

## بررسی رابطه بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی ( مطالعه موردی: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران )

شهریار آقامرادی<sup>۱</sup>، نادر بهاری<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۷ تیر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۰ شهریور ۱۳۹۹

### چکیده

این مقاله با هدف بررسی رابطه بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، تدوین شده است. روش پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی است. روش نمونه گیری تصادفی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به تعداد ۱۵۲۱ نفر شامل کلیه کارکنان صف و ستاد سازمان تشکیل می دهند. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۰۶ نمونه آماری بدست آمد. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های استاندارد صورت گرفت. نتایج تحقیقات در بین کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران نشان داد که، بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد، مولفه های شایسته سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت دارد، بین مهارت ارتباطی و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری ضعیف وجود دارد، بین تصمیم گیری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد، بین "تشویق، نوآوری و تغییر" و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری ضعیف وجود دارد، بین ارتباطات کاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد، بین مهارت رهبری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد، بین مهارت حرفه ای و بهبود عملکرد کارکنان با نقش

---

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد امور فرهنگی-مدیریت امور فرهنگی، گروه امور فرهنگی، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [shahparaghamoradi9@gmail.com](mailto:shahparaghamoradi9@gmail.com)  
۲- نویسنده مسئول، استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد گرمی، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمی، ایران. [baharinader@yahoo.com](mailto:baharinader@yahoo.com)

میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد، بین "قابلیت مثبت خود و دیگران" و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد و بین فعالیت تیمی و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری قوی وجود دارد. در انتها نیز پیشنهادهایی برای محققین آتی ارائه گردید.

**کلید واژه ها:** شایسته سالاری، عملکرد کارکنان، فرهنگ سازمانی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

### ۱- مقدمه

یکی از مهم ترین عواملی که موجب رضایت بخشی سازمان می شود، شایسته سالاری است (کارمن، ۲۰۱۶). یعنی اینکه افراد از درون خود و با تمام وجود احساس کند که با توجه به تجربه و تخصص کاری، سابقه مدیریتی و تحصیلاتی که دارند در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گرفته اند. از طرفی دیگر عاملی که برای تقویت بعد شایسته سالاری مهم است، بعد مسئولیت پاسخگویی مدیران است (Giuki et al., 2019).

به ادعان بسیاری از صاحب نظران و اندیشمندان، حلقه نخست زنجیره توسعه و پیشرفت هر سازمانی، اراده، تعهد و تخصص مسئولان، کارگزاران و مدیران متولی کارکردهای آن سازمان است و این مهم قابل دستیابی نیست مگر آن که نظام شایستگی بر این روند حاکم باشد. بررسی و مطالعه ادبیات، پیشینه و عملکرد شایسته سالاری و نظام شایستگی در خارج از ایران و مقایسه آن با ایران نشان می دهد که حوزه تاکید در کشورهای پیش رو در این زمینه، غالباً در سطح جامعه بوده که از طریق ساز و کارهایی اثرات خود را بر سازمانهای دولتی گذاشته است. در حالی که اقدامات صورت گرفته در ایران عمدتاً در حوزه سازمان ها بوده که البته به آن نیز نگاه جامع و موثری نشده است. شایسته سالاری به کارگیری فرد مناسب در حرفه یا پست مناسب بر اساس تجربه، دانش و دیگر موازین است (Hyter, 2008).

یکی دیگر از بعدهای اصلی تحقیق، بهبود عملکرد کارکنان است. اهمیت و تاثیر عامل نیروی انسانی در بهره وری و کارایی سازمان ها توجه به این عامل را ضروری می سازد که عملکرد خوب به معنای بهره وری، کیفیت، سودآوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان های موفق تلاش می کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد کارکنانشان و در نهایت بر سازمان بیفزایند (Hercy & Goldsmith, 1980)

و در نهایت یکی دیگر از بعدهای اصلی تحقیق، فرهنگ سازمانی می باشد. فرهنگ (به عنوان یک عبارت عمومی) و فرهنگ سازمانی (به عنوان یکی از زیرمجموعه های آن) یکی از مفاهیم بسیار مهم در مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می شوند. فرهنگ یعنی: "الگوی مشترک فکر کردن، احساس

کردن و عکس‌العمل نشان دادن در یک گروه از انسان‌ها". هسته و عصاره‌ی فرهنگ، مجموعه‌ای از باورهای جاافتاده است که بر اساس آن‌ها، روی اعضای گروه و رفتارهایشان، ارزش‌گذاری و داوری می‌شود. استیفن رایبیز فرهنگ سازمانی را بدین صورت تعریف می‌کند: سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (Denison, 2000).

لذا سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به عنوان بزرگترین مجموعه ای فرهنگی و هنری کشور بر آن است در محیط رقابتی شدید در میان سازمانهای خدماتی در حوزه های فرهنگی و هنری، سعی در بهبود عملکرد کارکنان با توجه به فرهنگ سازمانی با در نظر گرفتن مولفه های شایسته سالیاری دارد.

