

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

Yousef Pashazadeh¹ _ 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

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۷/۲۸

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 طبقه‌های تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۰۵ نفر به عنوان 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 اسمرت به اس انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی هم به صورت 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 به کارگیری 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 جدایانه عناصر درونی می‌باشد. از این‌رو انتخاب نیروی کار امری مهم و نیازمندیه بررسی عمیق تمام جوانب است (Newman et al., 2020). در سازمان‌های مدرن، کارمندان باهدف کار مؤثر و استفاده از منابع موجود به روشنی 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 متراffد 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 بر افزایش 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 خوداستغالی جایگزین مسیرهای شغلی بلندمدت، ثابت و کلیشهای شده که یک فرد می‌توانست با انکا به دانش خود برای مدت طولانی در سازمان بماند (Culie Khapova & Arthur, 2014) 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 به عنوان 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 قراردارد. در همین راستا و بر اساس سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، اهداف عمدۀ 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 حرفة محور رشد شغلی است، کارکنان شرکت گاز با بهره‌گیری از معیارهای رشد فردی در شرکت و پیمودن نزدبان 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 نیازمندی داشتن کارکنانی بالانگیزه و دارای توانمندی‌های گوناگون می‌باشد.

نوآوری پژوهش حاضر پر کردن شکاف مطالعاتی در حوزه اثرات مسیر شغلی حرفة محور بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. همچنین این پژوهش در ایجاد آگاهی و لزوم شناخت تأثیرات مسیر شغلی حرفة محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی منابع انسانی سودمند خواهد بود. با توجه به اینکه تاکنون پژوهش قابل اعتمادی در حوزه مسیر شغلی حرفة 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 حرفة محور بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان بپردازد.

حال^۱ (۲۰۰۴) مسیر شغلی حرفة 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 روش‌نامه‌پذیر 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 حرفة محور را تأیید کرده‌اند (Hirschi et al., 2016).

1. Hall

جستجوی فرصت‌های شغلی جایگزین، فعال‌تر عمل می‌کند 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 الحاظ عملکرد و نیازهای آموزشی سازگار بوده و تجربه پذیر می‌باشد (Brisco & Hall, 2006). مسیر شغلی حرفه محور به طور مستقیم اعتمادبه نفس افراد را در تصمیم‌گیری 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 حسن کنترل و شایستگی دارند و با اعتمادبه نفس بالا اقدام به کار می‌نمایند (Li et al., 2019).

اتحادیه مراکز تولید ملی اروپا^۱، بهره‌وری را به عنوان 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 می‌باید مگر اینکه مقایسه‌ای انجام شود، یا تغییرات استاندارد در یک نقطه خاصی از زمان یا در طول زمان انجام نگیرد. آنتونی و باچاریا^۲ (۲۰۱۰)، بهره‌وری سازمانی را نزخ تولید کالاهای 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^۳ (۱۹۸۰) براساس عوامل هفت‌گانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ACHIEVE را طرح‌ریزی کرده‌ند و هفت متغیر مربوط به بهره‌روی نیروی انسانی را معرفی کرده‌ند که عبارتند از: توانایی(A)، وضوح(C)، حمایت سازمانی(H)، انگیزه(I)، ارزیابی(E)، اعتبار(V) و سازگاری محیطی(E). به وسیله فرآیند بهبود بهره‌وری، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری نیروهای دانشگر

