

## تأثیر عملکرد کارکنان بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان

(مورد مطالعه: شرکت روشن)

فرخ قوچانی<sup>۱</sup>، محمد خلیل حسینی (متین)<sup>۲</sup><sup>۱</sup> استاد و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه بین المللی اهلیت (ع)

## چکیده

پژوهش حاضر، در پی تبیین روابط میان متغیرهای عملکرد کارکنان و بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان هست. نوع این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها توصیفی \_ پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان شرکت مخابراتی روشن بوده که تعداد آن‌ها ۱۱۵۰ نفر می‌باشند. نمونه آماری این پژوهش ۲۹۰ نفر از کارکنان این شرکت در نظر گرفته شده و روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده بوده است. اطلاعات موردنیاز برای آزمون فرضیه‌ها از طریق پرسشنامه و با پرسش‌های بسته به دست آمده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق، روش معادلات ساختاری بوده، که داده‌های به دست آمده پس از ترتیب و تنظیم به واسطه‌ای نرم‌افزارهای SPSS ۲۲ و Smart PLS ۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما و تعدادی از کارشناسان (مدیران و سرپرستان) شرکت مخابراتی روشن مورد تأیید قرار گرفته و نتایج آزمون آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و رعایت اصول در سازمان بر بهبود کارایی شرکت مخابراتی روشن تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نتیجه می‌توان ادعا نمود که عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان، عملکرد، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، کارایی، اثربخشی، شرکت مخابراتی روشن

## ۱. مقدمه

سازمان عبارت از فرایندی نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به اهداف معین است (سید جوادین، ۱۳۹۵). عملکرد همان کارکرد واقعی فرد با توجه به شرح وظایف و حدود انتظار ترسیمی توسط مافوق و زیردست می‌باشد (خراسانی و یداللهی، ۱۳۹۵). توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می‌گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱). رضایت شغلی یک نوع احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغلش در سازمان است که با کار متناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربیات موفق و جوسازمانی ارتباط دارد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۴). رعایت اصول در سازمان، موجب ایجاد تعهد سازمانی در میان کارکنان می‌شود که نبود آن از جمله معضلات و مسائل مهم سازمانی در غالب سازمان‌های امروزی است (حقیقت منفرد و همکاران، ۱۳۸۹). کارایی مهم‌ترین عامل حیات و دوام همه واحدها در بخش‌های مهم اقتصادی در جوامع مختلف است. در شرایط رقابتی حاضر به‌منظور مصرف بهینه نهاده‌ها و امکانات تولیدی، کارآمد سازی واحدهای اقتصادی از اهمیت فراوانی برخوردار است. واحدهای کارآمد نه تنها منابع را هدر نمی‌دهند؛ بلکه تخصیص منابع را نیز به‌درستی انجام می‌دهند. بنابراین یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها توجه به کارآمدی واحدهای اقتصادی درون سازمانی است (رهبر دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). روشی که با آن سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق استراتژی‌های سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد را اثربخشی سازمانی می‌نامند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۸). بهره‌وری مفهومی جامع و به معنای کارایی و اثربخشی است (عالم و همکاران، ۱۳۹۴).

شرکت مخابراتی روشن به‌عنوان قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین تأمین‌کننده ارتباطات در کشور افغانستان است که هدف از انجام این تحقیق بهبود کارایی آن است. در بسیاری از تحقیقاتی که تاکنون پیرامون موضوع کارایی و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته، به اهداف و مزایای متفاوتی حاصل از انجام چنین پژوهشی پرداخته شده است. از این رو در این پژوهش عملکرد کارکنان به‌عنوان عامل مؤثر بر بهبود کارایی شرکت مخابراتی روشن در نظر گرفته شده است، که عملکرد کارکنان را مشخصاً از سه بُعد رفتاری، یعنی توانمندسازی، رضایت شغلی و رعایت اصول در سازمان مورد بررسی قرار خواهد داد. بدین منظور این پژوهش نیز بنا دارد که به تأثیر عملکرد کارکنان بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان (شرکت مخابراتی روشن) بپردازد.

## ۲. ادبیات پژوهش

## ۲-۱ سازمان و انواع آن

سازمان، پدیده‌ای اجتماعی است که آگاهانه هماهنگ شده و با حدودمرز نسبتاً مشخص، برای تحقق هدف یا اهدافی مشترک فعالیت می‌نماید. منظور از "پدیده اجتماعی" این است که سازمان از افراد یا گروه‌هایی تشکیل شده که باهم در تعامل اند و تأثیرگذاری متقابل بر یکدیگر دارند. عبارت "آگاهانه هماهنگ شده" در رابطه با مدیریت به کار گرفته می‌شود. وجود "حدودمرز نسبتاً مشخص" عضو را از غیر عضو می‌نمایاند که این واقعیت را می‌توان با قراردادهای صریحی یا ضمنی بین اعضای سازمان شناساند، تا ضمن یک درجه‌بندی مشخص، یک نوع ارتباط مستمر را بین آن‌ها معمول داشت و سرانجام سازمان برای دستیابی به مقاصد ایجادشده که این مقاصد همان اهداف هستند (سید جوادین، ۱۳۹۵).

سازمان‌ها دو نوع اند: سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی و از نظر مالکیت نیز به دودسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند. سازمان‌های انتفاعی، سازمان‌های هستند که باهدف کسب سود تشکیل می‌شوند، مانند سازمان‌های خصوصی که فعالیت مستقل از دولت دارند. سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های هستند که با اهدافی غیر از اهداف مالی تشکیل می‌شوند، مانند سازمان‌های دولتی که توسط دولت کنترل و مدیریت می‌شوند. گاهی سازمان‌ها را به سازمان‌های رسمی و غیررسمی نیز تقسیم‌بندی می‌کنند. سازمان رسمی، عبارت است از سیستم یا شبکه‌ای از ارتباطات و اختیار که افراد و گروه‌هایی که وظایف مهمی انجام می‌دهند را به هم مرتبط ساخته و همچنین سازمان رسمی تعیین می‌کند که چه فردی به چه کسی گزارش می‌دهد. سازمان‌های غیررسمی، شبکه‌ای شخصی و اجتماعی هستند که لزوماً توسط سازمان شکل نگرفته اند؛ بلکه به‌گونه‌ای خودجوش با همکاری و معاشرت و تعامل افراد پدید می‌آیند. سازمان‌های غیررسمی ممکن است دربرگیرنده افرادی از یک سازمان باشند که مثلاً در تعطیلات باهم به تفریح و ورزش می‌پردازند یا افرادی که در ساعات فراغت، باهم به‌صرف چای می‌پردازند (ضیاءالدینی دشتخاکی و همکاران، ۲۰۱۶).

