۱۴۰۲) و با پایداری، به توانایی و مهارت‌هایشان برای باقی ماندن در طول حرفه خود کمک کنند (Fleuren et al., 2016). این مفهوم به «ادامه کار» کارمند اشاره می‌کند (Vanhercke et al., 2014) و با استخدام پذیری پایدار ارتباط دارد که منظور از آن، حرکت مستقل و آزاد افراد بر حسب قابلیت‌های استخدامی در بازار کار برای تحقق بخشیدن به نقاط بالقوه آن‌ها است (زاهدی و زکی‌زاده، ۱۳۹۳) و باعث افزایش اشتغال‌پذیری و افزایش درک افراد از فرصت‌های شغلی می‌شود (Lin, 2015). به بیان دیگر، استخدام‌پذیری پایدار در زمینه‌هایی متفاوت، هم برای افرادی که مشغول کار هستند و هم برای کسانی که به دنبال کار هستند، استفاده می‌شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹). زمانی که استخدام‌پذیری پایدار در سازمان وجود داشته باشد، کارکنان امنیتی جدید را حس می‌کنند؛ زیرا اطمینان دارند در محل کار فعلی خود از استخدام می‌شوند و به راحتی می‌توانند زمینه ادامه اشتغال یا ارتقاء، جابه‌جایی و تغییر شغل خود را در پست‌های سازمانی، واحدها و محل خدمت فراهم کنند (رنگریز و رنجبر کبوترخانی، ۱۳۹۷). همچنین، در بیرون سازمان افراد در صورت وجود شرایط استخدام‌پذیری پایدار، می‌توانند حتی اگر شغل خود را از دست بدهند، توانایی استخدام شدن در جای دیگر را داشته باشند (عارف‌نژاد و سپهوند، ۱۳۹۶). با وجود این، استخدام‌پذیری از لحاظ نظری با بازآفرینی شغلی نیز مرتبط است (Irfan et al., 2023)؛ زیرا بازآفرینی شغلی فرآیند سازماندهی مجدد کار است که از روش‌هایی مانند مدیریت بر اساس اهداف<sup>۱</sup> استفاده می‌کند و به کارمندان در بخش‌های مختلف اجازه می‌دهد تا کار خود را اصلاح و تعدیل کنند. همچنین، بازآفرینی شغلی رفتاری فعالانه است که هدف از آن، افزایش ظرفیت افراد و محیط با تغییر ویژگی‌های مختلف کار برای استخدام‌پذیری پایدار حین اشتغال است (Federici et al., 2021). از آنجا که ارتباطات مهم‌ترین عنصر رشد انسان در زندگی فردی و جمعی است، یکی از جلوه‌های زندگی گروهی نیز در عصر حاضر، زندگی سازمانی است (سلیمانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه، مهم‌ترین مؤلفه توانمندسازی کارکنان برای استخدام‌پذیری حین اشتغال، روابط با همکاران است. همه انسان‌ها در محیط خانواده، مدرسه و محیط‌های

<sup>1</sup> Management by Objectives

کاری به برقراری روابط با دیگران احتیاج دارند؛ زیرا ایجاد روابط خوب یکی از اساسی‌ترین عناصر خوشبختی و موفقیت هر فرد در زندگی به حساب می‌آید (موتابی و فتی، ۱۳۸۵). با این تفاسیر، مدیریت روابط با همکاران روندی نوظهور را در رابطه با مدیریت منابع انسانی از طریق ایجاد و حفظ روابط شخصی و ارزش متقابل با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۵) و همچنین، تأثیری جالب توجه بر وظایف، فرآیندها و مسئولیت‌های روزمره دارد (Oldham & 2010). اگرچه کیفیت روابط با همکاران در وهله اول نادیده گرفته شده است (Rashmi & 2021). این روزها، هم بر انگیزه بیرونی و درونی تأثیر می‌گذارد و هم تأثیری مثبت بر مشارکت کاری دارد (Smith, 2014). همچنین، روابط با همکاران مبتنی بر دوستی، اعتماد، صمیمیت، علاقه شخصی و احترام برای روابط با کیفیت زیاد ضروری است (Clark & Mills, 2011). کیفیت روابط با همکاران احتیاجی به رفتار متقابل ندارد (Kram & Isabella, 1985). در هر صورت، ارتباط با همکاران بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیری بسزا دارد (مهداد و همکاران، ۱۳۰۹۲) و باعث تقویت استخدام‌پذیری پایدار می‌شود (Irfan et al., 2023).

امروزه، سازمان‌ها در چارچوب مدیریت دولتی نوین در راستای رقابت جهانی، با بهره‌برداری و با استفاده از استخدام نیروی کار متنوع، خودشان را از طریق فرآیندهای مهندسی مجدد بازسازی کرده‌اند؛ اما این تحولات، روابط استخدامی و گذار از استخدام مادام‌العمر به استخدام قراردادی را تغییر داده است و از نظر کارکنان، امنیت شغلی آنان را با مخاطره روبه‌رو کرده است (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹). هیچ تضمینی وجود ندارد که فرد در طول زندگی خود در سازمان باقی بماند (Grimland et al., 2012).

تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار در پژوهش‌های داخلی و خارجی مغفول مانده است و پژوهش‌های گذشته توجه خود را به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر معطوف کرده‌اند. به عبارتی، نگاه غالب این پژوهش‌ها به بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از متغیرها بر دیگری بوده است. در واقع، وجه نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان در آن دانست که پژوهش‌های گذشته موضوعات کیفیت روابط با همکاران، استخدام‌پذیری پایدار و بازآفرینی شغلی به صورت مجزا بررسی کرده‌اند و تا کنون، پژوهشی جامع که ارتباط این سه متغیر را بررسی کرده باشد و تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی را در سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری لرستان در نظر گرفته باشد، انجام نشده است. بنابراین، در پژوهش حاضر پرسش اصلی

این است که کیفیت روابط با همکاران با توجه به نقش میانجی بازآفرینی شغلی چه تأثیری بر استخدام‌پذیری پایدار دارد؟