بنابراین در این تحقیق بر آنیم ضمن احصا مولفه های شایسته سالیاری، مولفه های آن را با بهبود عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بررسی کنیم. به علت اینکه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران سازمانی خدماتی در راستای تولید خدمات و محصولات فرهنگی و هنری می باشد، بهبود عملکرد کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این تحقیق برآنیم به سوال های اصلی تحقیق " آیا بین مولفه های شایسته سالیاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ " و " آیا مولفه های شایسته سالیاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد؟" پاسخ دهیم.

## ۲- ادبیات تحقیق

شایسته سالیاری: با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که بخوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مرور تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد (Gholparvar and Arizi, 2006).

هانستین شایسته سالیاری را اینگونه تعریف می‌کند: شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه‌هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. همچنین شایسته سالیاری را بعنوان ترکیبی از مهارتها، دانش و نگرشهای مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه‌ای اثر بخش، تعریف می‌کند. در این تعریف مولفه نگرشها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر، مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است (Hanstein, 2000).

بی هام و مویر (۲۰۰۲) شایستگی های مدیریت را در نه عنوان خلاصه می کند که عبارت است از: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه، تیم سازی، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه ها.

در مدل دیگری که توسط « ویتالا » (۲۰۰۵) ارائه شده است، شایستگی ها را به صورت سلسله مراتبی در شش طبقه قرار می دهد. او این شایستگی ها را به شکل یک مثلث نشان می دهد. در شکل شماره ۱، مدل ویتالا ارائه شده است. (Gandalf, 2005)



شکل شماره ۱، مدل سلسله مراتب شایستگی های مدیریتی (Vitala, 2005)

بهبود عملکرد کارکنان: عملکرد داخلی سازمان، میزان دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی در راستای کارایی و اثربخشی سازمانی و اصلاح آنها برای هم افزایی سازمانی است. جدیداً موفقیت عملکرد داخلی به دلیل اثر گذاری بر کیفیت کارکنان و مشتریان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه دانشمندان رشته مدیریت قرار گرفته است. بنابراین شرط بهبود عملکرد سازمانی قرار گرفته است (Hercy & Goldsmith, 1980)

موفقیت عملکرد داخلی با مفهوم کیفیت خدمات داخلی آمیخته شده است و یکی از مولفه های اساسی بر بهبود رضایت مندی مشتریان و کارکنان و در نتیجه افزایش بهره وری و اثر بخشی سازمان ها است. موفقیت عملکرد داخلی را می توان کیفیت ادراک شده از خدماتی که واحدها یا کارمندان یک سازمان به دیگر واحدها یا کارمندانی که در آن سازمان مشغول به فعالیت هستند ارائه می کنند، بیان نمود (John, Kai, 2010)

فرهنگ و فرهنگ سازمانی: امروزه مسائل فرهنگی از مباحث بسیار جدی علوم اجتماعی شده اند. در واقع مفاهیم فرهنگی مولفه اساسی در زندگی اجتماعی افراد در هر جامعه به شمار می روند (Bavafa et al., 2019). بی شک بالاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه وجود دارد فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت آن جامعه را می سازد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرهنگ

سازمانی نیز منشاب شده فرهنگ است. سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کن را فرهنگ سازمانی می‌نامند. رابینز در ادامه، هفت ویژگی فرهنگ سازمانی را به نقل از مقاله‌ی بورگ می‌آورد که می‌توان آن‌ها را ابعاد فرهنگ سازمانی دانست.

- ریسک‌پذیری و نوآوری: کارکنان سازمان تا چه حد به نوآوری و ریسک‌کردن تشویق می‌شوند؟
- توجه به جزئیات: تا چه حد از کارکنان انتظار می‌رود که دقت داشته باشد و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به کار بگیرند؟

- نتیجه‌گرایی: مدیریت تا چه حد بر روی دستیابی به نتایج تأکید دارد و نتیجه‌گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار می‌دهد؟
  - انسان‌گرایی: تا چه حد در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، به اثر آن‌ها بر روی افرادی که داخل سازمان کار می‌کنند توجه می‌شود؟
  - گرایش به کار تیمی: فعالیت‌های مجموعه تا چه حد حول کارهای تیمی می‌گردد؟ آیا به جای افراد، کارها به تیم‌ها واگذار می‌شود؟
  - تهاجمی بودن: افراد داخل سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی برخورد می‌کنند؟
- ثبات: تا چه حد رفتارها و برنامه‌های سازمان، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تأکید می‌کنند؟ (Alizadeh and Fateh, 2019).

گیوکی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار" پرداختند. تحقیق با هدف بررسی عوامل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار به منظور ارائه الگوی مطلوب انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل شایسته‌سالاری با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار از برآزش معناداری برخوردار است.