## ۲-۲ عملکرد

بروم براچ<sup>۱</sup> بر این باور است که: «عملکرد، به دو معنای رفتارها و نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند که عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل مبدل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند؛ بلکه به‌نوبه خود نتیجه به‌حساب می‌آیند و می‌توان در مورد آن‌ها از نتایج جدا قضاوت کرد». از این‌رو هنگام مدیریت عملکرد افراد و گروه‌ها، هم ورودی‌ها (رفتارها) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۶).

یکی از زیر بخش‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است و مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت کارکنان بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. اگر در سازمان بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های انسان را عملکرد او بدانیم، ارزشیابی شایستگی در واقع عملی است که به‌منظور سنجش عوامل یادشده و تعیین نقاط قوت و ضعف او باانگیزه اصلاح، رشد و شکوفایی آن‌ها، انجام می‌شود. اصلی‌ترین نکته در انجام ارزیابی این است که این فرایند عملی<sup>۲</sup> باشد. اولاً، درک کاری که کارمندان به آن مشغول‌اند بایستی از جانب خود آن‌ها صورت گیرند و به‌گونه‌ای دقیق دریابند که برای تأثیرگذاری‌شان به چه چیزهایی نیاز دارند. ثانیاً، آن‌ها باید برای یک عملکرد مطلوب نیازمندی‌های ضروری و همچنین برای تحقق آن ابزار لازم را بشناسند. سپس باید فرایند ارزیابی و ارتباط آن با عملیات توسعه‌ای را (چه ساده و چه پیچیده) مفید تشخیص دهند خراسانی و یداللهی، ۱۳۹۵).

## ۲-۳ توانمندسازی کارکنان

به‌طور کلی توانمندسازی را می‌توان دربرگیرنده مجموعه‌ای تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی سازمان در جهت بهره‌وری هدایت نمایند (نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱).

<sup>۱</sup>Brombrach

<sup>۲</sup>Practical

نظریه پردازان رویکرد شناختی معتقدند از آنجاکه کارکنان نسبت به رؤسایشان از دانش و اطلاعات کامل تری نسبت به کارشان برخوردارند، بنابراین در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری شناخت موانع و حل آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توماس و تایموون<sup>۳</sup> دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آن‌ها به وجود می‌آورد (ابطحی و آبی،<sup>۴</sup> ۲۰۰۷).

### ۱-۳-۲ انواع توانمندسازی و عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی فردی، در این مدل کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت نموده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشد. توانمندسازی سازمانی، این سطح ویژه مدیران بوده که آنان قادر می‌شوند تا برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. در این مرحله می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند مهارت‌های رهبری را آموزش داد (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸).

عوامل مختلفی بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیرگذار است که از آن جمله می‌توان به مدیریت مشارکتی، داشتن اهداف روشن، فراهم کردن اطلاعات، دسترسی به منابع، نظام پاداش دهی، تشکیل گروه، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختن هیجان، استقلال، ساختار سازمانی و ... اشاره کرد (لطیفی، ۱۳۹۶).

### ۴-۲ رضایت شغلی کارکنان

رضایت شغلی یک نوع احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغلش در سازمان است که با کار متناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربیات موفق و جوسازمانی ارتباط دارد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۴).

مطالعه رضایت شغلی به منظور افزایش سطح عملکرد کارکنان از دو جنبه مهم است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن‌ها تأثیر بگذارد و بر بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن‌ها منجر گردد (اسپکتور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

### ۱-۴-۲ عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که بر رضایت شغلی متغیرهای زیادی تأثیرگذار است که این متغیرها عبارت‌اند از: (۱) عوامل سازمانی (۲) عوامل محیطی (۳) ماهیت کار (۴) عوامل فردی. عوامل سازمانی، مانند: الف) حقوق و دستمزد<sup>۶</sup>، ترفیحات<sup>۷</sup> (ج)

<sup>۳</sup>Thomas & Timon

<sup>۴</sup>Abtahi & Abesi

<sup>۵</sup>Spector

<sup>۶</sup>Salaries and Wages

خط‌مشی‌های سازمانی<sup>۸</sup> عوامل محیطی، مانند: الف) سبک سرپرستی<sup>۹</sup> ب) گروه کاری<sup>۱۰</sup> ج) شرایط کاری<sup>۱۱</sup> در تعیین سطح رضایت شغلی کار ماهیت کار آبه‌خودی خود نقش مهمی دارد. محتوای شغل دارای دو جنبه است: یکی محدوده شغل و جنبه دیگر تنوع کاری. در نهایت صفات و ویژگی‌های فرد نیز نقش مهمی در رضایت شغلی دارند. افرادی که دارای نگرش منفی هستند همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است شکایت دارند. سن، ارشدی و سابقه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی دارند و افرادی که در سلسله‌مراتب نیازهای مزلو در سطح بالاتری قرار دارند، غالباً رضایت شغلی بیش‌تری دارند (حسینی نسب و جویانی، ۱۳۸۷).

## ۲-۵ رعایت اصول در سازمان

بهره‌وری پایین نیروی انسانی، عدم رعایت مسائل انضباطی در محیط کاری، کاهش وجدان کاری و فاصله گرفتن از ارزش‌های اخلاقی، رجحان منافع شخصی بر منافع عمومی، کندی انجام کار، عدم رعایت حقوق شهروندان و مراجع و ... شواهدی بر وجود بی‌انضباطی هستند که این خود باعث کاهش عملکرد کارکنان در سطح سازمان‌ها شده است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

لازم به ذکر است که رعایت اصول در سازمان، موجب ایجاد تعهد سازمانی در میان کارکنان می‌شود که نبود آن از جمله‌ای معضلات و مسائل مهم سازمانی در غالب سازمان‌های امروزی است. بنابراین بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان می‌تواند مدیران سازمان‌ها را به یافتن و ارائه راه‌کارهای مؤثری قادر سازند که با توسل به آن، به بهبود عملکرد کارکنان خود و در نهایت به پیشبرد اهداف سازمان توفیق یابند (حقیقت منفرد و همکاران، ۱۳۸۹).