## مبانی نظری

### کیفیت روابط با همکاران

شغل ترکیبی از وظایف و روابط کاری است که توسط سازمان طراحی و به کارکنان محول شده است (Irfan et al., 2023). اهمیت مهارت‌های ارتباطی در محیط سازمانی غیرقابل انکار است؛ بنابراین، می‌توان آن را یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد و موفقیت شغلی دانست (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۷). در محیط کار امروزی، کیفیت روابط کاری به دلیل افزایش تعاملات بین‌فردی (Grant & Parker, 2009) و تلاش برای ارائه بازخورد مناسب اهمیت دارد (Morgeson & Campion, 2002). بنابراین، برای طراحی شغلی رابطه‌ای، کیفیت روابط با همکاران مهم است (Parker et al., 2010). به بیان دیگر، ارتباطات در سازمان‌های مختلف به اشکال، راهبردها و ابزارهایی متفاوت اطلاق می‌شود که کارکنان در فعالیت‌های ارتباطی رسمی، بین‌فردی، و گروهی از آن‌ها استفاده می‌کنند (Singh, 2014). همچنین، توانایی برقراری ارتباط صحیح یکی از مهارت‌های مهم زندگی اجتماعی است و اهمیت آن در زندگی انسان به اندازه‌ای است که برخی از صاحب‌نظران آن را زمینه‌ساز رشد انسان، آسیب‌های فردی و پیشرفت انسان در فرآیند ارتباطات دانسته‌اند (Chant et al., 2002). با وجود این، ارتباطات سازمانی موضوعی اساسی در سازمان‌ها است و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر، ایجاد سیستم ارتباط سازمانی مؤثر است (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴) تا افراد در پرتو اشتراک اطلاعات و ارتباطات گسترده بتوانند با شیوه‌های جدید تفکر به واقعیت‌هایی جدید دست یابند و در نتیجه، در توسعه و رشد سازمان و جامعه نقش داشته باشند (مرادیان و همکاران، ۱۴۰۱). ایجاد روابط با همکاران، احساس اجتماعی بودن را در افراد ایجاد می‌کند و با برقراری این روابط، فرد مهارت‌هایی جدید و طرز تفکری جدید را کسب می‌کند، تا جایی که سازمان‌ها گسترش می‌یابند و روابط انسانی شکلی پیچیده‌تر به خود می‌گیرد (Poczwadowski et al., 2002). به بیان دیگر، سطح بهینه ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستری برای تعاملات سالم و سازنده برای تعالی انسانی و سازمانی فراهم کند (Yamaguchi, 2017). به گفته دوبرین<sup>۱</sup>، فردی که می‌خواهد به موفقیت شغلی دست یابد، باید روابط کاری خوبی با مافوق، همکاران و کارمندان خود (سطح پایین) داشته باشد (دوبرین، ۱۳۹۶). در این میان، عوامل مختلفی باعث ایجاد انحراف در کیفیت روابط بین همکاران می‌شوند که از جمله آن‌ها می‌توان به هنجارهای غیررسمی در سازمان، رقابت‌پذیری محیط سازمانی، موقعیت

<sup>1</sup> Dubrin

تدافعی کارکنان به دلیل عملکردشان و کنار گذاشتن برخی از کارکنان برای ابلاغ اطلاعات اشاره کرد (Reijo, 2013). کیفیت روابط با همکاران داری سه بعد است: **نیازهای کارکنان**: بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای مازلو<sup>۱</sup> شامل نیازهای زیستی، امنیت اجتماعی، احترام و خودشکوفایی است (آل‌احمد، ۱۳۹۴). **رشد و پیشرفت**: عبارت است از انجام دادن تکالیف شغلی به طور موفقیت‌آمیز که حاصل توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های فردی است (عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۵). **نیازهای شغلی**: به نیازهای مورد نیاز برای انجام اثربخش و کارایی وظایف شغلی اشاره دارد و به دنبال فراهم کردن شرایط کسب شایستگی یا قابلیت‌های شغلی و کسب مهارت‌ها و آموزش‌های مرتبط با شغل است (Van den Broeck et al., 2010).

## استخدام‌پذیری پایدار

مفهوم استخدام‌پذیری و اشتغال از حالت ایستا که با پارادایم انقلاب صنعتی و تولید انبوه مرتبط بود، خارج شده است و در عصر دانش که عصر تغییرات خارق‌العاده در زمینه علم و فناوری است، حالتی پویا به خود گرفته است (عارف‌نژاد و سپهوند، ۱۳۹۶). از این رو، طول عمر استخدام‌پذیری با توجه به صلاحیت‌های قبلی به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است. بنابراین، افراد حرفه‌ای مانند سازمان‌های پیشرو، برای اینکه همیشه بتوانند در دنیای بسیار رقابتی مشاغل استخدام‌پذیر باقی بمانند، باید هنگام ورود به یک کسب‌وکار، راهبرد ورود و خروج آن صنعت یا خدمات را مد نظر قرار دهند (Zafar & Bint Mat, 2012). مفهوم استخدام‌پذیری پایدار در زمینه‌هایی مختلف، چه برای افراد شاغل و چه برای کسانی که جویای کار هستند، استفاده می‌شود، بنابراین، اگرچه ارائه تعریف لغوی از ویژگی یا کیفیت استخدام‌پذیر شدن آسان است، دستیابی به تعریفی مفهومی و عملیاتی، کاری دشوار است (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹). با وجود این، تعاریفی گوناگون و متنوع در قابلیت استخدام کارکنان به ویژه در اواخر قرن بیستم معرفی شده است و این مفهوم به عنوان یکی از موضوعات مهم بحث‌های توسعه منابع انسانی در اقتصاد جهانی و به عنوان یکی از پایه‌های راهبردی اشتغال در اروپا مطرح شد (Finn, 2000). این قابلیت نشان‌دهنده کنترل گزینه‌های استخدام فرد از طریق ایجاد، شناسایی و درک فرصت‌های مسیر شغلی است (DiRenzo & Greenhaus, 2011) و همچنین، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده سازگاری و موفقیت افراد در محیط کاری پیچیده امروزی تلقی می‌شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹). استخدام‌پذیری پایدار به کارکنان اجازه می‌دهد تا فرصت‌های مرتبط با مسیر توسعه شغلی را بهینه‌تر و آن را مدیریت کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). به عبارتی، استخدام‌پذیری پایدار توانایی فرد برای کسب، حفظ و تغییر شغل در سازمان است (حکاک و همکاران، ۱۳۹۹).

<sup>1</sup> Maslow

در تعریفی کوتاه نیز، می‌توان استخدام‌پذیری را توانایی بقاء در بازار کار داخلی (درون سازمان) و خارجی (درون جامعه) دانست (Thijssen et al., 2008). به طور کلی، می‌توان گفت استخدام‌پذیری پایدار، سازه‌ای روانی اجتماعی است که شامل جنبه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری فرد است و تقابل میان فرد و شغل را افزایش می‌دهد (Fugate et al., 2004). با این تفاسیر، استخدام‌پذیری پایدار داری پنج بعد زیر است: **تخصص شغلی**: این بعد دانش و مهارت کاری را شامل می‌شود که به عنوان سرمایه انسانی بیان شده است و برای بقای سازمان‌ها ضروری و لازم است. **پیش‌بینی و بهینه‌سازی**: توانایی پیش‌بینی و بهینه‌سازی، کارکنان را برای تغییرات کار در آینده به روش خلاقانه آماده می‌کند و زمینه تلاش و کوشش برای دستیابی به شغل بهتر و پیامدهای مناسب را فراهم می‌آورد. **انعطاف‌پذیری شخصی**: کارکنان باید با تغییرات محیط بازار کار که کنترلی بر آن ندارند، منطبق شوند. **حس نماینده سازمان بودن**: کارکنان باید به عنوان عضوی از تیم فعالیت کنند و در شناسایی اهداف سازمان و پذیرش مسئولیت جمعی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. **اعتدال**: به سازگاری بین علایق متضاد کارفرمایان و افراد اشاره 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 (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹).

