

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

Yousef Pashazadeh<sup>1</sup>\_ Meysam Jafari<sup>2\*</sup>

### 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

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

یوسف پاشازاده<sup>۱</sup> - میثم جعفری<sup>۲\*</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر 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 طبقه‌ای تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز برای تحلیل روابط با استفاده از پرسشنامه بر 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@fclu.ac.ir

## مقدمه

تقلیل‌گرایان معتقدند که بهترین روش مطالعه سازمان‌ها، بررسی جداگانه عناصر درونی می‌باشد. از این‌رو انتخاب نیروی کار امری مهم و نیازمند به بررسی عمیق تمام جوانب است (Newman et al., 2020). در سازمان‌های مدرن، کارمندان باهدف کار مؤثر و استفاده از منابع موجود به روشی کارآمد استخدام می‌شوند تا بهره‌وری نیروی کار را بهینه سازند. بنابراین مدیریت سازمان پیش‌بینی می‌کند که به چه کارکنانی با چه ویژگی‌های فنی و رفتاری نیاز دارد (Sirkemaa, 2017). جایگاه و اهمیت بهره‌وری در ادبیات سازمانی به حدی گسترش یافته که آن را مترادف با خردگرایی سازمان دانسته‌اند و حتی مدیریت را دانش افزایش بهره‌وری و استفاده از منابع و امکانات موجود برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده معرفی می‌کنند (مقیمی، ۱۳۹۵). بهره‌وری مستلزم تلاش‌های پیوسته‌ای در جهت انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایط در حال تغییر می‌باشد. هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رساندن بهره‌گیری از منابع انسانی، تسهیلات و ... به صورت علمی و یا کاهش هزینه‌های انجام کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی می‌باشد (Dorman, 2005). بهره‌وری منابع انسانی، به دست آوردن حداکثر سود با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت منابع انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (Abili & Jahed, 2010). عوامل متعددی برافزایش بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است که پرداختن به این عوامل برای سازمان‌ها، مدیران و کارکنان حائز اهمیت می‌باشد. در سازمان‌های معاصر، کار پاره‌وقت، قراردادهای معین کاری، کار مجازی و خوداشتغالی جایگزین مسیرهای 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). امروزه ماهیت متغیر محیط‌های کاری لزوم به‌کارگیری کارکنانی که توانایی انطباق‌پذیری دارند را افزایش داده است. با ظهور نظریه‌های نوینی همچون مسیر شغلی حرفه محور، کارکنان نیز شغل خود را بانظم جدیدی از انتظارات، شرایط استخدامی و پیشرفت شغلی تطبیق می‌دهند (Briscoe & Hall, 2006).

شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وابسته به وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران با سرمایه اولیه ۲۵ میلیارد ریال در سال ۱۳۴۴ هجری خورشیدی مطابق با ۱۹۶۵ میلادی تأسیس گردید. اهداف مهم شرکت ملی گاز ایران در دو بخش ملی و بین‌المللی قابل بررسی است که در هر دو سطح، اصل رضایت مشتری و رسیدن به حداکثر بهره‌وری در اولویت قرار دارد. در همین راستا و بر اساس سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، اهداف عمده شرکت ملی گاز ایران، قرار گرفتن

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 تعریف شده است. به کارگیری 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. از آنجاکه 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 نیز در دستیابی به اهداف یاری می‌رسانند. هنگامی که 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 نیازمند به داشتن کارکنانی با انگیزه و دارای توانمندی‌های گوناگون می‌باشد.

نوآوری پژوهش حاضر بر 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<sup>۱</sup> (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 با ارزش‌های 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 ذکر شده برای پیشرفت در مسیر شغلی حرفه محور را تأیید کرده‌اند (Hirschi et al., 2016). متخصصین مسیر شغلی حرفه محور در

1. Hall

جستجوی فرصت‌های شغلی جایگزین، فعال‌تر عمل می‌کنند و از این‌رو 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 از لحاظ عملکرد و نیازهای آموزشی سازگار بوده و تجربه پذیر می‌باشد (Brisco & Hall, 2006). مسیر شغلی حرفه محور به‌طور مستقیم اعتماد به نفس 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 اعتماد به نفس بالا اقدام به کار می‌نمایند (Li et al., 2019).

اتحادیه مراکز تولید ملی اروپا<sup>۱</sup>، بهره‌وری را به‌عنوان اثربخشی و کارایی فرآیندهای تولید کالا و خدمات تعریف کرده‌اند (Pekuri et al., 2011). بهره‌وری یک مفهوم نسبی است و نمی‌توان 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<sup>۲</sup> (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 خاطر نشان 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<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) براساس عوامل هفت‌گانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ACHIEVE را طرح‌ریزی کردند و هفت متغیر مربوط به بهره‌وری 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

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

مفهوم اصلی دوسو توانی، توانایی فردی برای به‌کارگیری هر دو دست به‌طور یکسان می‌باشد. این اصطلاح اولین بار توسط رابرت دانکن در سال ۱۹۷۶ بیان شده است. دوسوتوانی به‌عنوان قابلیت سازمانی در هماهنگ‌سازی همزمان اکتشاف و بهره‌برداری در سراسر سازمان اشاره می‌کند. که نیازمند مسئولیت‌پذیری مشترک بین کارکنان سازمان است. دوسوتوانی سازمانی به معنای دنبال نمودن همزمان فعالیت‌های کاوش و بهره‌برداری است. ایده اولیه آن این است که موفقیت درازمدت یک سازمان به توانایی آن در بهره‌برداری از دانش و قابلیت‌های فعلی و همزمان کاوش دانش و قابلیت‌های جدید بستگی دارد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷). دوسو توانی به دو قسمت اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم می‌گردد که اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف اشاره دارد، درحالی‌که بهره‌برداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد. محققان دوسوتوانی بیان کرده‌اند که تعهد در فرآیندهای بهره‌برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها حیاتی می‌باشد (Junni et al., 2013). دوسو توانی کارکنان، ویژگی‌ای است که به فرد امکان توسعه همزمان فعالیت‌های اکتشافی 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 بهره‌گیری (Kauppila & Tempelaar, 2016). سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار مستلزم بهره‌برداری و اکتشاف هستند. در پژوهشی 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 شغلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و بهزیستی روان‌شناختی دارد. در تحقیق دیگری با عنوان "دوسوتوانی: تأثیر بر بهره‌وری، انگیزه و عملکرد کارکنان" که توسط فیصل احمد و همکاران (۲۰۱۵) انجام گرفت. بهره‌گیری از دوسوتوانی ساختاری و رفتاری به‌طور قابل‌توجهی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. در این راستا نتایج این پژوهش نشان داد که عملکرد و انگیزه کارکنان با بهره‌گیری از ویژگی دو سوتوانی افزایش قابل‌توجهی دارد. چانگ و همکاران<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۶) به

1. Chang et al

2. Niles, Herr & Hartung

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری کارکنان پرداخته‌اند نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبتی دارد (Chang et al., 2016) نیلزهنر و هارتونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و بریسکو و هال (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر مسیر شغلی محور بر بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند و بیان نمودن، مسیر شغلی حرفه محور دارای ویژگی‌هایی همچون تغییرات در مفاهیم سازمانی از قبیل کارکنان، کارایی، مشارکت فعالانه کارکنان در مدیریت شغلی و مسئولیت‌پذیری برای مشاغل است. مشاغل با مسیر شغلی حرفه محور دارای چرخه‌های یادگیری هستند و خیلی زود تکرار شده و عملکرد را بهبود می‌بخشند (بریسکو و هال، ۲۰۰۶). مسیر شغلی حرفه محور منجر به بهره‌وری کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی می‌گردد. ضمن بیان برقراری رابطه میان دوستوانی و بهره‌وری، بیان نموده است که برای افزایش اثرات دوستوانی بر بهره‌وری شرکت‌ها، باید هر یک از مراحل توسط اعضای سازمان درک شوند (Kitapci & celik, 2013). دوستوانی، نیاز به ایجاد یک بستر سازمانی دارد که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به درستی با بازار موجود سازگار شده و خود را با تغییرات بازار وفق دهند (Birkinshaw, 2004) و Gibson). طبق نظر آبرناتی سازمان‌های دوستوان می‌توانند به سطح بالایی از بهره‌وری و نوآوری و انعطاف‌پذیری دست یابند (Adler, 1993). دوستوانی منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شود و بر بقاء، سودآوری و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد، در صورت نادیده گرفته شدن مفهوم دوستوانی، سازمان‌ها و آژانس‌های دولتی ورشکسته می‌شوند. دوستوانی پیامدهای اساسی برای تحرک شغلی و اشتغال‌زایی دارد، که هر دو 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 هم‌ترازی و مطابقت شغل‌های فردی و اهداف سازمانی پیچیده‌تر می‌شود. برای ایجاد قابلیت‌های دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) سازمان‌ها و کارمندان، به صورت یک سیستم منسجم فعالیت می‌کنند (Van Dijk, 2004). افراد برای هدایت شغل خود در مسیر شغلی حرفه محور باید قابلیت‌های دوستوانی را در خود افزایش دهند قابلیت دوستوانی (بهره‌برداری و اکتشاف) هم برای عملکرد و بهره‌وری سازمانی و هم برای ماندگاری شغلی و مسیر شغلی حرفه محور بسیار مهم می‌باشد. مسیر شغلی حرفه محور از طریق قابلیت دوستوانی منجر به بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان‌ها می‌شود (Baruch, ۲۰۰۶). برای شناسایی تأثیر مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوستوانی منابع انسانی در شرکت گاز، فرضیه‌های تحقیق در قالب ۴ فرضیه به شرح زیر تدوین شده است:

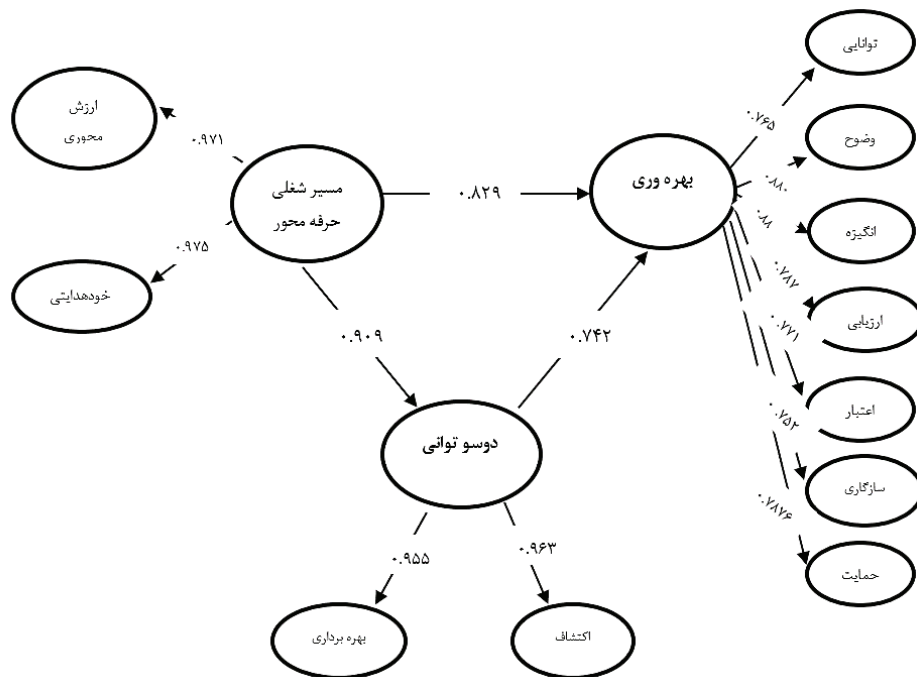
- H1: مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H2: مسیر شغلی حرفه محور بر دو سو توانی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3: دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4: مسیر شغلی حرفه محور از طریق دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد.

## روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش از نظر راهبرد اصلی کمی؛ از نظر هدف کاربردی؛ از نظر راهکار اجرایی میدانی و از نظر 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، به صورت 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 داده شده است. اطلاعات جمعیت شناختی در پژوهش حاضر، از لحاظ سن (۳۰-۴۰ سال) ۶۳/۸۰ درصد، (۴۰-۵۰ سال) ۲۲/۸۵ درصد، (۵۰-۶۰ سال) 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 سال ۱۹/۰۴ درصد می‌باشد. در مدل تحلیلی پژوهش، مسیر شغلی حرفه محور متغیر مستقل، بهره‌وری منابع انسانی متغیر وابسته و دوسوتوانی 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

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 بررسی شده که در مورد متغیر مسیر شغلی حرفه محور ۰/۸۸۳، متغیر دوسوتوانی منابع انسانی ۰/۸۸۰ و متغیر بهره‌وری منابع انسانی ۰/۷۸۰ می‌باشد بنابراین همه متغیرهای تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردارند. همچنین روایی پرسشنامه نیز در دو بخش روایی محتوا و روایی سازه بررسی شد. روایی محتوایی پرسشنامه با بهره‌گیری از نظر اساتید و متخصصان تأیید شده و روایی سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که تمام شاخص‌ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده‌اند.

## یافته‌ها

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

جدول ۱  
بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش

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

طریق بارهای عاملی<sup>۱</sup>، ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا صورت می‌گیرد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با سازه دیگر محاسبه می‌شوند که این مقدار باید برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود.

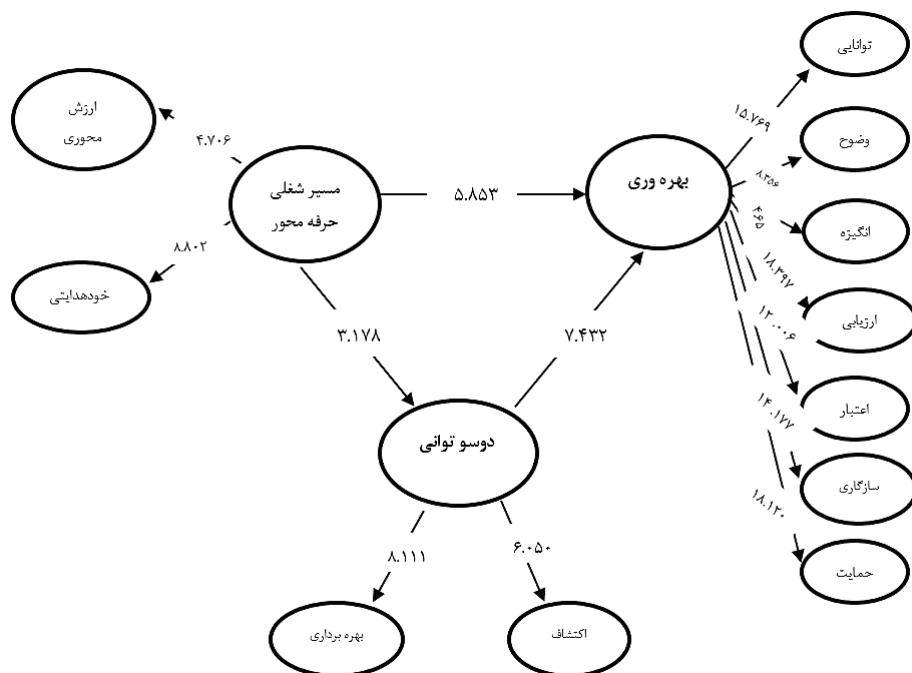
معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیان‌گر پایایی قابل قبول است. معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیاری بهتر از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود چراکه در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌هایی با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادی دارند. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول (۲) مقدار تمامی سازه‌ها مورد تأیید هستند. روایی همگرا معیاری است که برای

1. R Squares

برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشتراک 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 سنجش، شاخص‌هایی بررسی می‌شوند از جمله، بار عاملی، پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی)، و در نهایت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. با توجه به جدول ذیل تمامی موارد مورد تأیید بوده و قابل قبول می‌باشد.

برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. 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

جدول ۲  
خلاصه یافته‌های پژوهشی

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

$$\text{مدل} = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.612} \times \sqrt{.841} = 0.717$$

به‌طوری‌که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر ضریب تشخیص<sup>۱</sup> سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵، ۰.۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند (Wetzels & Oppen, 2009)؛ بنابراین حاصل ۰.۷۱۷ برای برازش کلی مدل، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. پس از بررسی و تایید مدل‌های سنجش، ساختاری و کلی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس (حداقل مربعات جزئی) به بررسی فرضیات پرداخته شد. برون‌داد نرم‌افزاری مدل مفهومی تحقیق به‌صورت شکل (۲) می‌باشد.

برای آزمودن فرضیه‌ها از آزمون معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق  $\pm 1.96$  بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. با توجه به داده‌ی به‌دست‌آمده، فرضیه اول پژوهش با توجه به اینکه آماره t-value؛ ۵/۸۵۳ بیشتر از  $\pm 1.96$  می‌باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد مسیر شغلی 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.

برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری متغیر دوسوتوانی در رابطه با دو متغیر مسیر شغلی حرفه محور و بهره‌وری منابع انسانی از آزمون سو بل<sup>۱</sup> و آزمون واف<sup>۲</sup> استفاده شده است. در آزمون سو بل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید 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 وابسته)؛ (c برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته)؛ (Sa: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی) و (Sb: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته) است.

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

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

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار Z-Value حاصل از آزمون سو بل 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 مسیر شغلی حرفه محور و بهره‌وری منابع انسانی معنادار است. همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

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

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

## 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، با ارزش‌ترین 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 مورد بررسی 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) انجام شده 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 خود دارند این باعث می‌شود که علاوه بر افزایش 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 طراحی شده 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

تعیین شده، ویژگی دوسوتوانی عملاً غیرقابل دسترسی است.

فرضیه سوم پژوهش به این صورت بیان شده 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)؛ گیسون و بیرکینشو (۲۰۰۴)؛ آدلر (۱۹۹۳)؛ آندریوپولوس و لويس (۲۰۰۹)، اریلی و توشمان (۲۰۱۶) و ریسچ و بریکینشاو (۲۰۰۸) همخوانی دارد. تأیید این فرضیه نشان‌دهنده آن است که طبق تعریف دوسوتوانی و ویژگی‌ها و ابعاد مطرح شده، زمانی که فعالیت‌های تحقیق و آزمایش انجام می‌گیرد و از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، انسجام ایجاد می‌گردد که این به نوبه 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 بیان شده 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 در رسیدن به اهداف سازمانی عملکرد بهتری داشته باشند.

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

افراد را در راستای افزایش توانایی و ارزش‌مداری افراد هدایت می‌کنند.  
◀ شرکت گاز با فراهم نمودن زمینه‌های آزمایش و تحقیق، قابلیت‌های دوسوتوانی را در کارکنان افزایش داده و منجر به بهره‌وری و افزایش عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود.

## منابع

ابیلی، خدایار، حیات، علی اصغر و یوز باشی، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *مدیریت منابع/انسانی در صنعت نفت*. سال ۵، شماره ۱۹، صص ۱۶۰-۱۳۱

جودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سید علیقلی و نداف، مهدی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. *مدیریت منابع/انسانی در صنعت نفت*. سال ۹، شماره ۳۶، صص ۱۳۶-۱۰۳

لطیفیان، احمد و دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۲). ترسیم مدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۶، شماره ۲۰، صص ۳۳-۵

مقیم، 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://>

- [doi.org/10.2139/ssrn.1306922](https://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
- Čulić, 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), 299-312. <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 Business Tour.*, 1: 36-48.
- Kitapçı, 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

- 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