## ۲-۵-۱ اصول اخلاقی کسب‌وکار

امروزه یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمان اخلاقیات کار است و به سمتی در حرکت است تا بخشی از استراتژی یک سازمان گردد. از نظر کاری اصول اخلاقی کسب‌وکار ارزش درون‌سازمانی است که دارای اثر مثبت بر انجام خوب وظایف است. اگر ارائه‌دهنده خدمت از اصول و شاخص‌های اخلاقی برخوردار باشد و از آن‌ها استفاده کند می‌تواند رضایت مشتری را نیز جلب نماید (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۵).

<sup>۸</sup>Promotions

<sup>۹</sup>Organization policies

<sup>۱۰</sup>Supervision levity

<sup>۱۱</sup>Work group

<sup>۱۲</sup>Work condition

<sup>۱۳</sup>Work itself

**۲-۶ کارایی و انواع آن**

در شرایط رقابتی حاضر به منظور مصرف بهینه نهاده‌ها و امکانات تولیدی، کارآمد سازی واحدهای اقتصادی از اهمیت فراوانی برخوردار است. واحدهای کارآمد نه تنها منابع را هدر نمی‌دهند؛ بلکه تخصیص منابع را نیز به‌درستی انجام می‌دهند. بنابراین یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها توجه به کارآمدی واحدهای اقتصادی درون‌سازمانی است (رهبر دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

انواع کارایی عبارت‌اند از: الف) کارایی فنی ب) کارایی تخصیصی ج) کارایی اقتصادی د) کارایی مقیاس. از طریق کارایی فنی میزان توانایی تبدیل ورودی‌هایی مانند نیروی انسانی و ماشین‌آلات به خروجی‌ها در مقایسه با مطلوب‌ترین عملکرد سنجیده می‌شود (پایرس، ۱۹۹۶). در کارایی تخصیصی فرض بر این است که سازمان موردنظر از لحاظ تکنیکی کاملاً کارا است و این خود نشان‌دهنده‌ای ابعاد تخصیص بهینه عوامل موجود بوده، به طوری که کارایی تخصیصی نتیجه به‌کارگیری نهاده‌ها به نسبت مناسب است که باعث حداقل میزان ممکن هزینه تولید می‌شود (عسکری و چرخ‌کار، ۱۳۹۴). از حاصل ضرب کارایی فنی با کارایی تخصیصی، کارایی اقتصادی به‌دست‌آمده می‌آید. در واقع کارایی اقتصادی در صورتی محقق می‌شود که علاوه بر عدم اتلاف منابع، بهترین استفاده از آن‌ها نیز صورت بگیرد. (همان منبع، ۱۳۹۴). کارایی مقیاس، اندازه توسعه‌ای است که یک بنگاه می‌تواند از مزایای بازدهی به مقیاس با تغییر اندازه‌اش به‌سوی مقیاس بهینه به‌دست‌آمده آورد (نوربخش، ۱۳۹۱).

**۲-۷ اثربخشی**

روشی که با آن سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق استراتژی‌های سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد را اثربخشی سازمانی می‌نامند. یک سازمان هنگامی اثربخش است که نتایج قابل‌مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر یا بیش‌تر از آن باشد (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۸).

**۲-۸ بهره‌وری**

بهره‌وری مفهومی جامع و به معنای کارایی و اثربخشی است. از آنجاکه بهره‌وری به کار و زندگی نگرش واقع‌گرایانه دارد و فرهنگی است که در آن انسان با فکر و هوشمندی فعالیت‌هایش را با ارزش‌ها و واقعیت‌ها منطبق می‌سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند، از این‌رو توجه به رقابتی که در صحنه جهانی با ابعاد گسترده تلاش برای بهبود بهره‌وری و تعمیم به‌کارگیری فنون و روش‌های اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری از مواردی است که مورد توجه مدیران و متصدیان است (عالم و همکاران، ۱۳۹۴).

**۳. شرکت مخابراتی روشن**

شرکت مخابراتی روشن در ماه دی سال ۱۳۸۱ جواز کاری‌اش را به‌دست‌آمده آورد و در ماه تیر سال ۱۳۸۲ به ارائه خدمات مخابراتی در افغانستان آغاز کرد. این شرکت با سرمایه‌گذاری ۴۵۰ میلیون دلاری کار خود را آغاز کرد و طولی نکشید که مشتریان آن به ۱۰۰۰۰۰ نفر رسید که در سال ۱۳۹۰ مشتریان این شرکت به ۴ میلیون نفر رسید. مسئولین این شرکت

مخابراتی می‌گویند که در حال حاضر به بیش از ۶٫۵ میلیون شهروند در ۳۴ استان افغانستان خدمات مخابراتی عرضه نموده و به‌عنوان یکی از عرضه‌کنندگان پیشتاز خدمات مخابراتی در افغانستان است. از زمان آغاز فعالیت تابه‌حال، ن تقریباً ۷۰۰ میلیون دلار آمریکایی در افغانستان سرمایه‌گذاری کرده و به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار و مالیه دهنده کشور به شمار می‌رود که در حدود ۵٪ عواید داخلی افغانستان را تأمین می‌کند. روشن دارای ۱۱۵۰ نفر کارمند رسمی بوده که بیش‌تر از ۲۰٪ آن‌ها خانم‌ها هستند و به‌طور غیرمستقیم به بیش از ۳۵۰۰۰ نفر دیگر زمینه کار را مساعد ساخته است. دفتر مرکزی این شرکت مخابراتی واقع شهر نو کابل، ناحیه چهارم، خیابان پارک شهر نو، پلاک ۱۵۲ و تحت عنوان "خدمات مشتریان روشن" است (سایت مخابراتی روشن).<sup>۴</sup>

#### ۴. پیشینه پژوهش

##### ۴-۱ مطالعات داخلی

اسماعیلی و صید زاده (۱۳۹۶)، به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی پرداختند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که رضایت شغلی چه به‌صورت مستقیم و چه از طریق متغیر میانجی وفاداری سازمانی بر عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام تأثیر مثبت دارد. همچنین رضایت شغلی بر وفاداری سازمانی و وفاداری سازمانی نیز بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

