The Effect of Profesional Career Path on Productivity with mediating Role of Human Resource Ambidexterity

Yousef Pashazadeh[1]_ Meysam Jafari[2*]

Abstract:

The present study was a survey description based on the applied purpose and in terms of how to collect data. The statistical population of this study was the employees of West Azerbaijan Province Gas Company that based on stratified-random sampling and using Cochran's formula, 105 people were selected as a sample. The data needed to analyze the relationships were collected using a questionnaire based on a five-point Likert scale whose validity was confirmed using the opinions of professors and experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using structural equation modeling with partial least squares approach using Smart PLS software. Findings showed that a Protein career path has a significant effect on human resource productivity both directly and indirectly through the mediation of human resources Ambidexterity. The research results in the field of diverse career paths and employee productivity will have innovations and will help managers of state-owned companies to understand the importance of diverse career paths and use it to improve individual productivity.

Keywords: protein career path, human resource productivity, ambidexterity of human resources, gas company

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran, Email: y.pashazadeh@urmia.ac.ir

2. Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran, (Corresponding Author), Email: jafari.me@fc.lu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۷/۲۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

اثر مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری با نقش میانجی دو سو توانی منابع انسانی

یوسف پاشازاده[۱]_ میثم جعفری[۲*]

چکیده

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و ازنظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان غربی بودند که بر مبنای نمونه‌گیری طبقه‌ای‌تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز برای تحلیل روابط با استفاده از پرسشنامه‌بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای لیکرت که روایی آن با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان و پایایی آن به کمک ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید، جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش در حوزه مسیرهای شغلی متنوع و بهره‌وری کارکنان نوآوری‌هایی داشته و به مدیران شرکت‌های دولتی در رابطه با درک اهمیت مسیرهای شغلی متنوع و به‌کارگیری آن در جهت ارتقا بهره‌وری افراد کمک خواهد کرد.

واژگان کلیدی: مسیر شغلی حرفه محور، بهره‌وری منابع انسانی، دو سو توانی منابع انسانی، شرکت گاز

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران، ایمیل: y.pashazadeh@urmia.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل: jafari.me@fc.lu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

تقلیل‌گرایـــان معتقدنـــد که بهترین روش مطالعه ســـازمان‌ها، بررســـی جداگانـــه عناصر درونی می‌باشـــد. ازایـــن‌رو انتخـــاب نیـــروی کار امری مهـــم و نیازمندبه بررســـی عمیق تمام جوانب اســـت (Newman et al., 2020). در ســـازمان‌های مدرن، کارمندان باهدف کار مؤثر و اســـتفاده از منابع موجود به روشـــی کارآمد استخدام می‌شـــوند تا بهره‌وری نیروی کار را بهینه سازند. بنابراین مدیریت سازمان پیش‌بینـــی می‌کند که به چه کارکنانی با چـــه ویژگی‌های فنی و رفتاری نیاز دارد (Sirkemaa, 2017). جایگاه و اهمیت بهره‌وری در ادبیات ســـازمانی به حدی گسترش‌یافته که آن را مترادف با خردگرایی ســـازمان دانســـته‌اند و حتی مدیریت را دانش افزایش بهره‌وری و اســـتفاده از منابع و امکانات موجود برای دســـتیابی به اهداف تعیین‌شـــده معرفی می‌کنند (مقیمی، ۱۳۹۵). بهره‌وری مستلزم تلاش‌های پیوســـته‌ای در جهت انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شـــرایط در حال تغییر می‌باشـــد. هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رســـاندن بهره‌گیری از منابع انســـانی، تسهیلات و ... به‌صورت علمی و یا کاهش هزینه‌های انجام کار، گســـترش بازارها ، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی می‌باشـــد (Dorman, 2005). بهره‌وری منابع انســـانی، به دســـت آوردن حداکثر ســـود بـــا بهره‌گیری و اســـتفاده بهینه از توان، اســـتعداد و مهارت منابع انســـانی به‌منظور تحقق اهداف ســـازمانی می‌باشـــد (Abili & Jahed, 2010). عوامل متعددی برافزایش بهره‌وری منابع انســـانی مؤثر اســـت که پرداختن به این عوامل برای ســـازمان‌ها ، مدیران و کارکنان حائز اهمیت می‌باشـــد. در ســـازمان‌های معاصر، کار پاره‌وقت، قراردادهای معین کاری، کار مجازی و خوداشـــتغالی جایگزین مســـیرهای شغلی بلندمدت، ثابت و کلیشه‌ای شده که یک فرد می‌توانست با اتکا به دانش خود برای مدت طولانی در سازمان بماند (Culie Khapova & Arthur, 2014). امـــروزه ماهیت متغیر محیط‌های کاری لزوم به‌کارگیری کارکنانی که توانایی انطباق‌پذیری دارند را افزایش داده اســـت. با ظهور نظریه‌های نوینی همچون مســـیر شغلی حرفه محور، کارکنان نیز شغل خود را بانظم جدیدی از انتظارات، شرایط استخدامی و پیشرفت شغلی تطبیق می‌دهند (Briscoe & Hall, 2006).

شـــرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از چهار شـــرکت اصلی وابســـته بـــه وزارت نفت جمهوری اســـلامی ایران با ســـرمایه اولیه ۲۵ میلیارد ریال در ســـال ۱۳۴۴ هجری خورشیدی مطابق با ۱۹۶۵ میلادی تأســـیس گردید. اهداف مهم شرکت ملی گاز ایران در دو بخش ملی و بین‌المللی قابل‌بررسی اســـت که در هر دو سطح، اصل رضایت مشتری و رسیدن به حداکثر بهره‌وری در اولویت قراردارد. در همین راســـتا و بر اســـاس سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، اهداف عمده شرکت ملی گاز ایران، قرار گرفتن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی، کسب سهمی معادل ۱۰- ۸ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه تعریف‌شده است. به‌کارگیری مسیرهای شغلی متنوع در شرکت گاز پیامدهای فردی و سازمانی متعددی به همراه دارد. علاوه بر این مشارکت کارکنان در دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری نیز می‌تواند روند اقدامات شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. ازآنجاکه رویکرد اصلی مسیر شغلی پروتئینی یا حرفه محور رشد شغلی است، کارکنان شرکت گاز با بهره‌گیری از معیارهای رشد فردی در شرکت و پیمودن نردبان سازمانی علاوه بر ارتقاء خود، شرکت را نیزدر دستیابی به اهداف یاری می‌رسانند. هنگامی‌که شاخص‌های ارتقا بر اساس تخصص و عملکرد فردی باشد انگیزه لازم برای توسعه شغلی نیز فراهم می‌شود. کارکنان مسئول توسعه و بالندگی خود هستند و سازمان‌ها باید فرصت این توسعه را برای آن‌ها فراهم نمایند. شرکت گاز به دلیل داشتن ذینفعان متعدد و لزوم ارائه خدمات باکیفیت همواره نیازمندبه داشتن کارکنانی باانگیزه و دارای توانمندی‌های گوناگون می‌باشد.

نوآوری پژوهش حاضر پر کردن شکاف مطالعاتی در حوزه اثرات مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. همچنین این پژوهش در ایجاد آگاهی و لزوم شناخت تأثیرات مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی منابع انسانی سودمند خواهد بود. با توجه به اینکه تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی در حوزه مسیر شغلی حرفه محور با در نظر گرفتن دوسوتوانی منابع انسانی در جامعه آماری پژوهش صورت نپذیرفته است، این پژوهش در نظر دارد تا به مطالعه تأثیر مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان بپردازد.

هال[1] (۲۰۰۴) مسیر شغلی حرفه محور را به دو صلاحیت اصلی سازگاری و خودآگاهی(هویت) که به تجهیز افراد در محافظت از افراد دیگر کمک می‌کند مربوط می‌سازد (Hall, 2004). خودآگاهی توانایی شکل‌گیری درک دقیق از خود ، علایق ، خصوصیات و ارزش‌های اساسی است که فرد در تصمیمات و اعمال شخصی دنبال می‌کند. این آگاهی، انتخاب‌های شغلی را بر اساس ارزش‌ها و اهداف روشن امکان‌پذیر می‌کند. زیرا آنها درک می‌کنند که در حال طی کردن مسیری هستند که مطابق باارزش‌های اساسی آنها باشد و به آنها کمک می‌کند تا با موقعیت‌هایی که مطابق با اهداف و ارزش‌هایشان است روبرو شوند. مطالعات متعددی هر دو مهارت ذکرشده برای پیشرفت در مسیر شغلی حرفه محور را تأیید کرده‌اند (Hirschi et al,. 2016). متخصصین مسیر شغلی حرفه محور در

1. Hall

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جستجوی فرصت‌های شغلی جایگزین، فعال‌تر عمل می‌کنند و ازاین‌رو تمایل بیشتری به تغییر کارفرمایان دارند. یکی از ارزش‌های اصلی یک شغل حرفه محور، رشد شغلی است. مدیران حرفه‌ای تمایل به رشد شخصی دارند که این نشان‌دهنده تمایل آن‌ها برای پیگیری بهبود مستمر از طریق چرخه‌های یادگیری است (Hall, 2004). مسیر شغلی متنوع بر رویکرد خود هدایتی در مسیر شغلی تأکید دارد که در آن افراد از طریق ارزش‌های شخصی هدایت می‌شوند. نگرش ارزش محوری به ارزش‌های درونی فرد اشاره دارد که راهنمایی و سنجش موفقیت را برای مسیر حرفه‌ای فرد فراهم می‌آورند. خود هدایتی به فردی اطلاق می‌گردد که ازلحاظ عملکرد و نیازهای آموزشی سازگار بوده و تجربه پذیر می‌باشد (Brisco & Hall, 2006). مسیر شغلی حرفه محور به‌طور مستقیم اعتمادبه‌نفس افراد را در تصمیم‌گیری شغلی افزایش می‌دهد و احساس عدم اطمینان آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و تغییر می‌دهد. افرادی که جهت‌گیری شغلی حرفه محور دارند در تصمیم‌گیری‌های شغلی حس کنترل و شایستگی دارند و با اعتمادبه‌نفس بالا اقدام به کار می‌نمایند (Li et al,. 2019).

اتحادیه مراکز تولید ملی اروپا[1]، بهره‌وری را به‌عنوان اثربخشی و کارایی فرآیندهای تولید کالا و خدمات تعریف کرده‌اند (Pekuri et al,. 2011). بهره‌وری یک مفهوم نسبی است و نمی توان گفت افزایش یا کاهش می‌یابد مگر اینکه مقایسه‌ای انجام شود، یا تغییرات استاندارد در یک نقطه خاصی از زمان یا در طول زمان انجام نگیرد. آنتونی و باتچاریا[2] (۲۰۱۰)، بهره‌وری سازمانی را نرخ تولید کالاها و خدمات توسط جمعیتی از کارگران، تعریف کرده‌اند، به‌منظور بهبود بهره‌وری سازمانی، باید اقدامات خاصی توسط سازمان انجام شود، آن‌ها خاطرنشان می‌کنند که تلاش برای تقویت اثربخشی مدیران به امید بهبود کیفیت محصول یا خدمات بسیار مهم است (Khalifa & Fawzy, 2017). همچنین برای کاهش غیبت و رد یا مقاومت به کار در فرآیندهای عملیاتی سازمان بسیار حیاتی است (Badran & Khalifa, 2016). بهره‌وری منابع انسانی عبارت از به دست آوردن حداکثر سود با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت منابع انسانی به‌منظور تحقق اهداف سازمانی است (لطیفیان و دعایی، ۱۳۹۲). هرسی و گلداسمیت[3] (۱۹۸۰) براساس عوامل هفت‌گانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ACHIEVE را طرح‌ریزی کردند و هفت متغیر مربوط به بهره روی نیروی انسانی را معرفی کردند که عبارتند از: توانایی(A)، وضوح(C)، حمایت سازمانی(H)، انگیزه(I)، ارزیابی(E)، اعتبار(V) و سازگاری محیطی(E). به‌وسیله فرآیند بهبود بهره‌وری، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری نیروهای دانشگر