گل‌پرور و عربی (۱۳۸۵) در تحقیق با عنوان "نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها" پرداختند. هدف این تحقیق بررسی نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی (سنتی و بوروکراتیک) در رفتار مدنی سازمانی، تعهد، پیوستگی و اعتماد به همکاران در ایران بوده است. نتایج نشان داد جهت‌گسترش مشارکت شهروندی و شایسته‌سالاری توجه به ساختارهای سازمانی و تلاش برای جهت‌دهی این ساختارها به سمت سازمان‌های بوروکراتیک در آینده در ایران ضروری به نظر می‌رسد.

زاهدی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "گذار از نظام ناشایستگی به سوی شایسته‌سالاری پژوهشی چندمقطعی درباره وضعیت شغلی زنان دانشگاهی در ایران" پرداختند. زنان دانشگاهی باید به این موضوع عمیقاً باور داشته باشند که عملکردشان از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تغییر سرنوشت کاری آنان است. زنان مسئولیت دانش‌طلبی، دانش‌گری و دانشوری را آگاهانه پذیرفته‌اند. از میان خیل

عظیم علاقه مندانه به کار در دانشگاه، این فرصت طلایی را یافته‌اند که در فضای علم و دانش تنفس کنند. در محیطی قرار گرفته‌اند که زمینه ساز رشد و توسعه فردی، اعتلای فرهنگی، بسط و تعمیق دانش و آگاهی است و از این طریق، در مسیر توسعه کشور گام برمی‌دارند. از این رو، شایسته است از آن چه در اختیار دارند در مقام فردی متعهد، مصمم و مسئول به‌خوبی استفاده کنند، تکالیفشان را انجام دهند و درباره حقوقشان زبان بگشایند، سخن بگویند، پیگیری کنند و با پشتکار و اعتماد به نفس، از موانع پیش رو یک به یک عبور کنند.

کازرونی شامیری و مرادی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "نقش آموزشهای مجازی و حاکمیت فناوری اطلاعات در شایسته سالاری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان" پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد: آموزشهای مجازی و حاکمیت فناوری اطلاعات با شایستگی مدیران دانشگاههای آزاد اسلامی شمال استان خوزستان دانشگاه دزفول، اندیمشک و شوش رابطه مثبت و معنادار داشت. آموزشهای مجازی با شایسته سالاری رابطه مثبت و معنادار داشت. حاکمیت فناوری اطلاعات با شایسته سالاری رابطه مثبت و معنادار داشت.

کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان "رابطه ارزش ها و شخصیت مدیران با شایسته سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان های دیوان سالار و سنتی" پرداختند. یافته های تحقیق نشان داد که، بر اساس نتایج به دست آمده تفاوت های معناداری بین سازمان های دیوان سالار و سنتی و نیز روابط معناداری بین نظام ارزشی و ویژگی های شخصیتی با متغیرهای ملاک به دست آمد. با توجه به این نتایج به نظر می رسد سازمان های دیوان سالار بیشتر ماهیتی انسان گرایانه دارند. بنابراین پیشنهاد می شود که برنامه های اصلاحی در سازمان های سنتی اجرا شود که معطوف به ساختار و فرهنگ سازمانی و مبنی بر ترویج و ترغیب ارزش های جهانی بودن، خیرخواهی و خودرهبی و افزایش انعطاف پذیری است. این پژوهش پاسخ مشخصی در اختیار مسوولین قرار می دهد که در بدو استخدام، در گزینش اولیه کارکنان، پس از استخدام، مراحل بالاتر، هنگام ارتقا و در مدیریت افراد نخبه می توان از این نتایج استفاده کرد.

کارمن (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی نقش شایسته سالاری در شکل گیری سرمایه انسانی پرداخت، و به این نتیجه رسید که از آن دسته از افرادی که فکر می کنند توانمندی شایسته گی را دارند بر اساس توانمندی عمومی و تخصصی و با بررسی ها، آزمون ها و مصاحبه های ساختارمند، بازشناخته شوند. این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش دارای اعتبار و پایایی است. فراهم نمودن چنین مبانی که به دور از کاستی و ناراستی باشد در افق های درازمدت، به تدریج صورت می پذیرد.

کوانگ و ژان (۲۰۱۴) در تحقیقی به مطالعه نقش اعتماد مدیران به عنوان یک میانجی بین سبک رهبری، خدمت گذار و تعهد سازمانی در چارچوب شرکتهای تحقیقات بازار در مالزی بود. نتایج نشان داد که تمام متغیرها به صورت قابل توجهی با هم در ارتباط می باشند. علاوه بر این نتایج حاصل از

رگسیون نشان می دهد که اعتماد به مدیران، واسط بین رهبری خدمت گذار و تعهد سازمانی است و رهبری خدمت گذار و اعتماد به مدیران برای حفظ تعهد سازمانی بالاتر در میان کارکنان بسیار مهم است. بنابراین مدیران در سازمان باید از سبک رهبری خدمت گذار برای بدست آوردن اعتماد کارکنان استفاده کنند و پس از آن کارکنان در فعالیت های سازمانی تمایل بیشتری به مشارکت و پشتیبانی از خود نشان دهند.