اعتمادی و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی اصول اخلاقی کسب‌وکار، مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد، سازمان‌هایی که مسئولیت اجتماعی دارند نسبت به سایر رقبا از مزیت رقابتی بیش‌تری برخوردار است. اما سازمان‌هایی که اصول اخلاقی کسب‌وکار را رعایت می‌کنند نسبت به سایر رقبا از هیچ مزیت رقابتی برخوردار نیستند. رعایت مسئولیت اجتماعی توسط جامعه منجر به کسب مشروعیت می‌شود. اما سازمان‌هایی که اصول اخلاقی کسب‌وکار را رعایت می‌کنند، از سوی جامعه هیچ مشروعیتی کسب نمی‌کنند. در جامعه‌ای که افول اخلاقی حکم‌فرما است، مشروعیت و مزیت رقابتی بالایی اجتماعی هنگامی حاصل می‌گردد که سازمان‌ها از مسئولیت اجتماعی بالایی برخوردار باشند و همین‌طور مشروعیت اجتماعی و مزیت رقابتی موقعی به دست می‌آید که سازمان‌ها اخلاق را در کسب‌وکار رعایت نمایند.

اخوان و یزدی مقدم (۱۳۹۲)، به بررسی توأم نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که در سازمان مورد مطالعه بین اصول اخلاقی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و قوی برقرار است. همچنین رابطه‌ای بین اصول اخلاقی و فرایند مدیریت دانش مثبت و معنادار است، ولی بین فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. بنابراین مشخص شد که اگرچه اصول اخلاقی به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر مثبت و قوی دارد، ولی با میانجی‌گری مدیریت دانش نتوانسته بر عملکرد تأثیرگذار باشد.

نوربخش (۱۳۹۱)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد به بررسی عملکرد شرکت‌های مخابرات استان‌های ایران که عمده‌ترین تأمین‌کننده خدمات مخابراتی در این کشور هستند طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۹ مورد تحلیل قرار داده است. بر اساس یافته‌های این تحقیق و بر مبنای مدل DEA میانگین کارایی فنی واحدها طی سال‌های تحقیق ۰٫۹۴۳۶ بوده و به‌استثنای شرکت‌های مخابرات استان‌های اصفهان، فارس، قزوین، قم و گلستان میانگین کارایی بقیه کم‌تر از یک است. همچنین میانگین



شاخص بهره‌وری مال‌کوئیسیت نسبت به سال پایه معادل ۰,۹۶۷ می‌باشد که نشان‌دهنده‌ای رشد سالانه ۳,۳٪ در بهره‌وری کل عوامل می‌باشد. از دیگر یافته‌های این تحقیق مقادیر بهینه عوامل ورودی هر یک از واحدهای ناکارا است که با دستیابی به آن‌ها واحد ناکارا تبدیل به واحد کارا می‌شود.

گرچی (۱۳۸۹)، به ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان پرداخته است. یافته‌های تحقیق از آزمون فرضیه‌ها با اطمینان ۹۹٪ نشان داد که توانمندسازی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

## ۲-۴ مطالعات خارجی

اسد خان و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی تأثیر میانجی رضایت شغلی در رابطه با شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد شغلی کارمندان: شواهد تجربی از بخش آموزش عالی پرداختند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که اگر دانشگاه‌های بخش دولتی از شیوه‌های انسانی مؤثر استفاده کنند، کارکنان رضایت از شغل را تجربه کرده و این تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی آن‌ها خواهند داشت و در نتیجه می‌توان گفت که شیوه‌های منابع انسانی از طریق رضایت شغلی میزان عملکرد شغلی کارکنان اعضای هیئت‌علمی در جمعیت موردنظر را افزایش می‌دهد.

احسان (۲۰۱۸)، به بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد، طراحی کار و جبران خسارت بر عملکرد کارکنان پرداخته است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ارزیابی عملکرد، جبران خسارت و طراحی کار تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان باید روش‌های منابع انسانی خود را بهبود بخشند.

زراکت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، به بررسی تأثیر توانمندسازی کارمندان بر تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی بود که این همسو با سایر بخش‌های تجاری در لبنان و در همان بخش بانکی مشابه در منطقه و غرب می‌باشد. بر این اساس بانک‌ها باید توانمندسازی کارمندان را یکی از عوامل تقویت تعهد سازمانی بدانند که در نتیجه این منجر به حفظ سازمانی کارمندان در بخش بانکی لبنان می‌شود.

کومار و کومار<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، به بررسی توانمندسازی کارکنان از طریق مطالعه تجربی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان نوعی استراتژی انگیزشی است که به کارکنان احساس رضایت از شغل و سازمان را می‌بخشد. محمد و دورای<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان شاغل در صنعت خودرو پنجاب هند پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و ابعاد آن و ارزیابی عملکرد کارکنان صنعت اتومبیل‌سازی پنجاب رابطه معناداری و همبستگی شدید وجود دارد.

<sup>1</sup> Zaraket et al.

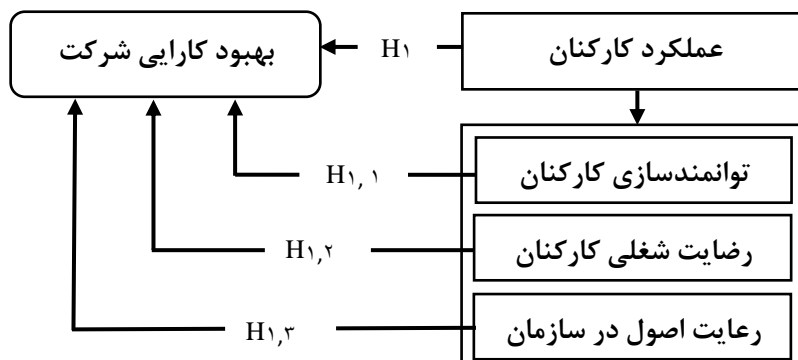
<sup>۲</sup>Kumar and Kumar

<sup>۳</sup>Mohammad and Durai



## ۵. مدل مفهومی پژوهش

شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد که در آن عملکرد کارکنان از سه بُعد (توانمندسازی، رضایت شغلی و رعایت اصول در سازمان) متغیرهای مستقل و بهبود کارایی شرکت به‌عنوان متغیر وابسته پژوهش در نظر گرفته شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

## ۶. فرضیه‌های پژوهش

## ۶-۱ فرضیه اصلی

عملکرد کارکنان تأثیر معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان دارد.