## بازآفرینی شغلی

بازآفرینی شغلی، محرکی قدرتمند برای انگیزه و تعهد کارکنان است. امروزه، کارکنان از مشاغل ایستا و بسیار ساختاریافته به سمت مشاغلی در حال حرکت هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد در کار خود به طور فعالانه معنی ایجاد کنند (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر، کارکنان امروزی می‌توانند قابلیت‌های پویایی خود را از طریق بازآفرینی مشاغل خود نشان دهند (Luu et al., 2019). در عین حال، بازآفرینی شغلی یعنی دادن آزادی به کارکنان برای اینکه بتوانند جزئیات مربوط به شغلشان را تعیین کنند. در بازآفرینی شغلی، بر تعریف اهداف اساسی برای کارکنان و اجازه دادن به کارمندان برای تصمیم‌گیری در رابطه با چگونگی دستیابی به آن‌ها تأکید می‌شود (Shin & Hur, 2019). از منظر دیگر، بازآفرینی شغلی به بازتعریف شغل اطلاق می‌شود؛ به گونه‌ای که خود کارمندان بتوانند این تغییر را به جای سازمان پیشنهاد دهند و این تغییر می‌تواند به بهبود شرایط شغلی کارمند و افزایش سطح رضایت او کمک کند (Solberg & Wong, 2016). با این حال، بازآفرینی شغلی نه فقط بر انگیزه کارکنان تأثیری بسزا دارد، بلکه به کمک آن بر عملکرد آن‌ها نیز اثر می‌گذارد. بنابراین، سازمان‌ها با استفاده از راه‌حل‌های مناسب و فراهم کردن بستر مناسب برای تغییر عملکرد، نه فقط می‌توانند انگیزه کارکنان خود را افزایش دهند، بلکه عملکرد آن‌ها را نیز بهبود می‌بخشند (نعامی و



شناور، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، با توجه به تغییر ماهیت شغل و کار و افزایش رقابت برای جذب و حفظ کارکنان ماهر، انتظار کارکنان برای مشارکت در محیط کار و جست‌وجوی شرایط کاری معنادار، اندیشه بازآفرینی شغل را مورد توجه قرار داده است (شصتی و همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این، مدیران و پژوهشگران دریافته‌اند مشارکت کارکنان در تعیین نوع، میزان وسعت کار و وظایف، اختیارات و ارتباطات در محل کار، با علایق و توانایی‌های آن‌ها مرتبط و سازگار است (Grant & Parker, 2009) و باعث بهبود عملکرد کاری آن‌ها می‌شود. کارکنان با طراحی مجدد مشاغل خود می‌توانند انگیزه کاری و تعهد کاری خود را بهبود بخشند و در نهایت، عملکرد سازمانی را افزایش دهند (شصتی و همکاران، ۱۳۹۹). از نظر کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بازآفرینی شغل یکی از راه‌حل‌های مؤثر و کارآمدی است که می‌تواند علاقه کارکنان را به کارشان افزایش دهد و به تدریج میزان رضایت شغلی را افزایش دهد. به نظر آن‌ها، مؤلفه‌های بازآفرینی شغلی در سطح بالا بر بهبود رضایت شغلی مؤثر هستند. وینگردن<sup>۲</sup> و همکاران هم به بازآفرینی شغلی به عنوان یکی از مؤثرترین راه‌های بهبود مشاغل اشاره کردند و بر لزوم ارائه برنامه‌های جدید و منعطف تأکید کردند (Bakker & Oerlemans, 2019). بازآفرینی شغلی دارای سه حوزه زیر است: **بازآفرینی وظیفه**: به «تغییر در مرزهای وظایف» اشاره دارد. در این بعد، فرد وظایف مرتبط به شغل خود را تغییر می‌دهد؛ به عبارت دیگر، این حیطة به تغییر محتوا، تعداد و دامنه وظایف شغلی که فرد انجام می‌دهد، اشاره دارد. **بازآفرینی رابطه**: حوزه دوم به «تغییر مرزهای ارتباطی» اشاره دارد و نشان می‌دهد فرد نوع یا تعداد تعاملات و روابط کاری خود را از نظر کمی و کیفی تغییر می‌دهد. **بازآفرینی شناختی**: حوزه سوم شامل «اصلاح شناختی مرزهای وظیفه» است و بیانگر تغییر دیدگاه و نگرش فرد نسبت به کار خود است (ابراهیمی، ۱۳۹۹).

## پیشینه پژوهش

مرادیان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی الگوی روابط کارکنان با همکاران را مبتنی بر رویکرد تفسیر کردن طراحی کردند. نتایج پژوهش شامل یادگیری، بهبود رفتار، تشریک مساعی، الگوی کاهش تعارض و خشونت، رضایت، تشکیل تیم و گروه، افزایش قدرت و افزایش رفتارهای انحرافی است. انتظار می‌رود با توجه به وجود تعاملات اجتماعی و انسانی، در سطح همکاران شاخص‌های تعقل جوهری مانند مسئولیت اجتماعی، تعهد، توجه و مراقبت از همکاران و رعایت اصول اخلاقی و انسانی بر کارکنان غالب باشد. عارف‌نژاد و سپهوند (۱۳۹۶) در پژوهشی اثر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه مسیر شغلی را بررسی کردند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که

<sup>1</sup> Kim

<sup>2</sup> Wingerden

جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی سرمایه‌ی مسیر شغلی، قابلیت استخدام ترخیص‌کاران گمرک را افزایش می‌دهد. زاهدی و زکی‌زاده (۱۳۹۳) در پژوهشی تأثیر قابلیت استخدام بر موفقیت کارراه‌ی شغلی کارکنان را بررسی کردند. نتایج حاصل نشان داد ابعاد قابلیت استخدام بر موفقیت کارراه‌ی تأثیرگذار است. حکاک و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تأثیر شایستگی‌های مسیر شغلی بر استخدام‌پذیری با تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر موفقیت مسیر شغلی و ضربه‌های مسیر شغلی را بررسی کردند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده‌ی اثر مثبت و معنی‌دار شایستگی‌های مسیر شغلی هم به صورت مستقیم و هم از طریق موفقیت مسیر شغلی بر استخدام‌پذیری کارکنان است. همچنین، نتایج حاکی از این بود که ضربه‌های مسیر شغلی موجب تعدیل اثر شایستگی‌های مسیر شغلی بر استخدام‌پذیری کارکنان می‌شود. تابلی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی الگوی بازآفرینی شغلی بر اساس الگویابی ساختاری تفسیری را طراحی کردند. نتایج پژوهش حاکی از آن است ۱۶ متغیر در ۸ سطح، شامل جهت‌گیری کارآفرینانه، خودکارآمدی، مهارت اجتماعی، اشتیاق شغلی، استقلال شغلی، امنیت شغلی، هویت سازمانی، جایگاه شغل، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سرمایه‌ی روان‌شناختی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گزار، رهبری کارمندمدار، رهبری توانمندساز، رهبری دوسوتوان و شخصیت پویا، پیشایندهای بازآفرینی شغلی هستند.

## فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهشی

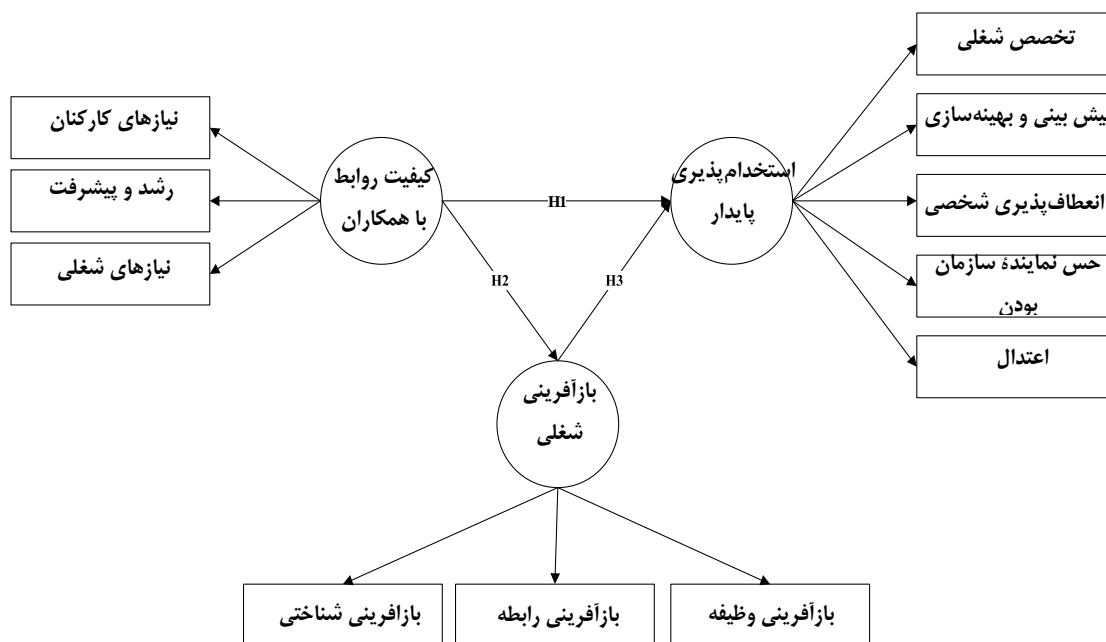
با توجه به چارچوب نظری و الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شوند:

**فرضیه اول:** کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.

**فرضیه دوم:** کیفیت روابط با همکاران بر بازآفرینی شغلی تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.

**فرضیه سوم:** بازآفرینی شغلی بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.

**فرضیه چهارم:** بازآفرینی شغلی نقش میانجی در کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار دارد.



شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان تشکیل می‌دهند. تعداد جامعه آماری ۱۲۰ نفر بود و با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۹۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند تا احتمال انتخاب شدن تمام اعضای جامعه آماری مساوی باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه استاندارد است؛ برای سنجش کیفیت روابط با همکاران از پرسش‌نامه مرادیان و همکاران (۱۴۰۱) شامل ۳ مؤلفه نیازهای کارکنان (۳ گویه)، رشد و پیشرفت (۳ گویه) و نیازهای شغلی (۲ گویه)؛ برای سنجش استخدام‌پذیری پایدار از پرسش‌نامه وان درهیج و وان درهیجن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) شامل ۵ مؤلفه تخصص شغلی (۱۵ گویه)، پیش‌بینی و بهینه‌سازی (۸ گویه)، انعطاف‌پذیری شخصی (۸ گویه)، حس نماینده سازمان بودن (۷ گویه) و اعتدال (۹ گویه)؛ برای سنجش بازآفرینی شغلی از پرسش‌نامه اسلمپ و ولا برودریک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) شامل ۳ مؤلفه بازآفرینی وظیفه (۵ گویه)، بازآفرینی رابطه (۵ گویه) و بازآفرینی شناختی (۵ گویه) استفاده شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). برای مقیاس تمام گویه‌های پرسش‌نامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که از کاملاً مخالفم شروع و به کاملاً موافقم ختم می‌شود و

<sup>1</sup> Van der Heijde & Van der Heijden

<sup>2</sup> Slemp & Vella Bradrick

نحوه امتیازدهی به پرسش‌ها از یک تا پنج بود. در رابطه با روش تحلیل و نرم‌افزارهای استفاده‌شده در این پژوهش، لازم است توضیح داده شود برای بررسی و آزمون نرمال بودن داده‌ها و سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین، برای سنجش روایی همگرا و واگرایی پرسش‌نامه و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا بهره گرفته شده است. روایی محتوایی از طریق اطمینان از هماهنگی بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد شده است و به وسیله نظرسنجی از اساتید به دست آمده است. روایی همگرا به این معنی است که مؤلفه‌های هر سازه نسبت به همدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند (Fornell & Larcker, 1981). همچنین، در این پژوهش برای مشخص کردن پایایی پرسش‌نامه از دو معیار ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) استفاده شده است. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ متغیرها از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان گفت پایایی پرسش‌نامه گفته‌شده مناسب است. در جدول ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

## یافته‌ها

در این پژوهش برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار SPSS19 استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

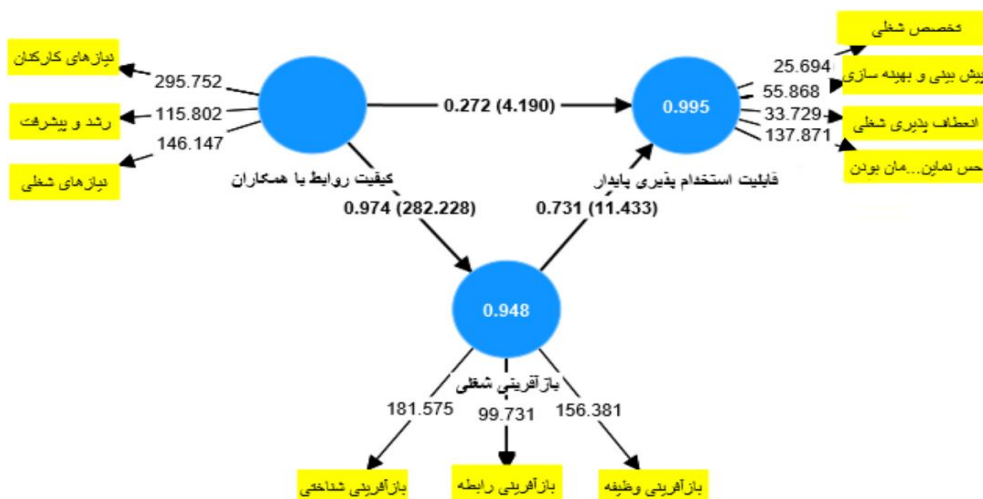
جدول ۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	وضعیت تأهل	فراوانی	سن	فراوانی	میزان تحصیلات	فراوانی
مرد	۸۷٪	مجرد	۲۰٪	کمتر از ۳۰	۱۵٪	لیسانس	۳۷٪
زن	۱۳٪	متاهل	۸۰٪	۳۱ تا ۴۰	۴۴٪	فوق لیسانس	۵۴٪
				۴۱ تا ۵۰	۳۲٪	دکتری	۹٪
				۵۰ سال به بالا	۹٪		