ماتی(۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان " تاثیر آموزش های سازمانی بر شایسته سالاری بر طی سال ۲۰۱۰" به این نتیجه رسید ۴۶ درصد از مدیران با آیین نامه نحوه انتصاب مدیران انتطابق نداد و ناکافی بودن آموزش های مدیریتی و غیر مدیریتی و در مورد ویژگیهای عمومی نقاط ضعف و منفی مدیران بیشتر از نقاط مثبت آنها است. شایستگی های مدیران واحدهای آموزشی با وضعیت مطلوب و ایده آل فاصله قابل توجهی دارد.

در این تحقیق برانیم که، فرضیه های زیر را مورد بررسی قرار دهیم:

### فرضیه های اصلی تحقیق:

۱- بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۲- مولفه های شایسته سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.

### فرضیه های فرعی تحقیق:

۳- بین مهارت ارتباطی و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۴- بین تصمیم گیری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۵- بین "تشویق، نوآوری و تغییر" و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

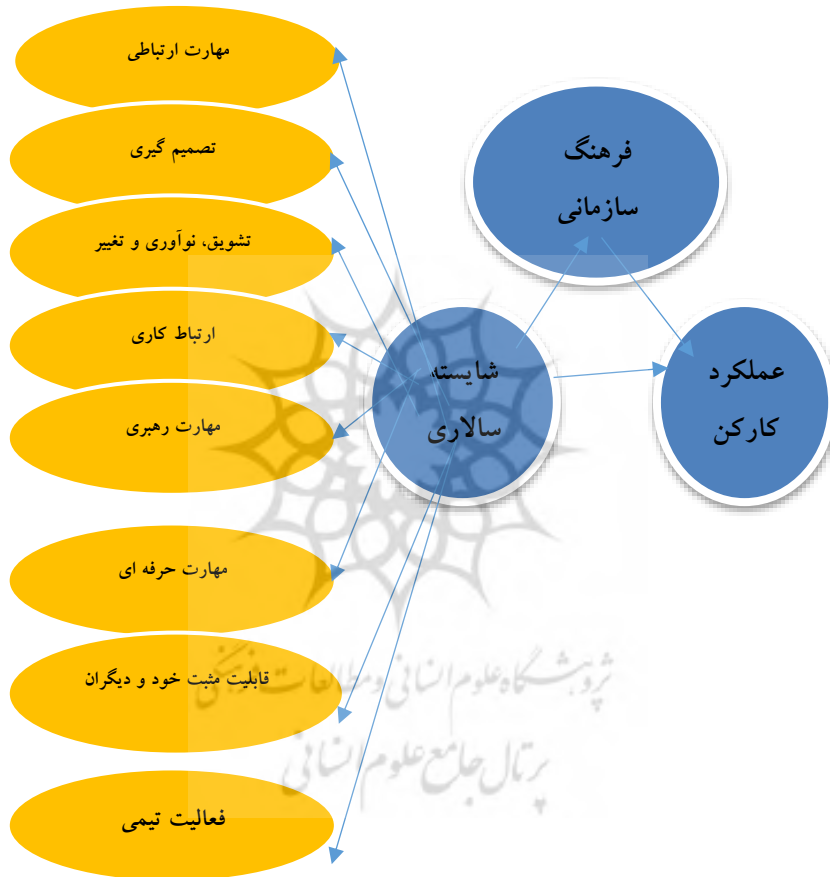
۶- بین ارتباطات کاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۷- بین مهارت رهبری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۸- بین مهارت حرفه ای و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۹- بین "قابلیت مثبت خود و دیگران" و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۱۰- بین فعالیت تیمی و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  
در ادامه مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره ۲، نشان داده شده است.



شکل شماره ۲- مدل مفهومی تحقیق

**متغیر مستقل:** شایسته سالاری ( نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: مستقل، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)  
**متغیرهای وابسته:** عملکرد کارکنان ( نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: وابسته، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)



**متغیرهای انعکاسی:** مهارت ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق-نوآوری-تغییر، ارتباط کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، قابلیت مثبت خود و دیگران، فعالیت تیمی (نوع متغیر: کمی- پیوسته، نقش متغیر: انعکاسی، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت) با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش می توان فرضیه های پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

### ۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر زمان جمع آوری داده های مورد نیاز، تک مقطعی می باشد. روش نمونه گیری این تحقیق، نمونه گیری تصادفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان فرهنگی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران که شامل کلیه کارکنان صف و ستاد سازمان (کلیه کارمندان سازمان و کلیه کارمندان شرکت هادیان شهر) که در مجموع ۱۵۲۱ را شامل می شوند. تعداد نمونه های تحقیق با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه گیری ۰،۰۵، شامل ۳۰۶ می باشد. ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه است. پرسشنامه مورد استفاده شامل سه بخش بوده که از ۴۰ سوال مربوط به متغیر شایسته سالاری بر گرفته از پرسشنامه استاندارد مصلحی (۱۳۹۱)، ۱۵ سوال مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی برگرفته از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) و ۱۰ سوال مربوط به متغیر عملکرد کارکنان برگرفته از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) است. برای روایی پرسشنامه ابتدا سوالات استاندارد گشت و سپس پرسشنامه ابتدا بین ۳۰ نفر از کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران توزیع شده و ضمن اینکه با وضعیت سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران تطابق داده شد، نظرات اصلاحی و تکمیلی آن ها در پرسشنامه لحاظ گردید. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ ۰،۸۵۲ می باشد که نشان دهنده آن است که چون مقدارش از مقدار ۰،۷ بیشتر است، سوالها از پایایی بالایی برخوردار است و بنابراین سوالات پرسشنامه تحقیق پایا هستند.

در قسمت روش شناسی محقق باید به نوع روش تحقیق خود، جامعه یا حوزه مطالعه، نمونه و روش نمونه گیری، ابزارهای جمع آوری اطلاعات (چه کسی آن را ساخته، سال تدوین ابزار، تعداد سوالات یا چگونگی محتوای آن، ابعاد آن، شیوه نمره گذاری آن، روایی و پایایی آن) روش و رویکرد در تحلیل داده ها بایستی قید شود. اگر روش تحقیق ترکیبی هست باید به تفکیک همه اجزای روش شناسی کیفی (نوع رویکرد مطالعه، نوع روش کیفی و چرایی استفاده، حوزه مطالعه و نمونه، روش انتخاب، شیوه کد گذاری یا رویکرد در تحلیل و تفسیر داده ها و...) و کمی (نوع روش، جامعه آماری، نمونه و شیوه نمونه گیری، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، روایی و پایایی ابزارها، روش تحلیل داده ها) مورد اشاره قرار گیرد. البته در روش شناسی اصل ایجاز باید رعایت شود یعنی ضمن مختصر بودن توضیحات اما همه اجزای روش شناسی قید شده باشد. برای نمونه به صورت زیر:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> است. جامعه آماری این تحقیق عبارت بوده است از ... روش نمونه گیری نیز ... ابزارهای جمع آوری اطلاعات شامل ... روش تحلیل داده ها نیز با ... بوده است.

#### ۴- یافته های پژوهش

##### ۴-۱- آمار توصیفی

از نظر جمعیت شناختی نتایج آمار توصیفی تحقیق در جدول شماره ۱ که در بین کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران حاصل شده است ارائه می گردد.

جدول شماره ۱- اطلاعات آمار توصیفی تحقیق

درصد	فراوانی	بعد	نوع
۶۱,۷	۱۸۹	مرد	جنسیت
۳۸,۳	۱۱۷	زن	
۸۳	۲۵۷	متاهل	وضعیت تاهل
۱۷	۴۹	مجرد	
۳	۷	زیر ۳۰ سال	سن
۲۵	۷۸	۳۱-۴۰	
۴۹	۱۵۱	۴۱-۵۰	
۲۳	۷۰	بیشتر از ۵۰ سال	
۹	۲۸	دیپلم و پایین تر	میزان تحصیلات
۱۲	۳۶	فوق دیپلم	
۴۸	۱۴۷	لیسانس	
۲۱	۶۶	فوق لیسانس	
۱۰	۲۹	دکتری	سابقه کار
۶	۱۸	زیر ۵ سال	
۱۱	۳۴	۵-۱۰ سال	
۲۹	۸۹	۱۰-۱۵ سال	

<sup>1</sup> Structural equation modeling

۳۵	۱۰۹	سال ۱۵-۲۰
۱۹	۵۶	بالای ۲۰ سال

#### ۴-۲- آمار استنباطی

بعد از تحلیل آمار توصیفی از دیدگاه های مختلف، به آمار استنباطی تحقیق می پردازیم. یکی از مراحل اصلی در آمار استنباطی بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی فرضیه می باشد. اهمیت نرمال بودن از این نظر اهمیت دارد که اگر متغیرهای اصلی تحقیق نرمال باشند بایستی تحلیل آمار استنباطی بر اساس پارامتریک و اگر غیر نرمال باشد بر اساس ناپارامتریک بایستی صورت پذیرد. سپس از ابعاد مختلف در راستای بررسی فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

در جدول شماره ۲، نتیجه آزمون نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف گزارش شده است. همانطور که مشاهده می شود میزان سطح خطا متناظر با آنها بررسی می گردد. همانطور که مشاهده می شود متغیرهای اصلی فرضیه تحقیق، شایسته سالاری، عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی میزان سطح معنی داری هر کدام از متغیرها کمتر از ۰,۰۵ است که نتیجه گرفته می شود داده ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند. به عبارت دیگر توزیع داده ها از توزیع نرمال انحراف قابل توجهی دارند. بنابراین برای تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون ناپارامتریک استفاده می گردد. جدول شماره ۲، آزمون بررسی نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