## ۶-۲ فرضیه‌های فرعی

۱. توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان دارد.
۲. رضایت شغلی کارکنان تأثیر معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان دارد.
۳. رعایت اصول در سازمان تأثیر معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان دارد.

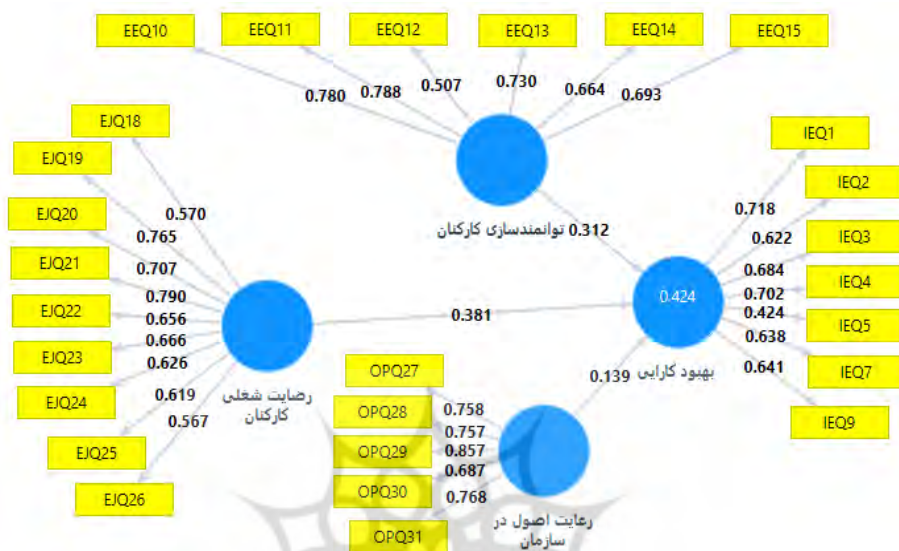
## ۷. روش اجرای پژوهش

این پژوهش به بررسی روابط موجود، اطلاعات گذشته و آثار مرتبط با موضوع پرداخته و تأکید آن بر زمان حاضر است و از این‌که برای توصیف افکار، خصوصیات و نگرش‌های یک جامعه، نوعی از یک پیمایش مانند پرسشنامه را بر نماینده آن (نمونه جامعه) برای جمع‌آوری داده‌های کمی به مرحله اجرا درمی‌آورد، تحقیق توصیفی - پیمایشی تلقی می‌گردد. از سوی دیگر به علت این‌که یافته‌های آن برای حل مسائل مربوطه قابل استفاده است، بنابراین یک پژوهش کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان شرکت مخابراتی روشن است که تعداد آن‌ها ۱۱۵۰ نفر می‌باشند و روش نمونه‌گیری آن نیز از نوع تصادفی ساده بوده است. بر اساس جدول کرجسی - مورگان، حجم نمونه پژوهش حاضر برابر ۲۹۰ نفر از کارکنان شرکت مخابراتی روشن در نظر گرفته شده است.

## ۸. تحلیل آمار استنباطی داده‌ها

## ۸-۱- سنجش ضریب بارهای عاملی

در شکل (۲) بارهای عاملی تمامی پرسش‌ها نشان می‌دهد که از ۰,۴ بالاتر بوده که نشان از قابل قبول بودن پایایی مدل اندازه‌گیری است.



شکل ۲- بارهای عاملی و ضریب‌های مسیر ارتباطی بین متغیرهای تحقیق

## ۸-۲- آلفای کرونباخ؛ پایایی ترکیبی؛ پایایی اشتراکی؛ روایی همگرا و روایی و اگر

بر اساس روش‌های آماری در صورتی که ضریب آلفای کرونباخ متغیرها از ۰,۷ بالاتر باشند، نشان‌دهنده آن است که متغیر موردنظر از پایایی قابل قبولی برخوردار است. با توجه به جدول (۱) ضریب‌های آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق از ۰,۷ بالاتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش دارای پایایی است. برای تعیین پایایی سازه‌ها معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی بوده و روش PLS در مقایسه با آلفای کرونباخ معیار مدرن‌تری به اسم پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش، برای سنجش بهتر پایایی هم از روش آلفای کرونباخ و هم از روش PLS استفاده شده است. مقدار CR یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین سازه با شاخص‌های آن و در مخرج کسر،

√Cronbach's Alpha

√Composite Reliability

√Average Variance Extracted

√Convergent Validity

واریانس سازه با شاخص های آن به اضافه مقدار خطای اندازه گیری می آید. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه از ۰,۷ بالا باشد (نونالی، ۱۹۷۸<sup>۲۲</sup>)، بیانگر پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری است و مقدار کم تر از ۰,۶ عدم وجود پایایی را نشان می دهد (نونالی و بمشتاین، ۱۹۹۴<sup>۲۳</sup>). مطابق جدول (۱) مشاهده می گردد، مقدار CR تمامی متغیرها از ۰,۷ بالا بوده که نشان دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری است.