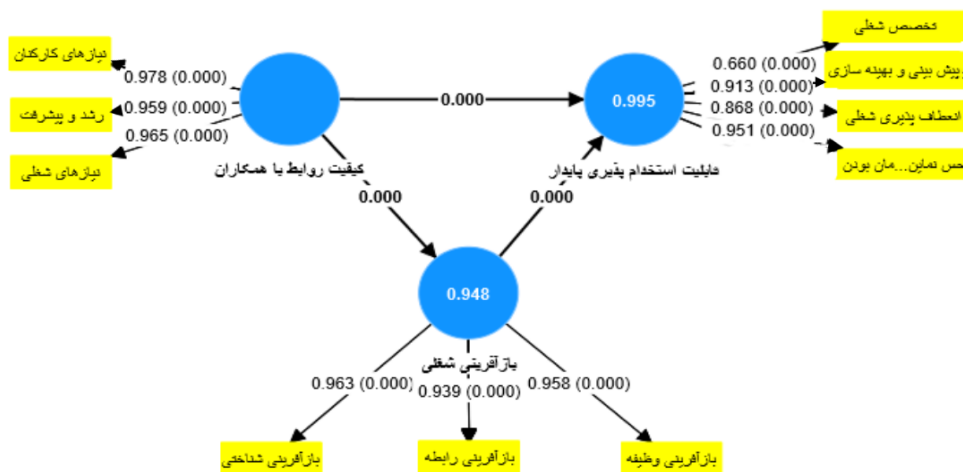
<sup>1</sup> Fornell & Larcker

### بررسی الگوی مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها

در شکل ۲، خروجی‌های آماره t مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. همچنین، در شکل ۳ مقادیر نشان داده شده بر روی خطوط بیانگر ضرایب مسیر و مقادیر درون متغیرها بیانگر ضرایب تعیین هستند. از آنجا که اگر بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد رابطه قابل قبول است، تمام بارهای عاملی مدل به جز بار عاملی مربوط به متغیر اعتدال بزرگ‌تر از ۰/۶ بودند که نشان‌دهنده مطلوبیت رابطه‌ها است و متغیر اعتدال به دلیل ضعیف بودن بار عاملی آن که کمتر از ۰/۳ بود، از مدل حذف شد.



شکل ۲) الگوی ترسیم شده همراه با ضریب مسیر و مقادیر آماره t برای فرضیه‌های پژوهش



شکل ۳) الگوی ترسیم شده همراه با مقادیر p-value بارعاملی و ضرایب مسیرها

## تحلیل الگوسازی معادلات ساختاری

در این مطالعه، روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۱</sup> اندازه‌گیری شد. اگر AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد، روایی همگرا وجود دارد. تمام AVE به‌دست‌آمده در این مطالعه از ۰/۵ بالاتر بود که مناسب بودن روایی همگرای این معیار را نشان می‌دهد. نتایج مربوط به سایر نتایج در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲) نتایج روایی و پایایی

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
کیفیت روابط با همکاران	۰/۹۲۵	۰/۹۸۸	۰/۹۸۹
استخدام‌پذیری پایدار	۰/۶۰۷	۰/۹۳۷	۰/۹۹۳
بازآفرینی شغلی	۰/۷۲۷	۰/۸۴۱	۰/۹۸۴

در این پژوهش از جذر AVE برای تخمین معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. با توجه به اینکه تمام متغیرهای این پژوهش اعتبار واگرایی سازه‌ها را در هر دو روش تأیید کردند، الگوی اندازه‌گیری در این پژوهش معتبر و پایا است.

## برازش کلی الگو

شاخص GOF<sup>۲</sup> در الگوی PLS<sup>۳</sup> معیاری است که برازش کلی الگو را بررسی می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیری که به یک نزدیک‌تر هستند، کیفیت مناسب الگو را بیان می‌کنند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی الگو و اینکه آیا الگو در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر، را بررسی می‌کند. برای بررسی برازش الگوی کلی از معیار GOF استفاده می‌شود. اگر GOF بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد، شاخصی ضعیف است، اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد، شاخصی متوسط است و اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد، شاخصی قوی است. این شاخص برای سنجش اعتبار الگوهای PLS به کار می‌رود.

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

با توجه به اینکه برای GOF مقدار ۰/۷۳۰ به دست آمده است، برازش بسیار مناسب الگوی کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این، با توجه به اینکه ضریب R<sup>۲</sup> معیاری است برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی

<sup>۱</sup> Average variance extracted

<sup>۲</sup> Goodness of fit

<sup>۳</sup> Partial Least Squares

معادلات ساختاری و نشان از تأثیری دارد که متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا می‌گذارد، با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده، مقادیر  $R^2$  مطلوب است. همچنین، بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  نشان‌دهنده قابل قبول بودن رابطه است و تمام بارهای عاملی مدل به‌جز بار عاملی متغیر اعتدال بزرگ‌تر از  $0/6$  بودند که نشان‌دهنده مطلوبیت رابطه‌ها است. ضرایب مسیر مقدار ضریب بتا بین  $[1 و -1]$  هستند و هرچه قدر مطلق این مقدار از  $0/3$  بیشتر باشد، نشان‌دهنده قوی بودن رابطه است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب مسیر، کیفیت روابط با همکاران و بازآفرینی شغلی با مقدار  $0/974$  و بازآفرینی شغلی و استخدام‌پذیری پایدار با مقدار  $0/731$  دارای رابطه‌ای قوی هستند، اما کیفیت روابط با همکاران و استخدام‌پذیری پایدار با مقدار  $0/272$  که کمتر از  $0/3$  است، دارای رابطه‌ای ضعیف است.

جدول (۳) شاخص‌های کلی برازش الگو

متغیر پنهان	اشتراک	$R^2$
کیفیت روابط با همکاران	$0/925$	-
استخدام‌پذیری پایدار	$0/607$	$0/995$
بازآفرینی شغلی	$0/727$	$0/948$
میانگین	$0/753$	$0/970$
GOF	$0/730$	

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیه‌های پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول (۴) نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
H1: کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.	$0/272$	$4/190$	$0/000$	تأیید فرضیه
H2: کیفیت روابط با همکاران بر بازآفرینی شغلی تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.	$0/974$	$282/228$	$0/000$	تأیید فرضیه
H3: بازآفرینی شغلی بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد.	$0/731$	$11/433$	$0/000$	تأیید فرضیه

## نتایج آزمون سوبل

با توجه به تصمیم مربوط به فرضیه چهارم پژوهش و اثر میانجی، از آزمون سوبل استفاده می‌شود. با توجه به ضرایب مسیر استاندارد شده در شکل ۲، کیفیت روابط با همکاران به مقدار ۰/۹۷ درصد بازآفرینی شغلی را به طور مستقیم توصیف می‌کند. بازآفرینی شغلی نیز به مقدار ۰/۷۳ درصد تغییرات استخدام‌پذیری پایدار را به طور مستقیم توصیف می‌کند. با توجه به موارد گفته شده، می‌توان چنین استنباط کرد که کیفیت روابط با همکاران از طریق بازآفرینی شغلی به مقدار  $۰/۷۱۱ = ۰/۷۳ \times ۰/۹۷$  بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیر دارد. از آزمون سوبل برای اندازه‌گیری اهمیت اثر میانجی یک متغیر بر رابطه بین دو متغیر استفاده می‌شود. Z-value از قاعده زیر به دست می‌آید. اگر قدر مطلق این فرمول از ۱/۹۶ بیشتر شود، معنی‌دار بودن تأثیر متغیر میانجی در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد تأیید می‌شود.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