1. EANPC
2. Antony & Bhattacharyya
3. Hersey & Goldsmith

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خود را بهبود بخشند (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳).

مفهوم اصلی دوســو توانی، توانایی فردی برای به‌کارگیری هر دو دســت به‌طور یکسان می‌باشد. این اصطلاح اولین بار توســط رابرت دانکن در سال ۱۹۷۶ بیان‌شده است. دوسوتوانی به‌عنوان قابلیت ســازمانی در هماهنگ‌ســازی همزمان اکتشــاف و بهره‌برداری در سراسر ســازمان اشاره می‌کند. که نیازمند مســئولیت‌پذیری مشترک بین کارکنان سازمان است. دوســوتوانی سازمانی به معنای دنبال نمودن همزمان فعالیت‌های کاوش و بهره‌برداری اســت. ایده اولیه آن این است که موفقیت درازمدت یــک ســازمان به توانایی آن در بهره‌بــرداری از دانش و قابلیت‌های فعلــی و همزمان کاوش دانش و قابلیت‌های جدید بســتگی دارد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷). دوســو توانی به دو قســمت اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم می‌گردد که اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف اشاره دارد، درحالی‌که بهره‌بــرداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد. محققان دوســوتوانی بیان کرده‌اند که تعهد در فرآیندهای بهره‌برداری و اکتشــاف برای بقا و موفقیت بلندمدت ســازمان‌ها حیاتی می‌باشد (Junni et al,. 2013). دوسو توانی کارکنان، ویژگی‌ای است که به فرد امکان توســعه هم‌زمان فعالیت‌های اکتشــافی و بهره‌برداری را در حوزه کاری خود می‌دهد. دوسو توانی در سطح فردی، توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود و توان اکتشاف ایده‌های جدید است. فرد دوسو توان می‌تواند به‌طور کارآمد از فرصت‌هایی که پیش رویش قرار می‌گیرد، استفاده کند و همچنین به‌طور هم‌زمان از تمام ظرفیت موجود خود برای انجام امور جاری بهره گیرد (Kauppila & Tempelaar, 2016). سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار مستلزم بهره‌برداری و اکتشاف هستند.

در پژوهشــی که توسط باب رحیم (۲۰۲۰) با عنوان" تعامل بین جهت‌گیری مسیر شغلی حرفه محور، توسعه اهداف شغلی و نتایج رفاه" انجام گرفت نتایج رگرسیون حداقل مربعات جزئی نشان داد که جهت‌گیری شغلی پروتئین تأثیر مثبتی بر توسعه اهداف شغلی داشته است. متعاقباً توسعه هدف شــغلی تأثیر مثبتی بر رضایت شــغلی و بهزیستی روان‌شــناختی دارد. در تحقیق دیگری با عنوان " دوســوتوانی: تأثیر بر بهره‌وری، انگیزه و عملکرد کارکنان" که توسط فیصل احمد و همکاران (۲۰۱۵) انجام گرفت. بهره‌گیری از دوســوتوانی ســاختاری و رفتاری به‌طور قابل‌توجهی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. در این راســتا نتایج این پژوهش نشــان داد که عملکرد و انگیزه کارکنان با بهره‌گیری از ویژگی دو ســوتوانی افزایش قابل‌توجهی دارد. چانگ و همکاران[1] در ســال (۲۰۱۶) به