1. EANPC

2. Antony & Bhattacharyya

3. Hersey & Goldsmith

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

مفهوم اصلی دوسو توانی، توانایی فردی برای به کارگیری هر دو دست به طور یکسان می باشد. این اصطلاح اولین بار توسط رابت دانکن در سال ۱۹۷۶ بیان شده است. دوسو توانی به عنوان قابلیت سازمانی در هماهنگ سازی همزمان اکتشاف و بهره برداری در سراسر سازمان اشاره می کند. که نیازمند مسئولیت بذیری مشترک بین کارکنان سازمان است. دوسو توانی سازمانی به معنای دنبال نمودن همزمان فعالیت های کاوش و بهره برداری است. ایده اولیه آن این است که موفقیت درازمدت یک سازمان به توانایی آن در بهره برداری از دانش و قابلیت های فعلی و همزمان کاوش دانش و قابلیت های جدید بستگی دارد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷). دوسو توانی به دو قسمت اکتشاف و بهره برداری تقسیم می گردد که اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف اشاره دارد، در حالی که بهره برداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره وری و کارایی را افزایش می دهد. محققان دوسو توانی بیان کرده اند که تعهد در فرآیندهای بهره برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت بلندمدت سازمان ها حیاتی می باشد (Junni et al., 2013). دوسو توانی کارکنان، ویژگی ای است که به فرد امکان توسعه همزمان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را در حوزه کاری خود می دهد. دوسو توانی در سطح فردی، توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت های موجود و توان اکتشاف ایده های جدید است. فرد دوسو توان می تواند به طور کارآمد از فرصت هایی که پیش رویش قرار می گیرد، استفاده کند و همچنین به طور همزمان از تمام ظرفیت موجود خود برای انجام امور جاری بهره گیرد (Kauppila & Tempelaar, 2016). سازمان ها برای دستیابی به موفقیت پایدار مستلزم بهره برداری و اکتشاف هستند. در پژوهشی که توسط باب رحیم (۲۰۲۰) با عنوان "تعامل بین جهت گیری مسیر شغلی حرفه محور، توسعه اهداف شغلی و نتایج رفاه" انجام گرفت نتایج رگرسیون حداقل مربعات جزئی نشان داد که جهت گیری شغلی پروتئین تأثیر مثبتی بر توسعه اهداف شغلی داشته است. متعاقباً توسعه هدف شغلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و بهزیستی روان شناختی دارد. در تحقیق دیگری با عنوان "دوسو توانی: تأثیر بر بهره وری، انگیزه و عملکرد کارکنان" که توسط فیصل احمد و همکاران (۲۰۱۵) انجام گرفت. بهره گیری از دوسو توانی ساختاری و رفتاری به طور قابل توجهی بر بهره وری و عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. در این راستا نتایج این پژوهش نشان داد که عملکرد و انگیزه کارکنان با بهره گیری از ویژگی دو سوتوانی افزایش قابل توجهی دارد. چنان و همکاران^۱ در سال (۲۰۱۶) به

1. Chang et al

2. Niles, Herr & Hartung

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالابر دوسوتوانی رفتاری کارکنان پرداخته‌اند نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالابر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبتی دارد (Chang et al., 2016) نیلزه‌نر و هارتونگ^۲ (۲۰۰۲) و بربیسکو 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 (برربیسکو و هال، ۲۰۰۶). مسیر شغلی حرفه محور منجر به بهره‌وری کارکنان و درنتیجه بهره‌وری سازمانی می‌گردد. ضمن بیان برقراری رابطه میان دوسوتوانی و بهره‌وری، بیان نموده است که برای افزایش اثرات دوسوتوانی بر بهره‌وری شرکت‌ها، باید هر یک از مراحل توسط اعضای سازمان درک شوند می‌دهد تا بهدرستی با بازار موجود سازگار شده و خود را با تغییرات بازار وفق دهند (Birkinshaw, 2004 & Gibson &). طبق نظر آبرناتی سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند به سطح بالای از بهره‌وری و نوآوری و انعطاف‌پذیری دست یابند (Adler, 1993). دوسوتوانی پیامدهای اساسی برای انجام این امور می‌شود و بر بقا، سودآوری و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد، در صورت نادیده گرفته شدن مفهوم دوسوتوانی، سازمان‌ها و آژانس‌های دولتی ورشکسته می‌شوند. دوسوتوانی پیامدهای اساسی برای انجام این امور می‌شود و بر 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 می‌شود. برای ایجاد قابلیت‌های دوسوتوانی (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 دوسوتوانی را در خود افزایش دهند (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 دوسوتوانی منجر به بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان‌ها می‌شود (Baruch, 2006). 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 تدوین شده است:

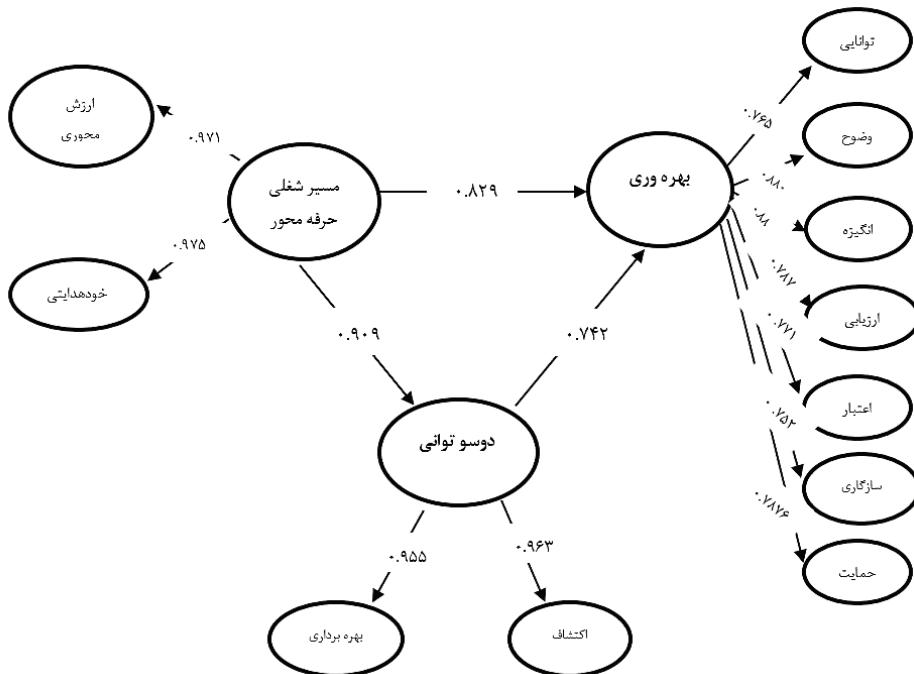
- H1: مسیر شغلی حرفه محور بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H2: مسیر شغلی حرفه محور بر دو سو تواني منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3: دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4: مسیر شغلی حرفه محور از طریق دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر 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 پی‌ال اس ۳ انجام شد. مزیت پی‌ال اس در کنترل پیچیدگی‌های مدل با محدودیت کمتر است. همچنین زمانی که داده‌ها نرمال نیستند می‌توان از پی‌ال 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 مورد نظر ۱۴۵ نفر که از طریق فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۵ نفر تعیین گردیده است، برای اطمینان از رسیدن به حد نصاب 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، فوق دیپلم ۸/۵۷ درصد، لیسانس ۳۰/۴۷ درصد، فوق لیسانس و بالاتر ۶۰/۹۵ درصد می‌باشد، تجربه کاری ۱۰-۲۰ سال ۵۱/۴۲ درصد، ۲۵-۲۰ سال ۲۹/۵۲ درصد، ۱۹/۰۴-۲۵ سال درصد می‌باشد. در مدل تحلیلی پژوهش، مسیر شغلی حرفه محور متغیر مستقل، بهره‌وری منابع انسانی متغیر وابسته و دوسو تواني 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 گلدا سمیت، ۱۹۸۰) و متغیر دوسوتوانی منابع انسانی

1. Cross Loading

شکل ۱ ضریب بارهای عاملی پژوهش



(منبع: پافتھهای 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 و 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 محتوا را پرسشنامه با بهره‌گیری از نظر اساتید و متخصصان تأییدشده 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.

مافتنه‌ها

در این بخش ابتدا به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از مدل سازی، معادلات ساختاری، فرضیات مولو دستخوش، قرار می‌گیرند. در سه برازش، مدل اندازه‌گیری، از

جدول ۱
بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش

ردیف	متغیر	ابعاد	FL	T	پایابی ترکیبی	آلفاکرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	اشتراکی مقادیر	R Squares
-	-	بزرگتر از .۷/۵	بزرگتر از .۷/۷	بزرگتر از .۷/۷	-				
۱	مسیر شغلی حرفة محور	ارزش محوری خود هدایتی	.۹۷۵	.۸/۸۰۲	.۸/۸۳۴	.۹۳۱	.۶۹۹	.۶۲۷	-
۲	بهره‌وری منابع انسانی	توانایی وضوح انگیزه	.۹۷۱	.۴/۷۰۶	.۱۵/۷۶۹	.۸/۳۵۶	.۴/۶۵۰	.۶۲۳	.۸۵۷/۰
۳	دوستوانی منابع انسانی بهره‌برداری	ارزیابی اعتبار سازگاری محیطی	.۷۷۱	.۱۲/۰۰۶	.۱۸/۳۹۷	.۰/۷۸۷	.۰/۸۸۶	.۷۰۱	.۶۲۳
۴	میانگین	همایت سازمانی	.۷۸۷	.۱۸/۱۲۰	.۱۴/۱۷۷	.۰/۷۵۲	.۰/۷۶۵	.۴/۷۰۶	.۸۲۶/۰

طریق بارهای عاملی^۱، ضریب آلفای کرونباخ، پایابی 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 .۴ شود.

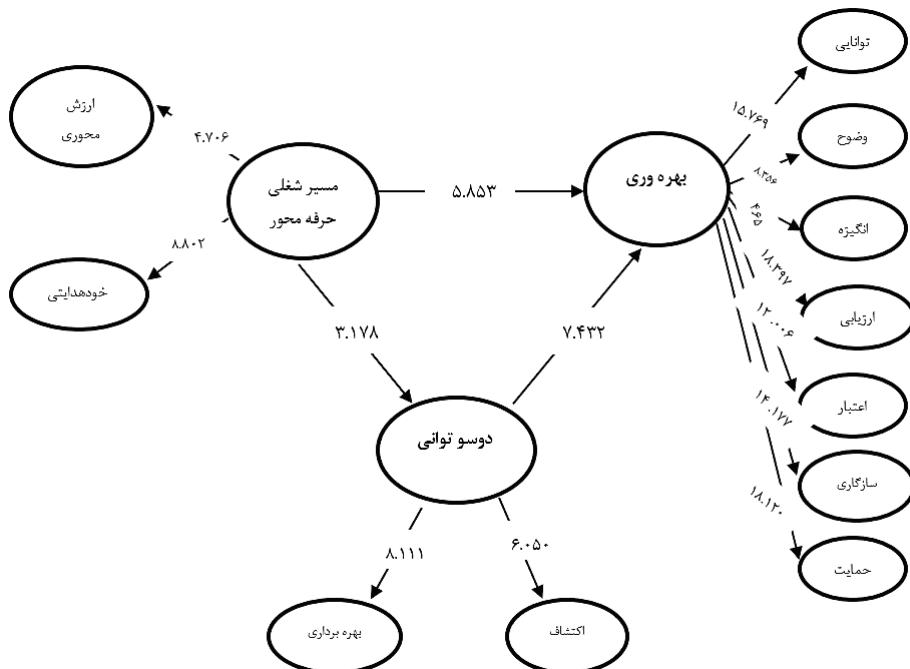
معیاری کلاسیک برای سنجش پایابی و سنجهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از .۷/۷. بیان‌گر پایابی قابل قبول است. معیار پایابی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیاری بهتر از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود چراکه در محاسبه پایابی ترکیبی، شاخص‌هایی 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 کاربرده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. در معادلات ساختاری با نرمافزار پی‌ال 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 (آلfa کرونباخ، پایایی ترکیبی)، و درنهایت 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 ترسیم شده 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 تغییر گری	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 دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد
تأیید فرضیه	۷/۴۳۲	۰/۸۲۹	دوسوتوانی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد
تأیید فرضیه	۵/۳۰۵	۰/۸۲۹	مسیر شغلی حرفه محور از طریق دوسوتوانی منابع انسانی تأثیر معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد

$$\text{Brazash کلی مدل} = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.612} \times \sqrt{.841} = .717$$

به‌طوری‌که **Communalities** نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و \bar{R}^2 نیز مقدار میانگین مقادیر ضریب تشخیص^۱ سازه‌های درون‌زای مدل است. وتلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار $.1/.25$ ، $.25/.36$ ، را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازاش کلی مدل معرفی کرده‌اند (Wetzel & Oppen, 2009); بنابراین حاصل $.717$ برای برازاش کلی مدل، نشان از برازاش کلی قوی مدل دارد. پس از بررسی و تأیید مدل‌های سنجش، ساختاری و کلی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال اس (حداقل مربعات جزئی) به بررسی فرضیات پرداخته شد. برون‌داد نرم‌افزاری مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۲) می‌باشد.

برای آزمودن فرضیه‌ها از آزمون معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق $1,96 \pm$ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و درنتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد است. با توجه به داده‌ی به دست آمده، فرضیه اول پژوهش با توجه به اینکه آماره $t\text{-value}$ $5/853$ بیشتر از $1/96 \pm$ می‌باشد، در سطح اطمینان 95 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 $t\text{-value}$ $3/178$ در سطح اطمینان 95 درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد و فرضیه سوم با آماره $t\text{-value}$ $7/432$ در سطح اطمینان 95 درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

برای سنجش معناداری تأثیر میانجی گری متغیر دوسوتوانی در رابطه با دو متغیر مسیرشغلی حرفه محور و بهرهوری منابع انسانی از آزمون سوبول^۱ و آزمون واف^۲ استفاده شده است. در آزمون سوبول، یک مقدار Z-Value فرمول زیر به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۹۶ می توان 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 ووابسته؛ (c) برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر 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.

$$= +/0.99 \quad (Sb = +/286) ; (Sa = +/829) ; (c = +/742) ; (b = +/909) ; (a)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2) + (Sa^2 \times Sb^2)}} = 2/94$$

همان طور که مشاهده می شود مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبول برابر است با ۲/۹۴ و به دلیل بیشتر بودن از ۱,۹۶ می توان 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 شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین صفر و یک را اختیار می کند و هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد، نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. درواقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم برازش کل را می سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می شود:

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

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

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 انگیزانده‌های 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، بالارزش‌ترین 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 به عنوان متغیر میانجی برای تبیین نقش مسیر شغلی حرفه محور در افزایش بهره‌وری کارکنان در شرکت گاز آذربایجان غربی موربررسی 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. بهبیان دیگر 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 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 عموماً 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 باروج (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 شده‌های را کسب نمایند که یکی از پیش‌نیازهای دوسوتوانی می‌باشد زیرا در بحث دوسوتوانی نیاز داریم تا فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را همزمان انجام بدھیم و در مسیر شغلی سنتی به دلیل نبود آزادی عمل و مسیر از قبل

تعیین شده، ویژگی دوسوتوانی عمل 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)؛ گیبسون و بیرکینشو (۲۰۰۴)؛ آدلر (۱۹۹۳)؛ آندریوبولوس و لویس (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 بهنوبه خود باعث افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود چون می‌توانند هم‌زمان فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را به انجام برسانند و کارایی و اثربخشی افزایش می‌یابند. 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 ارتقاء 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 پیشیرد 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

افراد را در راستای افزایش توانایی و ارزش‌داری 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 ۱۳۱-۱۶۰، صص ۱۰۳-۱۳۶.

جودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سید علیقلی و نداف، مهدی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۹، شماره ۳۶، صص ۵-۳۳.

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

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://ssrn.com/abstract=570270>

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.
- 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).
- Wetzel,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