با توجه به اینکه مقادیر مربوط به  $a$ ،  $b$ ،  $s_a$  و  $s_b$  به ترتیب برابر ۰/۹۷، ۰/۷۳، ۰/۰۰۳ و ۰/۰۶۴ است و مقدار معنی‌دار ۱/۸ به دست آمد، می‌توان استدلال کرد تأثیر متغیر میانجی بازآفرینی شغلی در رابطه میان کیفیت روابط با همکاران و استخدام‌پذیری پایدار معنی‌دار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

استخدام‌پذیری پایدار و حفظ مجموعه‌ای از کارکنان با دانش کافی به بزرگ‌ترین چالش برای سازمان‌های دانش‌بنیان در سراسر جهان تبدیل شده است. مدیران به دنبال راه‌هایی هستند که به آن‌ها نشان دهد چگونه شغلی را ایجاد کنند تا استخدام‌پذیری کارکنان را پایدار کنند؛ زیرا ایجاد شغل مکمل رویکردهای بازآفرینی شغلی از بالا به پایین است که برای پایداری سازمان و کارکنان ضروری است (Blanc et al., 2017). بنابراین، نتایج پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌ها باید همه کارکنان را در بازآفرینی شغلی مشارکت دهند (Li et al., 2021) تا از مزایای راهبردی بهره‌مند شوند؛ زیرا این کار مزیت‌های فراوانی برای افراد و سازمان‌ها به همراه دارد. علاوه بر این، بازآفرینی شغلی یک تمرین مدیریت منابع انسانی شخصی است (Adinolf et al., 2021) و ادغام آن با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مدیریت‌محور، نیازها و چالش‌های کاری جدید را برطرف می‌کند و در نهایت، بینشی جدید را برای مدیران و کارفرمایان سازمان‌های دانش‌بنیان به ارمغان می‌آورد تا شیوه‌های کیفیت روابط با همکاران را برای ارتقای مهارت شغلی و نیز اثربخشی سازمانی و



استخدام‌پذیری پایدار ابداع کنند. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه‌های میان تمام متغیرهای الگو معنی‌دار است و الگوی پیشنهادی نیز تأیید شده است. نتایج بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد. در رابطه با مقایسه نتایج این پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام‌شده، باید گفت این پژوهش با یافته‌های مرادیان و همکاران (۱۴۰۱)، عارف‌نژاد و سپهوند (۱۳۹۶)، زاهدی و زکی‌زاده (۱۳۹۳) و تابلی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌خوانی و مطابقت دارد. در نهایت، فرضیه چهارم پژوهش که تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر استخدام‌پذیری پایدار با نقش میانجی بازآفرینی شغلی را بررسی می‌کند، نیز تأیید می‌شود. در رابطه با جنبه عملی و کاربردی پژوهش حاضر باید گفت سازمان‌ها با افزایش کیفیت روابط با همکاران مبتنی بر دوستی، اعتماد، صمیمیت، نگرانی شخصی و احترام، می‌توانند بر توسعه مشارکت در ساختار سازمانی خود و غنی‌سازی کار و حفظ استخدام‌پذیری پایدار بیفزایند و همچنین، برای برآوردن نیازهای شغلی نوظهور، با ارتقای مهارت‌های شغلی کارکنان به بازآفرینی شغلی روی آورند و نیز با حفظ مزیت راهبردی خود، افراد ماهر و واجد شرایط را در سازمان نگه دارند و استخدام کنند. پیشنهادهای پژوهش به قرار زیر است:

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان با افزایش توانایی و انگیزه برای ادامه کار، استخدام‌پذیری پایدار را ایجاد کنند.
- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان با افزایش کیفیت روابط با همکاران ارزش‌های متقابلی را برای کارمندان و کارفرمایان به وجود آورند.
- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان با توجه به منابع شغلی اجتماعی و سازمانی، استخدام‌پذیری پایدار کارکنان را افزایش دهند.
- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان با بازآفرینی شغلی، تناسب شغلی افراد را افزایش دهند و این‌گونه فرصت‌ها را برای توسعه حرفه‌ای، رشد و تداوم در بازار کار فراهم کنند.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، تأثیر کیفیت روابط با همکاران بر دیگر مؤلفه‌ها بررسی شود و همچنین، دیگر متغیرهای مؤثر بر استخدام‌پذیری پایدار شناسایی شوند.
- پیشنهاد می‌شود پیشایندها و پسایندهای استخدام‌پذیری پایدار با رویکرد آمیخته مطالعه شوند.

## سپاسگزاری

از کارشناسان سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

## تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

## منابع فارسی

۱. ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۲(۲)، ۲۰-۱. doi.org/10.22067/pmt.v12i2.84944
۲. آل‌احمد، متین (۱۳۹۴). *طراحی الگوی جایگاه و ارتباط فردی با استناد به هرم نیازهای مازلو*. دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه. قابل بازیابی از: <https://civilica.com/doc/459817>
۳. تابلی، حمید، عسکری باقرآبادی، محبوبه، و رهدار، محب‌علی (۱۴۰۲). طراحی الگوی بازآفرینی شغلی بر اساس مدل‌یابی ساختاری تفسیری. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۲۷۷-۲۹۸. doi.org/10.22111/JMR.2022.39363.5558
۴. حسن‌پور، اکبر، زاهدی، شمس‌السادات، و عباسی، طیبه (۱۳۹۰). بررسی تفاوت قابلیت استخدام کارکنان زن و مرد در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۹(۱)، ۱۱۹-۱۴۲. doi.org/10.22051/JWSPS.2011.1394
۵. حسن‌زاده پسیخانی، محمدصادق، حسن‌زاده ثمرین، تورج، مؤذن‌جمشیدی، میرحامی، و مؤذن‌جمشیدی، میرهادی (۱۴۰۱). تأثیر رهبری دوست‌توان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و نقش تعدیل‌کننده تبادل اجتماعی سازمان. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۴(شماره ۲ پاییز و زمستان ۱۴۰۱)، ۱۵۰-۱۷۵. doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249
۶. حکاک، محمد، فتحی‌چگنی، فریبرز، و سپهوند، مسعود (۱۳۹۹). اثر شایستگی‌های مسیر شغلی بر استخدام‌پذیری با تحلیل نقش میانجی و تعدیلگر موفقیت مسیر شغلی و شوک‌های مسیر شغلی (مورد مطالعه: مجمع عمومی انجمن حسابرسان خبره ایران). *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۶(۶۰)، ۸۳-۱۰۶. <https://sid.ir/paper/966545/fa>
۷. دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی، و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی در ارتباطات بین‌فردی سازمانی. *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۸۸(۲۷)، ۱۴۳-۱۷۴. doi.org/10.22054/jmsd.2018.8930
۸. دوبرین، اندرو جی (۱۳۹۶). *روان‌شناسی کاربردی*. ترجمه غلامرضا معمارزاده، حجت طاهری گودرزی و البرز قیتانی، چاپ سوم، نشر اندیشه‌های گوهربار.
۹. رنگریز، حسن، و رنجبر کیوترخانی، مصطفی (۱۳۹۷). توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت استخدام. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۴)، ۱۸۹-۲۱۲. doi.org/20.1001.1.23221518.1397.7.4.8.8
۱۰. زاهدی، سید محمد، و زکی‌زاده، سهیلا (۱۳۹۳). تأثیر قابلیت استخدام بر موفقیت کارراهه شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان قزوین. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۶(۱۷)، ۶۳-۷۳. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_438.html](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_438.html)
۱۱. زاهدی، شمس‌السادات، روشندل اربطانی، طاهر، و حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۹). عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲(۴)، ۷۳-۸۸. doi.org/20.1001.1.20085877.1389.2.4.5.3
۱۲. سرمد، زهره، حجازی، الهه، و بازرگان، عباس (۱۳۹۰). روش پژوهش در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.

۱۳. سلیمانی‌نژاد، عادل، ولی‌نژاد، مینا، و اسدالهی، زهرا (۱۳۹۷). بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۷(۲)، ۱۵۷-۱۶۸.  
doi.org/20.1001.1.17353165.1397.17.2.5.6
۱۴. شصتی، شیرین، مهدی‌زاده اشرفی، علی، و جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۹). شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تبیین‌کننده بازآفرینی شغلی در بخش اداری نظام سلامت ایران. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۴(۴)، ۱۶-۳۳.  
doi.org/10.30495/JHM.2022.70318.11079
۱۵. عارف‌نژاد، محسن، و سپهوند، رضا (۱۳۹۶). اثر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه‌ی مسیر شغلی (مطالعه موردی: ترخیص‌کاران گمرک شهید رجایی هرمزگان). *مدیریت دولتی*، ۹(۴)، ۶۸۷-۷۰۸.  
doi.org/10.22059/JIPA.2018.251033.2183
۱۶. عاشقی، حسن، و قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه بانکی و پولی (مورد بانک توسعه تعاون). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۱۱)، ۱-۲۰. <https://sid.ir/paper/255501/fa>.
۱۷. فرهنگی، علی‌اکبر، و صفرزاده، حسین (۱۳۸۵). نظریه‌های ارتباطات سازمانی. تهران: راسا، ۲۷۱-۷۳.
۱۸. مجیدی هتکه‌لویی، سحر، غضنفری، مهسا، و حقانی، زهرا (۱۴۰۲). نقش مهارت‌های «تخصصی» و «کسب‌وکار» در شکل‌گیری قابلیت استخدام‌پذیری در دانش‌آموختگان رشته معماری. *فصلنامه کارافن*، ۱۹(۴)، ۱۲۷-۱۴۶.  
doi.org/10.48301/KSSA.2022.329362.2006
۱۹. مرادیان، سجاد، جهانگیرفرد، مجید، و مهدی‌زاده اشرفی، علی (۱۴۰۱). طراحی الگوی روابط کارکنان با همکاران مبتنی بر رویکرد هرمنوتیک. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۳(۲۹)، ۱۴۱-۱۵۷.  
[https://bsm.ntb.iau.ir/article\\_691111.html](https://bsm.ntb.iau.ir/article_691111.html)
۲۰. منفرد، محمود، و لگزریان، محمد (۱۳۹۴). تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استناداری خراسان رضوی، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵(۴)، ۲۲۵-۲۵۲.  
doi.org/20.1001.1.22286977.1394.5.4.5.2
۲۱. موتابی، فرشته، و فتی، لادن (۱۳۸۵). مهارت ارتباط مؤثر. تهران: ایران: انتشارات دانژه.
۲۲. مهداد، علی، ذاکرین، سمیه، و مهدی‌زادگان، ایران (۱۳۹۲). اثرات تعدیل‌کننده ویژگی‌های شخصیتی بر رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی ادراک‌شده و تمایل به خشونت در محل کار. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۴(۲)، ۶۹-۷۸.  
<https://sid.ir/paper/163949/fa>
۲۳. نعمای، عبدالزهرا، و شناور، فضل‌الله (۱۳۹۳). اثر دگرگون‌سازی شغلی بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری انگیزش شغلی، *فصلنامه پژوهش‌های نوین روان‌شناختی*، ۹(۳۶)، ۱۵۵-۱۸۰.  
[https://journals.tabrizu.ac.ir/article\\_4047.html](https://journals.tabrizu.ac.ir/article_4047.html)

## References

1. Adinolf, P., Piscopo, G., De Gennaro, D., & Giampaola, V. (2021). Quality research in the school sector: a job (re) design perspective for total quality management. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 12617. Briarcliff Manor, NY 10510, USA. doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12617abstract
2. Al-Ahmad, M. (2014). *Designing a model of position and individual communication based on Maslow's pyramid of needs*. International Conference on Management and Development Culture. <https://civilica.com/doc/459817> (In Persian)
3. Arefnejad, M., & Sepahund, R. (2018). The effect of diverse career path orientation on the employability of employees with the mediating role of career path capital (case study: customs clearance workers of Shahid Rajaei Hormozgan). *Public Administration*, 9(4), 687-708. doi.org/10.22059/JIPA.2018.251033.2183. (In Persian)
4. Asheghi, H., & Ghahrani, M. (2015). Developing a professional development program for branch managers and employees in the banking and monetary field (case of Cooperative Bank). *Education and Development of Human Resources*, 3(11), 1-20. <https://sid.ir/paper/255501/fa>. (In Persian)
5. Bakker, A., & Oerlemans, W. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: a self determination and self regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112(2019), 417-430. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005
6. Blanc, P.M., Demerouti, E., Bakker, A.B., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations*. In Nik Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 48–63. Wiley. Doi.org/10.1002/9781119168058.ch3
7. Chant, S., Jenkinson, T., Randle, J., & Russell, G. (2002). Communication skills: some problems in nursing education and practice. *Journal of Clinical Nursing*, 11(1), 12-21. doi.org/10.1046/j.1365-2702.2002.00553.x
8. Clark, M.S., & Mills, J.R. (2011). A theory of communal (and exchange) relationships. In P. van Lange, A.W. Kruglanski, & E.T. Higgins (Eds.). *Handbook of theories of social psychology*, 2, 232–250. SAGE Publications Ltd. doi.org/10.4135/9781446249222.n38
9. Damghanian, H., Rostgar, A., & Yazdani-Ziyarat, M. (2018). Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. *Management Studies, Improvement and Transformation*, 88(27), 143-174. doi.org/10.22054/jmsd.2018.8930. (In Persian)
10. DiRenzo, M.S., & Greenhaus, J.H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundary less world: a control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589. doi.org/10.5465/amr.2009.0333
11. Dobrin, A. (2016). *Applied psychology*. Translated by Memarzadeh, Gh., Taheri Godarzi, H., & Qeytani A., Published by Andrew G Som, Goharbar's Thoughts Publishing. (In Persian)

12. Ebrahimi, E. (2021). Professional mission and job reinvention: the moderating role of job passion. *Journal of Change Management*, 12(2), 1-20. doi.org/10.22067/pmt.v12i2.84944. (In Persian)
13. Farhangi, A.A., & Safarzadeh H. (2006). *Organizational communication theories*. Tehran: Rrasa, 271-73. (In Persian)
14. Federici, E., Boon, C., & Den Hartog, D.N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability-job crafting relationship: a study among employee - manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339-1367. doi.org/10.1080/09585192.2018.1522656
15. Finn, D. (2000). From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed. *International Journal of Manpower*, 21(5), 384-399. doi.org/10.1108/01437720010377693
16. Fleuren, B.P., de Grip, A., Jansen, N.W., Kant, I., & Zijlstra, F.R. (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 557-560. doi.org/10.5271/sjweh.3585
17. Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi.org/10.1177/002224378101800104
18. Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho - social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005
19. Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi.org/10.1080/19416520903047327
20. Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094. doi.org/10.1080/09585192.2011.560884
21. Hakak, M., Fathi Chegani, F., & Sephond, M. (2020). The effect of career path competencies on employability by analyzing the mediating and moderating role of career path success and career path shocks (case study: General Assembly of the Iranian Certified Accountants Association). *Management Development and Human Resources and Support*, 16(60), 83-106. <https://sid.ir/paper/966545/fa>. (In Persian)
22. Hasanpour, A., Zahedi, Sh.S., & Abbasi, T. (2011). Investigating the difference in employability of male and female employees in government organizations. *Women's Psychological Social Studies Quarterly*. 9(1), 142-119. doi.org/10.22051/JWSPS.2011.1394. (In Persian)
23. Hassanzadeh Psikhani, M.S., Hassanzadeh Samrin, T., Moezen Jamshidi, M.H., & Moezen Jamshidi, M.H. (2022). The effect of ambidextrous leadership on job regeneration with an emphasis on the mediating role of entrepreneurial orientation and the moderating role of social exchange in

- the organization. *Transformation Management Research Journal*, 14 (2, Autumn and Winter), 150-175. doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249. (In Persian)
24. Irfan, S.M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Abdullah, M.I. (2023). Relational triggers of job crafting and sustainable employability: examining a moderated mediation model. *Current Psychology*, 1-20. doi.org/10.1007/s12144-023-05088-w
25. Kim H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *Int J Hosp Manag*, 75, 18-26. doi.org/10.1016 /j.ijhm.2018.02.014
26. Kram, K.E., & Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. doi.org/10.1080/19416520903047327
27. Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2021). How diferent forms of job crafting relate to job satisfaction: the role of person-job fit and age. *Current Psychology*, 42(3), 1–15. doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3
28. Lin, Y. (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. doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0056
29. Luu, T.T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*. 31(2), 260-282. doi.org/10.1108/EBR-06-2015-0061
30. Majidi Hatke Louis, S., Ghazanfari, M., & Haqqani, Z. (2023). The role of "specialist" and "business" skills in the formation of employability in architecture graduates. *Karafan Scientific Quarterly*, 19(4), 127-146. doi.org/10.48301/KSSA.2022.329362.2006. (In Persian)
31. Mehdad. A., Zakerin, S., & Mehdizadegan, S. (2013). Moderating effects of personality characteristics on the relationship between perceived organizational justice' dimensions and work place violence tendency. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 14(2): 69-78. <https://sid.ir/paper/163949/fa>. (In Persian)
32. Monfared, M., & Legzian, M. (2016) The effect of effective organizational communication on the implementation of human resource management architecture, a study in Khorasan Razavi Governorate, *Organizational Resource Management Research*, 5(4), 225-252. doi.org/20.1001.1.22286977.1394.5.4.5.2. (In Persian)
33. Mootabi F. (2006). *Effective communication skill*. Tehran, Iran: Danzhe Publications. (In Persian)
34. Moradian, S., Jahangirfard, M., & Mehdizadeh Ashrafi, A. (2022). Designing a model of employee relations with colleagues based on the hermeneutic approach. *Behavioral Studies in Management*, 13(29), 141-157. (In Persian)
35. Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi experiment. *Personnel Psychology*, 55(3), 58. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00122.x
36. Naami, A.Z., & Shenavar, F.A. (2014). The effect of job transformation on task performance and

- organizational citizenship behavior mediated by job motivation, *Quarterly Journal of New Psychological Research*, 9(36), 155-180. (In Persian)
37. Oldham, G.R., & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. doi.org/10.1002/job.678
38. Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things hap pen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. doi.org/10.1177/0149206310363732
39. Poczwadowski, A., Barott, J., & Henschen, K. (2002). The athlete and coach: their relationship and its meaning: results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, 33(1), 116-140.
40. Rangriz, H., & Ranjbar Kabutrakhani, M. (2019). Employee development and willingness to leave the service voluntarily with the mediating role of employability. *Organizational Behavior Studies*, 7(4), 189-212. doi.org/20.1001.1.23221518.1397.7.4.8.8. (In Persian)
41. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021), The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job sat isfaction: perspectives from Indian nursing professionals, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722
42. Reijo R. (2013). *Field of organizational- industrial psychology*. Translated by Hoseinzadeh, D., Lobadi, Z., & Salehi P., Tehran, Iran: Maziyar Publications.
43. Sarmad, Z., Hijazi, E., & Bazargan, A. (2011). *Research methods in behavioral sciences*. Agah Publications. (In Persian)
44. Shasti, Sh., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Jahangirfard, M. (2020). Identification, quantification and prioritization of dimensions and components explaining job regeneration in the administrative sector of Iran's health system. *Islamic Lifestyle Centered on Health*, 4(4), 16-33. doi.org/10.30495/JHM.2022.70318.11079. (In Persian)
45. Shin, Y., & Hur, W. (2019). Linking flight attendants ' job crafting and OCB from a JD-R perspective: a daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, 79. doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681
46. Singh, A.K. (2014). Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1(4), 36-93.
47. 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. doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1
48. Smith, C.L. (2014). *The relational context of employee engagement: an intrinsic perspective*. Colorado State University.
49. Solberg, E., & Wong, S. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: when proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 713-725.



doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.03.001

50. Soleimaninejad, A., & Valinejad, M., & Asdalahi, Z. (2018). Investigating the correlation of relationship management with employees on the organizational performance of employees in Rafsanjan University of Medical Sciences in 2015. *Scientific Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 17(2), 157-168. doi.org/20.1001.1.17353165.1397.17.2.5.6. (In Persian)
51. Tabli, H., Askari Bagharabadi, M., & Rahdar, M.A. (2023). Designing a pattern of job regeneration by interpretive structural modeling. *Public Management Research*, 16(60), 277-298. doi.org/10.22111/JMR.2022.39363.5558. (In Persian)
52. Thijssen, J.G., Van der Heijden, B., & Rocco T.S. (2008). Toward the employability link model: current employment transition to future employment perspectives. *Journal of Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183. doi.org/10.1177/1534484308314955
53. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: construction and initial validation of the work related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi.org/10.1348/096317909X481382
54. Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. doi.org/10.1002/hrm.20119
55. Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. doi.org/10.1002/hrm.20119
56. Yamaguchi, I. (2017). Instruments for organizational communication assessment for Japanese facilities. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 471-485. doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0045
57. Zafar, J., & Bint Mat. N. (2012). Protean career attitude, competency development & career success: a mediating effect of perceived employability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 204-223.
58. Zahedi, S.M., & Zakizadeh, S. (2014). The effect of employability on the career success of employees of the National Oil Products Distribution Company of Qazvin province. *Development and Transformation Management Quarterly*, (17), 63-73. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_438.html](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_438.html). (In Persian)
59. Zahedi, Sh.S., Roshandel Arbatani, T., & Hassanpour, A. (2010). Organizational factors affecting the employability of employees in government organizations. *State Administration Quarterly*, 2(4), 73-88. doi.org/20.1001.1.20085877.1389.2.4.5.3. (In Persian)