در روش PLS، دومین معیاری که برای برآزش مدل های اندازه گیری استفاده می شود، روایی همگرا است. معیار AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که به هر میزانی که این همبستگی بیش تر باشد، برآزش نیز بیش تر است (بارکلی و همکاران، ۱۹۹۵<sup>۲۴</sup>). میانگین واریانس استخراج شده (معیار AVE)، باید از ۰,۵ بالا باشد، تا روایی همگرایی آن قابل اطمینان گردد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱<sup>۲۵</sup>). در جدول (۱) دیده می شود که پایایی اشتراکی تمامی متغیرهای تحقیق از ۰,۵ بزرگ تر بوده که نشان دهنده پایایی مدل است. حالت تمایز و افتراق شاخص های یک متغیر از شاخص های متغیر دیگر را روایی واگرا گوید (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹<sup>۲۶</sup>). در واقع آزمون های روایی واگرا بیان کننده آن است که پژوهشگر دقیقاً همان چیزی که مطابق ادبیات نظری اقدام به سنجش آن نموده بود را سنجیده است. همین طور بر اساس نظرات هایر و سارستد<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۲)، این آزمون ها از جمله ای مهم ترین آزمون های معادلات ساختاری در تمامی نرم افزارهای روش پیشرفته آماری است.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی (میانگین واریانس استخراج شده)

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
توانمندسازی کارکنان	۰,۷۹۰	۰,۸۵۰	۰,۶۳۰
رضایت شغلی کارکنان	۰,۸۵۲	۰,۸۷۷	۰,۵۹۸
رعایت اصول در سازمان	۰,۸۲۸	۰,۸۷۷	۰,۶۹۰
بهبود کارایی	۰,۷۵۹	۰,۸۲۶	۰,۷۰۳

### ۳-۸ بررسی اثرها بین متغیرها و ضریب های معناداری Z و مقادیر T (T-Value)

مقدار عددی (۰,۱، ۰,۰۵، ۰,۰۱) (P-Value) باید یکی از این درجه های مختلف را به خود اختیار نماید، تا مورد قبول واقع شود (اید و گوهری، ۲۰۱۵<sup>۲۸</sup>). با توجه به اثرهای متغیرهای پژوهش در جدول (۲) نشان می دهد که هر سه متغیر، یعنی

<sup>۲۲</sup>Nunnally

<sup>۲۳</sup>Nunnally & Bemstein

<sup>۲۴</sup>Barclay et al.

<sup>۲۵</sup>Fornal & Larcker

<sup>۲۶</sup>Henseler et al.

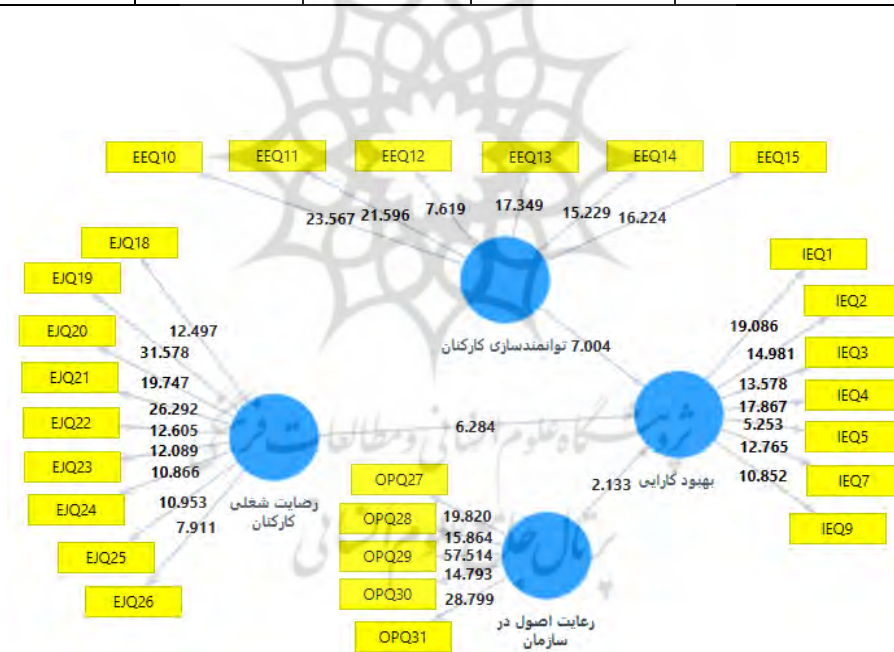
<sup>۲۷</sup>Hair and Sarstedt

<sup>۲۸</sup>Eid & Gohary

توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و رعایت اصول در سازمان بر بهبود کارایی، دارای اثر مثبت و معنی دار می باشند. همچنین در شکل (۳) مشاهده می گردد که تمامی ضریب های معناداری  $Z$  بالاتر از ۱٫۹۶ هستند؛ از این رو تمامی پرسش ها و روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشند.

جدول ۲- نتایج ارتباط بین متغیرها همراه با مقادیر ضریب های مسیر، (P-Value) و (T-Value)

اثرها			متغیر وابسته	متغیر مستقل
P-Value	T- Value	$\beta$		
۰٫۰۰۰	۷٫۰۰۴	۰٫۳۱۲	بهبود کارایی	توانمندسازی کارکنان
۰٫۰۰۰	۶٫۲۸۴	۰٫۳۸۱	بهبود کارایی	رضایت شغلی کارکنان
۰٫۰۳۳	۲٫۱۳۳	۰٫۱۳۹	بهبود کارایی	رعایت اصول در سازمان



شکل ۳- ضریب های معناداری  $Z$  و مقادیر  $T$  (T-Value)

#### ۴-۸ معیار $R^2$

برای وصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری از معیار  $R^2$  استفاده می شود، که بیانگر مقدار تأثیرگذاری یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است. مقدار عددی متوسط قابل قبول این معیار، ۰٫۳۳ در نظر

گرفته شده است. در جدول (۳) مشاهده می شود که مقدار  $R^2$  مربوط به متغیر درون‌زا (بهبود کارایی)، ۰,۴۲۴ است که از مقدار متوسط این معیار (۰,۳۳) بیش تر بوده و این دال برداشتن برازش مناسب برای مدل ساختاری تحقیق است.

### جدول ۳- مقدار $R^2$

متغیر	$R^2$
بهبود کارایی	۰,۴۲۴

### ۵-۸ معیار اندازه تأثیر ( $F^2$ )

آقای کوهن در سال ۱۹۹۲، مقدار ۰,۰۲ را تأثیر کوچک، مقدار ۰,۱۵ را تأثیر متوسط و مقدار ۰,۳۵ را تأثیر بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دانست. همان طوری که در جدول (۴) دیده می شود، شدت رابطه بین متغیر رعایت اصول در سازمان با متغیر بهبود کارایی از ۰,۱۵ نسبتاً بالاتر بوده، لذا تأثیر آن متوسط است. اما شدت رابطه بین متغیرهای توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان با متغیر بهبود کارایی، به مراتب بالاتر از ۰,۳۵ می باشند، از این رو تأثیر رابطه بین این سازه ها بزرگ و شدت رابطه قوی است.