عنوان	شایسته سالاری	عملکرد کارکنان	فرهنگ سازمانی
تعداد	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶
میانگین	۳,۱۵۹۸	۲,۸۵۶۴	۲,۹۸۲۶
انحراف استاندارد	۰,۵۹	۰,۶۳	۰,۵۸
اختلاف (مطلق)	۰,۱۰۸	۰,۱۸۶	۰,۱۸۶
اختلاف (مثبت)	۰,۰۶۶	۰,۱۲۲	۰,۱۲۲
اختلاف (منفی)	-۰,۱۰۸	-۰,۱۸۶	-۰,۱۸۶
مقدار آماره آزمون	۰,۱۰۸	۰,۱۸۶	۰,۱۸۶
مقدار سطح خطا	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

#### ۴-۳- بررسی فرضیه های تحقیق

##### بررسی فرضیه های تحقیق

در ادامه فرضیه های تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

### فر ضیه اول تحقیق: بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق شایسته سالاری، عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳- رابطه معناداری بین شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی

#### فرهنگ سازمانی

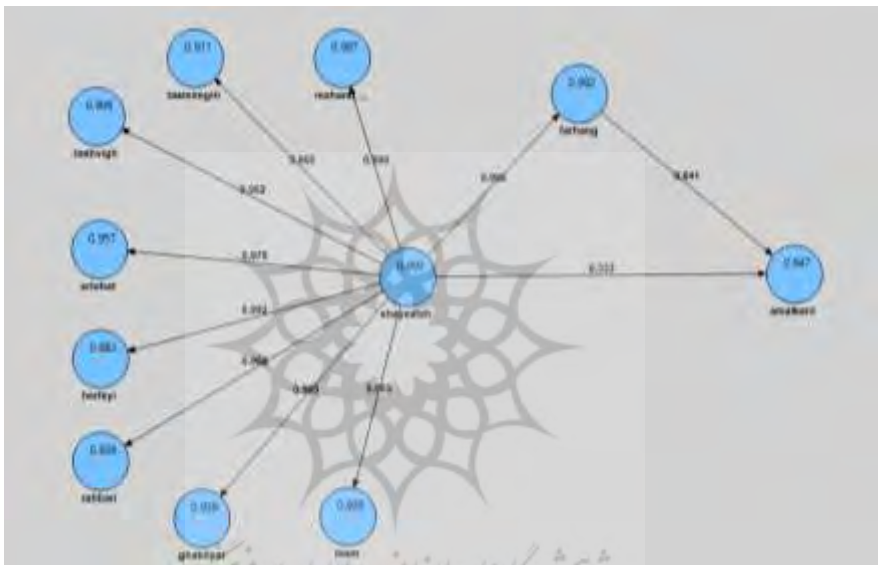
عملکرد کارکنان	شایسته سالاری	متغیر کنترلی (میانجی)
۰,۵۴۱	۱,۰۰۰	مقدار ضریب شایسته همبستگی
۰,۰۰۰	-	مقدار سطح خطا سالاری
۳۰۴	۰	درجه آزادی فرهنگ سازمانی
۱,۰۰۰	۰,۵۴۱	مقدار ضریب عملکرد همبستگی
-	۰,۰۰۰	مقدار سطح خطا کارکنان
۰	۳۰۴	درجه آزادی

با توجه به جدول شماره ۳، مقدار سطح خطای بین متغیر مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، ۰,۰۰۰ شده است. بنابراین به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰,۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰,۵۴۱ شده است که نشان دهنده این است که بین متغیر شایسته سالاری و عملکرد کارکنان با لحاظ نمودن متغیر میانجی فرهنگی سازمانی رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد و مقدارش زیاد است. یعنی شایسته سالاری کارکنان باعث بهبود عملکرد کارکنان می گردد و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فرهنگی نیز این مهم را تقویت می کند. بنابراین فرضیه اول **تأیید** می گردد.

### فر ضیه دوم تحقیق: مولفه های شایسته سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.

برای پاسخ دادن به این فرضیه تحقیق، از تحلیل عاملی در معادلات ساختاری استفاده می شود. معادلات ساختاری بر اساس سنجش بارهای عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. تحلیل عاملی، عمل تقلیل یافته متغیرها را از طریق گروه بندی کردن متغیرهایی که با هم همبستگی متوسط یا نسبتاً زیاد دارند انجام می دهد. با توجه به اینکه توزیع داده های تحقیق نرمال نیستند، از آزمون های ناپارامتری و نرم افزار SMARTPLS استفاده می گردد.

شکل شماره ۳، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می دهد. معادلات ساختاری روابط ضرایب بین متغیرهای تحقیق می باشند که برای آزمون فرضیات استفاده می شوند.