1. Chang et al
2. Niles, Herr & Hartung

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بررســی تأثیر اقدامات منابع انســانی با عملکرد بالابر دوســوتوانی رفتاری کارکنان پرداخته‌اند نتایج تحقیقات نشــان می‌دهد که اقدامات منابع انســانی با عملکرد بالابر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبتی دارد (Chang et al,. 2016) نیلزهنر و هارتونگ[۲] (۲۰۰۲) و بریســکو و هال (۲۰۰۶) به بررســی تأثیر مســیر شــغلی محور بر بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند و بیان نمودن، مســیر شغلی حرفه محور دارای ویژگی‌هایی همچون تغییرات در مفاهیم ســازمانی از قبیل کارکنان، کارایی، مشــارکت فعالانه کارکنان در مدیریت شــغلی و مسئولیت‌پذیری برای مشاغل است. مشاغل با مسیر شغلی حرفه محور دارای چرخه‌های یادگیری هســتند و خیلی زود تکرار شــده و عملکرد را بهبود می‌بخشــند (بریسکو و هال، ۲۰۰۶). مســیر شــغلی حرفه محور منجر به بهره‌وری کارکنان و درنتیجه بهره‌وری ســازمانی می‌گردد. ضمن بیان برقراری رابطه میان دوســوتوانی و بهره‌وری، بیان نموده اســت که برای افزایش اثرات دوســوتوانی بر بهره‌وری شــرکت‌ها، باید هر یک از مراحل توســط اعضای ســازمان درک شوند (Kitapci & celik, 2013). دوســوتوانی، نیاز به ایجاد یک بسترســازمانی دارد که به شــرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به‌درستی با بازار موجود سازگار شده و خود را با تغییرات بازار وفق دهند (Birkinshaw, 2004 & Gibson). طبق نظر آبرناتی ســازمان‌های دوسوتوان می‌توانند به سطح بالایی از بهره وری و نوآوری و انعطاف‌پذیری دســت یابند (Adler, 1993). دوســوتوانی منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شود و بر بقا، ســودآوری و بهره‌وری ســازمان تأثیر می‌گذارد، در صورت نادیده گرفته شدن مفهوم دوسوتوانی، سازمان‌ها و آژانس‌های دولتی ورشکسته می‌شوند. دوسوتوانی پیامدهای اساسی برای تحرک شغلی و اشتغال‌زایی دارد، که هردو برای مدیریت مسیر شغلی اساسی هستند (Andriopoulos & Lewis, 2009). افرادی که دارای مسیر شغلی حرفه محور هستند برای مدیریت شغل و اشتغال خود وابستگی کمتری به سازمان‌ها پیدا می‌کنند ، فرآیند هم ترازی و مطابقت شغل‌های فردی و اهداف سازمانی پیچیده‌تر می‌شــود. برای ایجاد قابلیت‌های دوسوتوانی(اکتشاف و بهره‌برداری) سازمان‌ها و کارمندان ، به‌صورت یک سیستم منسجم فعالیت می‌کنند (Van Dijk, 2004). افراد برای هدایت شغل خود در مسیر شغلی حرفــه محور باید قابلیت‌های دوســوتوانی را در خود افزایش دهندقابلیت دوســوتوانی (بهره‌برداری و اکتشــاف) هم برای عملکرد و بهره‌وری ســازمانی و هم برای ماندگاری شــغلی و مســیر شغلی حرفه محور بســیار مهم می‌باشد. مسیر شــغلی حرفه محور از طریق قابلیت دوسوتوانی منجر به بهره‌وری و عملکرد بالای ســازمان‌ها می‌شود (Baruch, ۲۰۰۶). برای شناسایی تأثیر مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی منابع انسانی در شرکت گاز، فرضیه‌های تحقیق در قالب ۴ فرضیه به شرح زیر تدوین‌شده است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

H1: مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2: مسیر شغلی حرفه محور بر دو سو توانی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H3: دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H4: مسیر شغلی حرفه محور از طریق دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد.

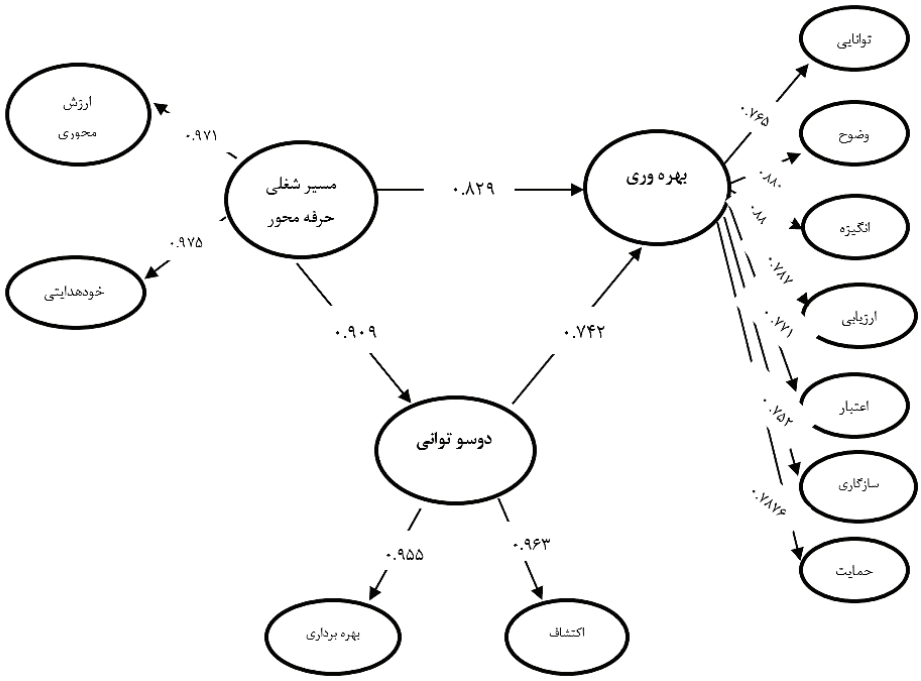
روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش ازنظر راهبرد اصلی کمی؛ ازنظر هدف کاربردی؛ ازنظر راهکار اجرایی میدانی و ازنظر تکنیک تحلیلی توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. روش آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی بوده است که توسط نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ انجام شد. مزیت پی ال اس در کنترل پیچیدگی‌های مدل با محدودیت کمتر است. همچنین زمانی که داده‌ها نرمال نیستند می‌توان از پی ال اس استفاده نمود (Wetzels & Oppen, 2009). جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان غربی بودند. با توجه به پیشنهاد شرکت و همچنین نبود مسیر شغلی برای کارکنان قراردادی ، جامعه آماری پژوهش فقط شامل کارکنان رسمی شرکت گاز استان آذربایجان غربی بوده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی است که جامعه آماری موردنظر ۱۴۵ نفر که از طریق فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۵ نفر تعیین گردیده است، برای اطمینان از رسیدن به حدنصاب نمونه آماری تعداد ۱۱۵ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۱۰۲ پرسشنامه عودت داده‌شده است. اطلاعات جمعیت شناختی در پژوهش حاضر، ازلحاظ سن (۳۰-۴۰سال) ۶۳/۸۰ درصد، (۴۰-۵۰سال) ۲۲/۸۵ درصد، (۵۰-۶۰سال) ۱۳/۳۳ درصد می‌باشد، مدرک تحصیلی پاسخ‌دهندگان، فوق‌دیپلم ۸/۵۷ درصد، لیسانس ۳۰/۴۷ درصد، فوق‌لیسانس و بالاتر ۶۰/۹۵ درصد می‌باشد، تجربه کاری ۱۰-۲۰ سال ۵۱/۴۲ درصد، ۲۰-۲۵ سال ۲۹/۵۲ درصد، ۲۵-۳۰ ۱۹/۰۴ درصد می‌باشد. در مدل تحلیلی پژوهش، مسیر شغلی حرفه محور متغیر مستقل، بهره‌وری منابع انسانی متغیر وابسته و دوسو توانی منابع انسانی متغیر میانجی می‌باشد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است؛ متغیر مسیر شغلی حرفه محور دارای ۲۰ سوال (بریسکو و همکاران،۲۰۰۶)، متغیر بهره‌وری منابع انسانی دارای ۲۱ سوال(هرسی و گلداسمیت،۱۹۸۰) و متغیر دوسوتوانی منابع انسانی

1. Cross Loading

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۱
ضریب بارهای عاملی پژوهش



(منبع: یافته‌های پژوهش)

دارای ۱۴ سوال (مام و همکاران، ۲۰۰۹) می‌باشد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ بررسی‌شـــده که در مورد متغیر مســـیر شـــغلی حرفه محور ۰/۸۸۳ متغیر دوســـوتوانی منابع انسانی ۰/۸۸۰ و متغیر بهره‌وری منابع انسانی ۰/۷۸۰ می‌باشد بنابراین همه متغیرهای تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردارند . همچنین روایی پرسشـــنامه نیز در دو بخش روایی محتوا و روایی ســـازه بررســـی شـــد. روایی محتوایی پرسشنامه با بهره‌گیری ازنظر اساتید و متخصصان تأییدشده و روایی سازه نیز با اســـتفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی موردبررســـی قرار گرفت که تمام شاخص‌ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده‌اند.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا به بررســـی برازش مدل اندازه‌گیری پرداخته می‌شـــود و ســـپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیات موردسنجش قرار می‌گیرند. بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول۱
بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش

ردیف	متغیر	ابعاد	FL	T	پایایی ترکیبی	آلفاکرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده	مقادیر اشتراکی	R Squares
					بزرگ‌تر از ۷/.	بزرگ تراز ۷/.	بزرگ‌تر از ۵/.	–	–
۱	مسیر شغلی حرفه محور	ارزش محوری	۰/۹۷۵	۸/۸۰۲	/۸۳۴	/۹۳۱	/۶۹۹	/۶۲۷	–
		خود هدایتی	۰/۹۷۱	۴/۷۰۶					
۲	بهره‌وری منابع انسانی	توانایی	۰/۷۶۵	۱۵/۷۶۹	/۸۲۶	/۹۳۰	/۷۰۱	/۶۲۳	۸۵۷/۰
		وضوح	۰/۸۸۰	۸/۳۵۶					
		انگیزه	۰/۸۸۶	۴/۶۵۰					
		ارزیابی	۰/۷۸۷	۱۸/۳۹۷					
		اعتبار	۰/۷۷۱	۱۲/۰۰۶					
		سازگاری محیطی	۰/۷۵۲	۱۴/۱۷۷					
		حمایت سازمانی	۰/۷۸۷	۱۸/۱۲۰					
۳	دوسوتوانی منابع انسانی	اکتشاف	۰/۹۶۳	۶/۰۵۰	/۷۹۷	/۸۶۰	/۷۰۰	/۵۸۶	۸۲۶/۰
		بهره‌برداری	۰/۹۵۵	۸/۱۱۱					
۴	میانگین						–	۶۱۲/۰	۸۴۱/۰

طریــق بارهای عاملی[1]، ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا صورت می‌گیرد. بارهای عاملی از طریق محاســبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با سازه دیگر محاسبه می‌شوند که این مقدار باید برابر و یا بیشتر از مقدار ۴/. شود.

معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۷/. بیان‌گر پایایی قابل‌قبول است. معیار پایایی ترکیبی در مدل‌ســازی معادلات ســاختاری معیاری بهتر از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود چراکه در محاســبه پایایی ترکیبی، شاخص‌هایی با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادی دارند. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول (۲) مقدار تمامی ســازه‌ها مورد تأیید هستند. روایی همگرا معیاری است که برای