### جدول ۴- نتایج معیار اندازه تأثیر ( $F^2$ )

بهبود کارایی	
توانمندسازی کارکنان	۰,۱۵۴
رضایت شغلی کارکنان	۰,۱۳۱
رعایت اصول در سازمان	۰,۰۱۸

### ۸-۶ معیار $Q^2$

اگر مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه‌ای درون‌زا، نزدیک به عدد ۰,۰۲ باشد، نمایانگر آن است که مدل در قبال شاخص‌های آن سازه از قدرت پیش‌بینی ضعیفی برخوردار است. اما اگر مقدار  $Q^2$  عدد ۰,۱۵ باشد، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی متوسط بوده و اگر مقدار  $Q^2$  بزرگ‌تر از عدد ۰,۳۵ باشد، در این صورت قدرت پیش‌بینی مدل قوی است. در جدول (۵) دیده می شود، مقدار  $Q^2$  سازه بهبود کارایی بیش تر از مقدار ۰,۳۵ بوده، در نتیجه می توان ادعا نمود که مدل ساختاری تحقیق از برازش قوی برخوردار است.

جدول ۵- نتایج آزمون معیار  $Q^2$ 

مقدار $Q^2$	سازه
۰.۱۵۳	بهبود کارایی

۷-۸ معیار برازش کلی مدل ( $GOF^*$ )

معیار GOF به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری مربوط می شود، این یعنی پژوهشگر با استفاده از این معیار می تواند بعد از بررسی برازش بخش های اندازه گیری و ساختاری مدل تحقیق خود، برازش بخش کلی آن را نیز کنترل نماید. برای معیار GOF، مقدار ۰.۰۱، به عنوان مقدار ضعیف، مقدار ۰.۲۵، به عنوان مقدار متوسط و مقدار ۰.۳۶، به عنوان مقدار قوی معرفی شده است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹<sup>۳۱</sup>). معیار GOF از فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$GOF = \sqrt{R^2 \text{ میانگین} * (Communalities) \text{ میانگین}}$$

Communalities، از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مانند: توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و رعایت اصول در سازمان به دست آمده می آید. قابل ذکر است که مقدار اشتراکی متغیر بهبود کارایی، نباید در محاسبه Communalities نقش داشته باشد. مقدار  $R^2$  نیز از فرمول زیر محاسبه می شود.

$$R^2 = \frac{R^2}{2} = \frac{0.424}{2} = 0.212$$

$$GOF = \sqrt{R^2 \text{ میانگین} * (Communalities) \text{ میانگین}} = \sqrt{0.639 * 0.212} = 0.368$$

بنابراین مقدار ۰.۳۶۸ برای معیار GOF، نشان می دهد که از مقدار ۰.۳۶، بیش تر بوده و در نتیجه می توان گفت که مدل تحقیق از برازش کلی قوی برخوردار است.

## ۹. یافته های پژوهش

جدول (۶) خلاصه نتایج آزمون فرضیه های فرعی تحقیق را نشان می دهد، در این جدول مشاهده می گردد که ضریب های معناداری مسیر (T-Value) بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش از مقدار ۱.۹۶، بیش تر بوده و از این رو به صراحت

<sup>۳۱</sup>Goodness of Fit

<sup>۳۱</sup>Wetzels et al.

می‌توان ادعا نمود که تمامی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحقیق تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین تمامی فرضیه‌های فرعی تحقیق در سطح اطمینان ۰/۰۵ تأیید می‌شود. همچنین ضریب‌های مسیر ( $\beta$ ) حاکی از وجود رابطه مستقیم بین تمامی متغیرهای مستقل (توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و رعایت اصول در سازمان) و متغیر وابسته پژوهش (بهبود کارایی) بوده که با افزایش متغیرهای مستقل، متغیر وابسته نیز افزایش می‌یابد.

#### جدول ۶- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق (یافته‌های پژوهش)

ردیف	فرضیه‌ها	T- Value	$\beta$	نتیجه
۱	توانمندسازی کارکنان بر بهبود کارایی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	۷,۰۰۴	۰,۳۱۲	تأیید
۲	رضایت شغلی کارکنان بر بهبود کارایی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	۶,۲۸۴	۰,۳۸۱	تأیید
۳	رعایت اصول در سازمان بر بهبود کارایی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	۲,۱۳۳	۰,۱۳۹	تأیید

#### ۱۰. نتیجه‌گیری

این پژوهش، عملکرد کارکنان را از سه بُعد (توانمندسازی، رضایت شغلی و رعایت اصول در سازمان) بر بهبود کارایی شرکت مخابراتی روشن مورد بررسی قرار می‌دهد. بنابراین با توجه به تأیید تمامی فرضیه‌های فرعی تحقیق که نشان دادند در سطح اطمینان ۰/۰۵ بر بهبود کارایی شرکت مخابراتی روشن تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند؛ از این رو با استناد به تأثیرگذار و معنادار بودن تمامی فرضیه‌های فرعی پژوهش بر بهبود کارایی، فرضیه اصلی پژوهش نیز در سطح اطمینان ۰/۰۵ تأیید می‌گردد و نهایتاً می‌توان ادعا نمود که عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهبود کارایی شرکت برتر فعال در حوزه مخابرات کشور افغانستان دارد.

#### منابع

۱. سید جوادین، رضا، ۱۳۹۵، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران: ناشر نگاه دانش.
۲. خراسانی، اباصلت، یداللهی، شیرین، ۱۳۹۵، ارزیابی عملکرد کارکنان، چاپ اول، تهران: انتشارات علم استادان.
۳. نیستانی، محمدرضا، چوپانی، حیدر، غلامزاده، حجت، زارع خلیلی، مجتبی، ۱۳۹۱، «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کور تایر بیرجند»، فصلنامه مدیریت دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، سال هفتم، شماره ۲۰.
۴. کریمی، اوژن، رستمی، علی، حسن‌پور، نگار، ۱۳۹۴، «بررسی رابطه میان رضایت شغلی و بهبود کیفیت خدمات (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)»، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۹.
۵. حقیقت منفرد، جلال، حضرتی، علی اوسط، میرزا زاده، حجت، ۱۳۸۹، «تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان»، فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، سال دوم، شماره ۶.