به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می شود. ضرایب استاندارد بار عاملی بین متغیر شایسته سالاری و فرهنگ سازمانی، ۰٫۹۹۶ می باشد. همچنین فرهنگ سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان تاثیر ۰٫۶۴۱ دارد. و در انتها نیز شایسته سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش تغییر میانجی فرهنگی سازمانی ۰٫۳۳۳ تاثیر دارد. در همگی این موارد ضریب بار عاملی بیشتر از ۰٫۳ است، که نشان می دهد شایسته سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگی سازمانی تاثیر دارد. یعنی شایسته سالاری کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فرهنگی نیز این مهم را با تاثیر مثبت تقویت می کند. بنابراین فرضیه دوم **تأیید** می گردد.

شکل شماره ۲- معادلات ساختاری فرضیه یک در حالت ضرایب استاندارد بار عاملی

در ادامه برای اینکه بتوانیم فرضیات فرعی تحقیق را پاسخ دهیم ، کلیه روابط بین متغیرها را به صورت خلاصه در جدول شماره ۴ ارائه می گردد.

جدول شماره ۴ - رابطه معناداری بین مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی

شماره فرضیه فرعی	مولفه شایسته سالاری	مقدار ضریب همبستگی	درجه آزادی	تأیید/ فرضیه
۳	مهارت ارتباطی	۰,۱۷۱	۳۰۴	تأیید
۴	تصمیم گیری	۰,۵۱۲	۳۰۴	تأیید
۵	تشویق، نوآوری و تغییر	۰,۱۱۶	۳۰۴	تأیید
۶	ارتباطات کاری	۰,۵۰۱	۳۰۴	تأیید
۷	مهارت رهبری	۰,۱۲۸	۳۰۴	تأیید
۸	مهارت حرفه ای	۰,۶۳۸	۳۰۴	تأیید
۹	قابلیت مثبت خود و دیگران	۰,۵۱۷	۳۰۴	تأیید
۱۰	فعالیت تیمی	۰,۶۹۱	۳۰۴	تأیید

\*متغیر میانجی: فرهنگ سازمانی

\*\*معنی داری در سطح ۰,۰۰۰

با توجه به جدول شماره ۴، مقدار سطح خطای بین متغیرهای مولفه های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، ۰,۰۰۰ شده است، می توان نتیجه گرفت تمامی فرضیه های فرعی مورد تأیید است. بنابراین تمامی مولفه های شایسته سالاری اعم از مهارت ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق، نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، قابلیت مثبت خود و دیگران و فعالیت تیمی با متغیر عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارند. متغیرهای تصمیم گیری با مقدار ۰,۵۱۲، ارتباطات کاری با مقدار ۰,۵۰۱، مهارت حرفه ای با مقدار ۰,۶۳۸، قابلیت مثبت خود و دیگران با مقدار ۰,۵۱۷ و فعالیت تیمی با مقدار ۰,۶۹۱ با عملکرد کارکنان رابطه مثبت، قوی و معناداری دارند. بنابراین این متغیرها، بهبود عملکرد کارکنان را با نقش میانجی فرهنگ سازمانی ارتقا می دهند. متغیرهای مهارت ارتباطی با مقدار ۰,۱۷۱، متغیر تشویق، نوآوری و تغییر با مقدار ۰,۱۱۶ و متغیر مهارت رهبری با مقدار ۰,۱۲۸ با اینحال که که رابطه معناداری ارند ولی این رابطه ضعیف است. بنابراین متغیرهای مهارت ارتباطی، تشویق، نوآوری و تغییر و متغیر مهارت رهبری بایستی تقویت شوند. یعنی آموزش های مختلف در راستای ارتقای افزایش اثربخشی این متغیرها بایستی توسط منابع انسانی سازمان صورت گیرد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین مولفه‌های شایسته‌سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) بود. نخستین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شایسته‌سالاری کارکنان باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فرهنگی نیز این مهم را تقویت می‌کند. همچنین یافته‌های تحقیق موید این مطلب است که، شایسته‌سالاری بر بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگی سازمانی تأثیر دارد. یعنی شایسته‌سالاری کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فرهنگی نیز این مهم را با تأثیر مثبت تقویت می‌کند. همچنین تمامی مولفه‌های شایسته‌سالاری اعم از مهارت ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق، نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه‌ای، قابلیت مثبت خود و دیگران و فعالیت تیمی با متغیر عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارند. بنابراین متغیرهای مهارت ارتباطی، تشویق، نوآوری و تغییر و متغیر مهارت رهبری بایستی تقویت شوند. یعنی آموزش‌های مختلف در راستای ارتقای افزایش اثربخشی این متغیرها بایستی توسط منابع انسانی سازمان صورت گیرد. با عنایت به موارد ذکر شده تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به نتایج و یافته‌های این پژوهش پیشنهادهای زیر برای محققین آتی مطرح می‌شود:

- بررسی رابطه شایسته‌سالاری مدیران فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان
- بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر مسئولیت‌پاسخگویی مدیران فرهنگی
- بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر افسردگی شغلی کارکنان
- بررسی رابطه شایسته‌سالاری مدیران فرهنگی و رضایتمندی کارکنان
- بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر استرس شغلی با نقش تعدیل‌گر مدیریت دانش، مطالعه موردی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی افسردگی شغلی، مطالعه موردی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

## References

- Alizadeh A, Fateh P. (2019). A comparative study of the relationship between national culture and Islamic work ethic among private and public banks in Parsabad. *Journal of Cultural Leadership Studies*. 1(1). [in Persian].
- Bavafa SH, Kashani M, Bahari N. (2019). Investigating the relationship between virtual networks and cultural capital of citizens in Tehran. *Journal of Cultural Leadership Studies*. 1(1). [in Persian].