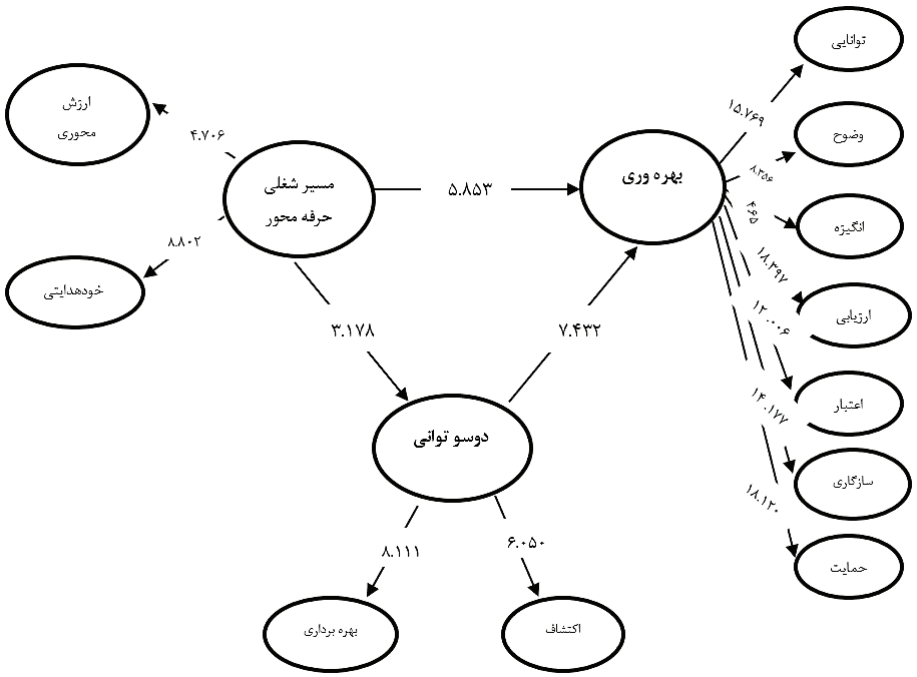
1. R Squares

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برازش مدل‌های اندازه‌گیری درروش حداقل مربعات جزئی به‌کاربرده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شـــده نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشـــتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. در معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس در سه مرحله بررسی مدل سنجش، ساختاری و کلی به ترتیب انجام می‌گیرند. در مدل ســـنجش، شاخص‌هایی بررسی می‌شوند ازجمله، بار عاملی، پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی،) و درنهایت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. با توجه به جدول ذیل تمامی موارد مورد تأیید بوده و قابل‌قبول می‌باشد.

برازش کلی مدل شـــامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ســـاختاری می‌شـــود و با تأیید برازش آن بررســـی برازش در یک مدل کامل می‌شـــود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام برازش کلی مدل استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید

شکل ۲
مدل ترسیم‌شده به همراه مقدار تی پژوهش



(منبع: یافته‌های پژوهش)

1. Sobel
2. VAF

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲
خلاصه یافته‌های پژوهشی

فرضیه	ضریب مسیر/ شدت تعدیل گری	آماره t-value	نتیجه آزمون
مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد	۰/۸۲۹	۵/۸۵۳	تأیید فرضیه
مسیر شغلی حرفه محور بر دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد	۰/۸۲۹	۳/۱۷۸	تأیید فرضیه
دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد	۰/۸۲۹	۷/۴۳۲	تأیید فرضیه
مسیر شغلی حرفه محور از طریق دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد	۰/۸۲۹	۵/۳۰۵	تأیید فرضیه

$$\text{برازش کلی مدل}=\sqrt{\overline{\text{communality}}}\times\sqrt{\overline{R^2}}\ =\sqrt{./612}\times\sqrt{./841}\ =۰/۷۱۷$$

به‌طوری‌که $\overline{\text{Communalities}}$ نشـــانه میانگین مقادیر اشـــتراکی هر ســـازه می‌باشد و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر ضریب تشخیص[1] سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند (Wetzels & Oppen, 2009)؛ بنابرایـــن حاصل ۰/۷۱۷ برای برازش کلی مدل، نشـــان از برازش کلی قوی مدل دارد. پس از بررسی و تایید مدل‌های سنجش ، ساختاری و کلی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ســـاختاری و نرم‌افزار پی ال اس (حداقل مربعات جزیی) به بررســـی فرضیات پرداخته شـــد. برون‌داد نرم‌افزاری مدل مفهومی تحقیق به‌صورت شکل (۲) می‌باشد.

برای آزمودن فرضیه‌ها از آزمون معناداری تی اســـتفاده می‌شود. درصورتی‌که مقدار این اعداد از قدر مطلق ۱,۹۶± بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و درنتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در ســـطح اطمینان ۹۵ درصد اســـت. با توجه به داده‌ی به‌دست‌آمده ، فرضیه اول پژوهش با توجه به اینکه آماره t-value؛ ۵/۸۵۳ بیشـــتر از ۹۶/۱± می‌باشـــد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد مســـیر شـــغلی حرفه محور تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد، بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. فرضیه دوم با مقدار آماره t-value، ۳/۱۷۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد و فرضیه سوم با آماره t-value، ۷/۴۳۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برای ســنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری متغیر دوســوتوانی در رابطهٔ با دو متغیر مسیرشغلی حرفه محور و بهره‌وری منابع انســانی از آزمون ســوبل[1] و آزمون واف[2] استفاده‌شــده است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. در این فرمول (a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی) (b برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابســته)؛ (c برابر با مقدار ضریب مســیر بین متغیر متغیر مســتقل و وابسته)؛ (Sa: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی) و (Sb: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته) است.

(a)؛ (b= ۰/۹۰۹)؛ (c=۰/۷۴۲)؛ (Sa= ۰/۸۲۹)؛ (Sb=۰/۲۸۶) = ۰/۰۹۹

$$\text{Z-Value}=\frac{a\times b}{\sqrt{(b^2\times Sa^2)+(a^2\times Sb^2)+(Sa^2\times Sb^2)}}=\text{۲/۹۴}$$

همان‌طور که مشــاهده می‌شــود مقدار Z-Value حاصل از آزمون ســوبل برابر است با ۲/۹۴ و به دلیل بیشتر بودن از ۱,۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی دوسوتوانی در رابطه با مسیرشغلی حرفه محور و بهره‌وری منابع انسانی معنادار است.

همچنین برای تعیین شــدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده‌شده است که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشــد، نشــان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. درواقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم براثر کل را می‌سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{VAF}=\frac{a\times b}{(a\times b)+c}=0/448\text{s}$$

این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۴۴ درصد از اثر کل مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انســانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی دوسوتوانی تبیین می‌شود. نتایج مدل‌سازی معادلات ســاختاری با اســتفاده از نرم‌افزار پی ال اس نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌وری منابع انسانی تلاش مستمر انسان همراه با استفاده بهینه از توانایی و انگیزه فردی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون توانمند ساز مدیریت، امکانات و انگیزاننده‌های سازمانی برای انجام بهتر وظایف و مسئولیت‌ها در راستای ارائه کالا یا خدمات مطلوب (کارایی) و رضایت مشتری (اثربخشی) انجام می‌گیرد. منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران، باارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی محسوب می‌شوند و رسالت سازمان باید دادن فرصت مناسب برای رشد و افزایش بهره‌وری آنان باشد. در این پژوهش اثر دوسوتوانی منابع انسانی به‌عنوان متغیر میانجی برای تبیین نقش مسیر شغلی حرفه محور در افزایش بهره‌وری کارکنان در شرکت گاز آذربایجان غربی موردبررسی قرار گرفت. فرضیه نخست پژوهش به این صورت بود که مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری کارکنان شرکت گاز اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش نیز این فرضیه را تأیید کرد. همچنین نتایج این فرضیه با تحقیقاتی که توسط نیلزهنر و هارتونگ (۲۰۰۲) و بریسکو و هال (۲۰۰۶) انجام‌شده است مطابقت و همخوانی دارد. به‌بیان‌دیگر زمانی که کارکنان را از مسیرها و روش‌های سنتی مسیر شغلی دور می‌کنیم باعث می‌شود کارکنان احساس کنند نیاز به، به روز کردن توانایی‌ها و قابلیت‌های خوددارند این باعث می‌شودکه علاوه برافزایش بهره‌وری کارکنان ، سازمان‌ها را نیز در دستیابی به اهداف سازمانی کمک نمایند. قرار گرفتن کارکنان در مسیر شغلی حرفه محور باعث می‌شود کارکنان ماهر و حرفه‌ای شوند، کارکنان در محیط پویای سازمان‌های امروزی می‌توانند از مهارت‌ها و حرفه‌های چندگانه در جهت افزایش بهره‌وری و کمک به دستیابی به اهداف سازمانی استفاده کنند. اما اگر مسیر شغلی سنتی را در نظر بگیریم، در مسیر شغلی سنتی کارکنان وابسته به مسیرهای طراحی‌شده توسط کارفرما هستند، که انعطاف‌پذیری خاصی و نیز آزادی عمل برای کارکنان وجود ندارد و معمولاً این باعث ایستایی و عدم بروز توانایی‌های بیشتر کارکنان خواهد شد.

فرضیه دوم پژوهش براین پایه استوار است که مسیر شغلی حرفه محور بر دوسوتوانی منابع انسانی شرکت گاز تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است و با نتایج تحقیقات اسوانسون و هولتون (۲۰۰۱)، ون دایک (۲۰۰۴) و باروچ (۲۰۰۶) مطابقت و همخوانی دارد. زمانی که کارکنان در مسیر شغلی حرفه محور قرار می‌گیرند، مسیر شغلی حرفه محور باعث می‌شود توانایی‌ها و قابلیت‌های متنوع و چندگانه و به‌روز شده‌ای را کسب نمایند که یکی از پیش‌نیازهای دوسوتوانی می‌باشد زیرا در بحث دوسوتوانی نیاز داریم تا فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را هم‌زمان انجام بدهیم و در مسیر شغلی سنتی به دلیل نبود آزادی عمل و مسیر از قبل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تعیین‌شده، ویژگی دوسوتوانی عملا غیرقابل دسترسی است.

فرضیه سوم پژوهش به این صورت بیان‌شده است که دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. نتایج فرضیه سوم با تحقیقات هنریش (۲۰۰۷)؛ کتابچی و چلیک (۲۰۱۳)؛ گیبسون و بیرکینشو (۲۰۰۴)؛ آدلر (۱۹۹۳)؛ آندریوپولوس و لویس (۲۰۰۹)، اُریلی و توشمان (۲۰۱۶) و ریسچ و بریکینشاو (۲۰۰۸) همخوانی دارد. تایید این فرضیه نشان‌دهنده آن است که طبق تعریف دوسوتوانی و ویژگی‌ها و ابعاد مطرح‌شده، زمانی که فعالیت‌های تحقیق و آزمایش انجام می‌گیرد و از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، انسجام ایجاد می‌گردد که این به‌نوبه خود باعث افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود چون می‌توانند هم‌زمان فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را به انجام برسانند و کارایی و اثربخشی افزایش می‌یابد. فرضیه چهارم پژوهش به این صورت بیان‌شده است که مسیر شغلی حرفه محور از طریق میانجی‌گری دوسوتوانی منابع انسانی منجر به بهره‌وری کارکنان شرکت گاز می‌شود نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است و با نتایج تحقیقات نیکول و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت و همخوانی دارد. مسیر شغلی حرفه محور با افزایش آگاهی و استقلال عمل کارکنان زمینه توانمندی‌هایی همچون کشف و بهره‌برداری از موقعیت‌های متنوع و جدید را ایجاد می‌نماید و منجر به غنی شدن شغل می‌گردد. غنی‌سازی شغلی منجر به افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان خواهد شد. با توجه به نتایج تحقیق و در راستای ارتباط مسیر شغلی حرفه محور و دوسوتوانی با ارتقای بهره‌وری کارکنان شرکت گاز پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

◄ شرکت گاز با بهبود اجزای محصولات جدید در راستای تکنولوژی موجود می‌تواند زمینه قابلیت‌های دوسوتوانی کارکنان را افزایش دهد.

◄ همچنین شرکت گاز با پیشبرد محصولات جدید و نفوذ در بازارهای جدید با استفاده از فناوری‌های نوین قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری کارکنان را ارتقاء دهد.

◄ شرکت گاز با تغییر در ساختار و ایجاد خلاقیت و نوآوری منجر به افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان می‌شود و مسیر شغلی سنتی به مسیر شغلی حرفه محور تغییر می‌یابد.

◄ توانایی کشف ابعاد جدید، زمینه ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش عملکرد را فراهم می‌نماید و نسبت به گذشته، بیشتر می‌توانند در مسیر شغلی مدنظر خود ارتقاء یابند و دررسیدن به اهداف سازمانی عملکرد بهتری داشته باشند.

◄ سازمان‌ها با درک دقیق از علایق، خصوصیات و ارزش‌های اساسی کارکنان، تصمیمات و اعمال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

افراد را در راستای افزایش توانایی و ارزش‌مداری افراد هدایت می‌کنند.

◄ شـــرکت گاز با فراهم نمودن زمینه‌های آزمایش و تحقیق، قابلیت‌های دوســـوتوانی را در کارکنان افزایش داده و منجر به بهره‌وری و افزایش عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود.

منابع

ابیلی، خدایار، حیات، علی اصغر و یوز باشـــی، علیرضا (۱۳۹۳) بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انســـانی دانشـــگر شـــرکت ملی نفت ایران. *مدیریت منابع انســـانی در صنعت نفت*. سال ۵،شماره ۱۹،صص ۱۶۰-۱۳۱

جودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشـــن، سید علیقلی و نداف، مهدی(۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال۹، شماره۳۶، صص ۱۳۶-۱۰۳

لطیفیـــان، احمد و دعایی، حبیب الله (۱۳۹۲). ترســـیم مدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با اســـتفاده از رهیافت مدل‌ســـازی ســـاختاری تفســـیری، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ســـال۶ ، شماره ۲۰ صص،۳۳-۵

مقیمی، سیدمحمد(۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ چهارم، تهران: انتشارات راه دان.

Abili, Kh. & Jahed, H. A. (2010). Identification of Organizational Factors Affecting Productivity of Middle Managers. *Journal of Psychology and Educational Sciences*, 1(39), 105-83

Adler, P.S.)1993(The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc. In: Barry,M., Staw, Larry, L., Cummings, (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 111–194.

Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696717 . https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Antony, J. P. & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42-52. https://doi.org/10.1108/13683041011074209

Baba Rahim, N. (2020). The interaction between protean career orientation, career goal development and well-being outcomes: Evidence from professional engineers. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(1), 24. https://doi.org/10.22146/gamaijb.44343

Badran, N. & G. Khalifa,)2016 (. Diversity management: Is it an important issue in hotel industry in Egypt?. Intl. J. *Heritage Tourism Hospitality*, 7: 275-286.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125138 . https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002

Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *SSRN Electronic Journal*. https://

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

doi.org/10.2139/ssrn.1306922

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770. https://doi.org/10.1108/02621710910987647

Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies. Vision: *The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100. https://doi.org/10.1177/097226291101500202

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 418 . https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002

Buchner, M. (2007). The protean career attitude, emotional intelligence and career adjustment. *(Doctoral dissertation). University of Johannesburg, Johannesburg*.

Chang, Y.C., Yang, P. Y., & Chi, H.R. (2016). "Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis", *Technology Innovation*, 54,2-7

Culié, J., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2014). Careers, clusters and employment mobility: The influences of psychological mobility and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 164-176. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.002

Dorman, J. & Adams, J. (2005). Associations between students' perceptions of classroom environment and academic efficacy in Australian and British secondary schools. *Westminster Studies in Education*, 27(1), 69-85. https://doi.org/10.1080/0140672040270106

Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62. https://doi.org/10.1002/hrm.21668

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 5664 . https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007

Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2013). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40. https://doi.org/10.1002/job.1908

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hersey, P. & Goldsmith, M. A.(1980). situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*. 1; 34(11):38.

Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2016). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: An empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 208-220. https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1242481

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299312 . https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Kauppila, O. & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044. https://doi.org/10.1111/joms.12192

Khalifa, G.S.A. & N. Fawzy, (2017). Measuring E-service quality (Expectation vs Perception) from travel agencies perspective an empirical study on Egyptian hotel websites. *International Journal of Recent Trends Busines Tour*., 1: 36-48.

Kitapçi, H. & Çelik, V. (2013). Ambidexterity and firm productivity performance: The mediating effect of organizational learning capacity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1105-1113. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.584

Li, H., Ngo, H., & Cheung, F. (2019). Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103322. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103322

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. *Stanford University Press*.

Pekuri, A., Haapasalo,H., & Herrala,M (2011). Productivity and performance. Management managerial practices in the construction industry. *International Journal of Performance Measurement*., 1: 39-58.

Sirkemaa, S. (2017). Developing recruitment process with electronic recruitment. *annual International Conference of Education, Research and Innovation.* https://doi.org/10.21125/iceri.2017.0103

Sullivan, John. (2011). Increasing Employee Productivity: The Strategic Role That HR Essentially Ignores, *Management Research*,. 4(15),20– 30.

Tolentino, L. R., Garcia, P. R., Lu, V. N., Restubog, S. L., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 39-48. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.004

Van Dijk, M. S. (2004). Career development within HRD: Foundation or fad? Proceedings, *Academy of Human Resource Development International Conference*. Austin, Texas: AHRD, (pp.778–771) (Symp. 36-1).

Wetzels,M., & Odekerken-Schröder,G., & Oppen, V. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. doi: 10.2307/20650284

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]