۶. رهبر دهقان، علیرضا، اسماعیلی دستجردی پور، عادل، دهمرده، نظر، ۱۳۹۱، «محاسبه انواع کارایی و بازده نسبت به مقیاس در صنعت شیر (بررسی موردی: استان کرمان)»، فصلنامه علمی \_ پژوهشی برنامه ریزی و بودجه، سال هفدهم، شماره ۴.
۷. صادقیان، سمانه، بستام، هادی، فاطمی، سیده زهرا، ۱۳۹۸، «مدل یابی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با نقش واسط مشارکت شغلی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت عالیس مشهد)»، دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، سال اول، شماره ۱.
۸. عالم، رسول، بیغم، مازیار، نظامی، مرضیه، مقدسی، محمدحسن، ۱۳۹۴، «بررسی تأثیر یادگیری در عمل، بر کارایی و اثربخشی کارکنان در شرکت های خصوصی با رویکرد مدیریت مشارکتی، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۹. ضیاءالدینی دشتخاکی، طاهره، پور کیانی، مسعود، زین الدینی میمند، زهرا، ۲۰۱۶، «مدیریت و سازمان غیررسمی»، دومین کنفرانس بین المللی در تحقیقات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالمپور \_ مالزی.
۱۰. رفیع زاده، علاءالدین، رونق، یوسف، ۱۳۹۶، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد عملی \_ کاربردی (سازمان، مدیران و کارکنان)، چاپ سوم، تهران: انتشارات فرمنش.
۱۱. نیازی، محسن، نصرآبادی، محمد کارکنان، ۱۳۸۸، «توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی»، مقالات تدبیر، شماره ۲۰۳.
۱۲. لطیفی، الهام، ۱۳۹۶، «راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان و بررسی موانع آن»، انجمن مهندسی بهره‌وری صنعت برق ایران، دوازدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری.
۱۳. حسینی نسب، سید داود، جویانی، مهناز، ۱۳۸۷، «رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل»، محله علوم تربیتی، شماره اول.
۱۴. دانایی فرد حسن، لطیفی، میثم، تقی پورفر، ولی الله، مشبکی، اصغر، ۱۳۸۹، «باز پردازی مفهوم انضباط کارکنان: رویکردی قرآنی»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳.
۱۵. اعتمادی؛ حسین، سپاسی، سحر، اسحاق، محمدرضا، ۱۳۹۵، «اصول اخلاقی کسب و کار، مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت ها»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال یازدهم، شماره ۳.
۱۶. عسکری، علی، چرخ کار، محمدجواد، ۱۳۹۴، «تعیین و ارزیابی شاخص های کارایی نسبی ادارات امور مالیاتی و استان تهران با رویکرد تحلیل پوششی داده ها (DEA)»، پژوهشنامه مالیات، شماره بیست و هفتم (مسلول ۷۵).
۱۷. نوربخش، همایون، ۱۳۹۱، «تحلیل کارایی شرکت های مخابرات استان های ایران در سال های ۸۹-۸۵ با استفاده از مدل DEA پنجره ای و شاخص مالک کوئیست»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
۱۸. اسماعیلی، محمود رضا، صید زاده، حیدر، ۱۳۹۶، «تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی»، فصلنامه علمی \_ پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۳.
۱۹. اخوان، پیمان، یزدی مقدم، جعفر، ۱۳۹۲، «بررسی توأم نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲.
۲۰. گرجی، محمدباقر، ۱۳۸۹، «ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان»، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.
- ۲۱.

۲۲. شهابی نژاد، وحید، شهابی نژاد، حامد، سیستانی بدوئی، یاسر، ۱۳۹۴، «اندازه‌گیری کارایی و مقایسه رشد بهره‌وری شعب بانک ملی ایران در استان کرمان با استفاده از تحلیل فراگیر داده‌ها»، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال سوم، شماره ۱۲.

۱. Abtahi, H., & Abesi, A., 2007, Empowerment employee, Mangement Researches and Education Institution.
۲. Spector, P. E., 2000, Development of the work locus of control scale, Journal of Organizational Psychological.
۳. Payers, F.X., & Harker, P. T., 1996, Measuring Aggregate Process Performance using AHP, European Journal of Operational Research, Vol. 116, No. 2, 436-442.
۴. Asad Khan, Muhammad, Yusofi, Rosman Md, Hussain, Altaf, Ismail, Fadillah Benti, 2019, The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector, International Journal of Organizational Leadership 8, 78-94.
۵. Ehsan, Hanaan, 2018, Impact of Performance Appraisal, Work Design and Compensation on Employee Performance: A Study of Telecom Sector, Journal of Globla Economics, Vol. 6, Issue. 3, ISSN: 2375-4389.
۶. Zaraket, Wael, Garios, Robert, Abdel Malek, Layla, 2018, The Impact of Employee Empowerment on the Organizational Commitment, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, No. 3, ISSN: 2162-3058.
۷. Kumar, P. Jaya, Kumar, A. Ananda, 2017, Employee Empowerment – An Empirical Study, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol. 17, Issue. 4, Version. 1.0, ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
۸. M. Shaju, Durai, Subhashini, 2017, A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry, Punjab, India, Journal of Management Research, Vol. 9. No.1, ISSN: 1941-899X.
۹. Nunnally, J., 1978, Psychometric theory, second Edn. New York: McGraw-Hill.
۱۰. Nunnally, J. C., Bemastein, I. H., 1994, Psychometric theory third Edn, New York, NY: McGraw-Hill.
۱۱. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R., 1995, The partial lease squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, Technology studies, Vol. ۲, Issue. 2, 285-3۰9.
۱۲. Fornal, C., Larcker, D. F., 1981, Evaluating structural equation models with unobservable barbless and measurement error, Journal of marketing research, P.P.39-50.
۱۳. Henseler, J., Ringel, C. M., Sinkovics, R. R., 2009, The use of partial lease squares path modeling in international marketing, Advances in International Marketing, Vol. 20, P.P. 277-320.
۱۴. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Mena, J. A., 2012, An assessment of the use of partial lease squares structural equation modeling in marketing research, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, NO. 3, P.P. 414-433
۱۵. Wetsels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C., 2009, Using PLS path modeling for assessing hierarchical comstruct models: Guidelines and empirical illustratin. MIS quarterly, 177-195.
۱۶. WWW.Roshan.af