- Byham ,W&Moyer,R(2002).Using Competencies To Build A Successful Organization.Canada:DDI
- Carmen, A. (2016). The role of meritocracy in the accumulation of human capital. *Mathematical Social Sciences*.
- Denison, D (2000). "Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational chang?" in S. Cartwright and c. cooper. (Eds.) *The Handbook of organizational culture*.
- Gandalf, Ann. (2005). why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? *journal of nursing management*, 13:327-329.
- Gioki A, Manzari Tavakoli A, Salajegheh S, Shekhi A. (2019). Explain organizational strategy with meritocracy and service leadership. *Journal of Strategic Management Studies*. 37. 201-222. [in Persian].
- Golparvar M, Arizi S H. (2006). The role of citizenship participation, meritocracy and organizational structures in the behavior and attitude of employees of organizations. *Journal of Social Welfare*. 6(23). [in Persian].
- Haunstein ,p(2000) . Competency Modeling Approaches and strategies.csae.com/client/csae.pdf.
- Hersey, H., Goldsmith, M. (1980). A situatuinal approach to performance planning .*Training and Development Journal*, 34(11), 31-48.
- Hyter, M.C. (2008). Meritocracy, Novations Group, Inc.
- Kazemi M, Arizi Samani S H, Golparvar M. (2011). The relationship between values and personality of managers with meritocracy, citizenship participation and organizational alienation in bureaucratic and traditional organizations. *Journal of Applied Psychology*. 5(2). 48-65. [in Persian].
- Kazeroni Shamiri H, Moradi S. (2019). The role of virtual education and the dominance of information technology in the meritocracy of the managers of the Islamic Azad University of Khuzestan province. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 31(44), 155-169- [in Persian].
- Kwong, G., & Brian Zhen-Jie, L. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: the mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*; 9(1), 1725.
- Matei, A., & Matei, L. (2014). Administrative convergence in some balkan states. *Procedia – Social and Behaviorial Studies*, 62(1), 1061-1065.
- Moslehi M. (2011). Investigating the relationship between managers' competence and staff empowerment in government employees of Paveh city. Master Thesis, Payame Noor Paveh University. [in Persian].
- Zahedi SH. (2015). Transition from incompetence to meritocracy Multi-sectional research on the employment status of university women in Iran. *Journal of Women, Institute of Humanities and Cultural Studies*. 1(6), 75-94. [in Persian].



## **Investigating the relationship between the components of meritocracy and improving employee performance with the mediating role of organizational culture**

Shahpar Aghamoradi<sup>1</sup>, Nader Bahari<sup>2\*</sup>

Received: July 7, 2020

Accepted: August 31, 2020

### **Abstract**

This article aims to investigate the relationship between the components of meritocracy and improving employee performance with the mediating role of organizational culture. The research method is descriptive-survey. The sampling method is random. The statistical population of this study consists of all employees of the Cultural and Artistic Organization of Tehran Municipality with 1521 people, including all employees of the organization. Statistical sample Using Cochran's formula, 306 statistical samples were obtained. Data were collected based on standard questionnaires. The results of research among the employees of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization showed that there is a strong significant relationship between the components of meritocracy and improving the performance of employees with the mediating role of organizational culture. The components of meritocracy have a positive effect on improving the performance of employees with the mediating role of organizational culture. , There is a weak significant relationship between communication skills and improving employee performance with the mediating role of organizational culture, between decision making and improving employee performance with the mediating role of organizational culture, there is a strong relationship between "encouraging, innovation and change" and improving employee performance with There is a weak significant relationship between mediating the role of organizational culture, between work communication and improving employee performance with the mediating role of organizational culture, there is a strong significant relationship between leadership skills and improving employee performance with mediating the role of organizational culture, between professional skills There is a strong significant relationship between employee performance improvement and the mediating role of organizational culture. There is a strong significant relationship between "positive self-efficacy and others" and employee performance improvement with the mediating role of organizational culture. Teamwork and employee performance improvement have a strong significant relationship with the mediating role of organizational culture. Finally, suggestions were made for future researchers.

---

<sup>1</sup> Master Student of Cultural Affairs-Cultural Affairs Management, Department of Cultural Affairs, Faculty of Humanities, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. shahparaghamoradi9@gmail.com

<sup>2</sup> \*Corresponding Author, Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Garmsi Branch, Islamic Azad University, Garmsi, Iran. baharinader@yahoo.com

**Keywords:** Merit, staff performance, organizational culture, Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization

