مدیریت شهری
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018
۴۵۳-۴۶۷
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۱۲ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۷/۱۴

بررسی تاثیر عوامل مؤثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز

محمدرضا مردانی– دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
قنبر امیر نژاد– استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اهواز، اهواز، ایران
زهرا اشرف پوری* – دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اهواز، اهواز، ایران

چکیده:
هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر عوامل مؤثر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۵۰۰ نفر از کارکنان شهرداری اهواز (کارشناس به بالا) تشکیل می دهد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه گیری تصادفی ساده ای، ۳۰۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه می باشد. پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق (فرهنگ سازمانی: دنیسون، ۲۰۰۰؛ منابع انسانی: انگو و همکاران، ۲۰۰۸؛ و عملکرد کارکنان: طراحی با نظرات اساتید خبره) می‌باشد. روایی ابزار تحقیق با مشاوره با خبرگان و کارشناسی بدست آمد، و همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به کمک آلفای کرونباخ پایایی کل پرسشنامه‌ها بدست آمد. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که عوامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (و ابعاد آنان) تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند، از این رو پیشنهاد گردید: برقراری آموزش‌های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان صورت پذیرد؛ پذیرش بهبود مستمر به عنوان یک اصل توسط مدیران و نهادینه کردن آن در سازمان؛ و توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش های فرهنگ سازمانی در برنامه های تغییر، بهبود، و بازسازی سازمان، انجام گیرد.

واژگان کلیدی: عوامل منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، شهرداری اهواز.

Influence of effective factors (Culture, Human resources) 0n performance of municipality personal of Ahvaz

Abstract
The main purpose of this article is examining impact of effective factors, namely human resources and organizational culture on personnel performance. Statistical population of this study consist of 1500 Ahvaz municipality staffs (having bachelor of art degree or higher) that 305 Participant by using Karjesi and Morgan table, simple random sampling method have been used as sample. The present research method based on applied purpose and in terms of collecting data is a descriptive study and in respect of relationship between variables is a causal one and is based on constructional equations modeling. In this research, questionnaire is an instrument of collecting data. The used questionnaire in this study is: Organizational cultures: Denison 2000, Human Resources: Ango & et al 2008, Personnel performance: designing with idea of experts. The Validity of research instrument obtained with consulting with experts and reliability of questionnaire have obtained with help of Cronbach Alpha. In order to assessing research variables in addition to questionnaire and statistical analysis. We used SPPS, LISREL software. The results of questionnaire analysis have shown that human resources and organizational culture (their dimensions) have significance and positive influence on personal performance and therefore providing necessary training in order to conduct and apply performance management in an organization ,accepting continual improvement as a principle by managers and institutionalization of improvement in an organization and that managers should have more focus on development and training organizational culture values in change programs, improving and reconstructing organization has been suggested.

Keywords: Human Resources Factors, Organizational Cultures, Staffs Performance

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۲۲۳٤٤۳۵۳؛ رایانامه: z.ashrafpouri@gmail.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

مقدمه

به دلیل ارتباط بسیار نزدیک میان فرهنگ سازمانی با عوامل مختلف تشکیل‌دهنده سازمان و نقش تعیین‌کننده این ارتباط برای حال و آینده سازمانها، لازم است مدیران به عنوان تحلیل‌گران و برنامه‌ریزان استراتژیک همواره به مدیریت فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند و آن را در سطح کلی سازمان اجرا کنند. مدیران باید استراتژی های سازمان را تبیین کنند، استراتژی های سازگار با فرهنگ سازمانی را اجرا و استراتژی‌های ناسازگار را اصلاح یا تغییر دهند و همواره در پی برقراری تناسب میان فرهنگ و استراتژی باشند. از طرفی دیگر منابع انسانی به عنوان سرمایه اصلی یک سازمان از اهمیت اساسی برخوردار است و مدیریت موثر و کارامد آن، نقش فراوانی در پویایی، چابکی و افزایش اثربخشی و بهره وری عملکرد سازمانی دارد. توجه به وجود سازمان های مختلف دولتی، غیر دولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی با حوزه های متنوع تولیدی، بازرگانی، خدماتی در استان، هریک از سازمان‌ها نیازمند مدیریت خاص خود در منابع سازمانی از جمله منابع انسانی هستند. در این میان، چگونگی مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها در شهرهای بزرگ و کوچک استان، به سبب وسعت دامنه ارتباطات شهرداری‌ها و سازمان های تابعه آن با شهروندان، از اهمیت فراوانی برخوردار است. در شهرداری ها، وجود بخشها و حوزه های مختلف ساختمانی، حمل و نقل (تاکسیرانی و اتوبوسرانی)، فضای سبز، درآمد، آرامستان. منابع انسانی زیادی وجود دارد که هدایت صحیح و موثر سازمانی این منابع موجب افزایش پویایی نیروهای سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی و رضایت شهروندان خواهد شد.

یکی از مولفه های دستیابی به عملکرد، فرهنگ سازمانی[1] می باشد. برای دستیابی به عملکرد بهینه تغییر فرهنگ یک راهکار بی بدیل می باشد. این تغییر باید در کوتاه ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸٤). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت های جامعه پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وثوقی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می دهد (زهیر[2] و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ[3] و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشانی، ۱۳۹۱). دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق-پذیری و رسالت در نظر می گیرد که هریک از این ابعاد با سه شاخص اندازه گیری می شوند (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷).

از طرفی دیگر نظریه پردازان کلید بهبود عملکرد کارکنان و سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در واقع تحقیقات نظری در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان می‌کند که اقدامات منابع انسانی ممکن است منجر به عملکرد بالاتر شرکت و کسب مزیت رقابتی پایدار شود، زیرا این اقدامات اغلب منحصر به فرد، کمیاب،

1. Organizational Culture

2. Zehir
3. Cheung

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

غیرقابـل جایگزیـن و غیرقابـل تقلید هسـتند (لادو و ویلسـون، ۱۹۹٤). «اقدامات منابع انسـانی» سیسـتمی اسـت کـه بـه جـذب، توسـعه، حفـظ و انگیـزش کارکنـان بـرای اطمینـان از اجـرای مؤثـر فعالیت‌ها و بقای سـازمان می‌پردازد (شـولر و جکسـون، ۱۹۸۷). اقدامـات منابـع انسـانی عمومـاً بـه مجموعـه‌ای از اقدامـات داخلـی سـازگار کـه توسـط شـرکت بـرای ارتقـا دانـش، مهارت‌هـا، توانایی و انگیـزش کارکنان تصویـب شـده اسـت، اشـاره دارد. ایـن اقدامـات نه تنهـا منابـع انسـانی شـرکت را حمایـت می‌کننـد و شایستگی‌هایشـان را توسـعه می‌دهنـد، بلکه بر ارزش شـرکت نیـز می‌افزایند (هانـگ و همـکاران، ۲۰۰۸). در طـی سـال‌ها؛ محققان، بسـیاری از اقدامـات منابع انسـانی کـه به طـور بالقـوه عملکرد سـازمان را بهبود می‌بخشـند، پیشـنهاد کرده‌انـد. ایـن اقدامـات عبارتند از: تأکیـد بـر انتخـاب کارکنـان بـر اسـاس تناسـب آن‌هـا با فرهنـگ شرکتشـان، تأکید بر رفتـار، نگرش، و مهارت‌هـای فنـی مـورد نیـاز برای شـغل، پرداخت پـاداش مبتنی بـر عملکـرد، و توانمندسـازی کارکنان بـه منظـور ترویـج کار گروهـی (احمـد و شـرودر، ۲۰۰۳). ایـن اقدامـات اغلـب بـه عنـوان مجموعه‌ای یکپارچـه بـکار برده می‌شـوند نه به‌صـورت اقدامات مجـزا (مکدافـی، ۱۹۹۵). در ایـن پژوهـش اقدامـات منابـع انسـانی ارائـه شـده توسـط انگـو و همـکاران (۲۰۰۵) مـورد بررسـی قـرار گرفتـه اسـت. ایـن اقدامـات شـامل ٤ بعـد انتخاب و اسـتخدام ، آموزش و توسـعه ، ارزیابـی عملکـرد و جبـران خدمات می باشـد (انگـو و همـکاران، ۲۰۰۸). با وجود شـناخت گسـترده از اهمیـت فرهنگ سـازمانی و منابع انسـانی بـرای موفقیـت بلند مـدت سـازمان، اما اینکـه هر دو متغیـر بـا هم بتواننـد بـر روی عملکرد کارکنـان تاثیر داشـته باشـند در ادبیـات مربـوط بـه ایـن مباحث به صورت گسـترده پرداخته نشـده اسـت. برای بررسـی این مسـائل به دو سـوال اساسـی باید پاسـخ دهیم: ۱. چگونـه فرهنـگ سـازمانی مـی توانـد باعـث افزایش عملکـرد کارکنـان شـود؟ ۲. چگونه منابع انسـانی می توانـد باعـث افزایش عملکـرد کارکنان شـود؟

از اینـرو، در این پژوهش به بررسـی تاثیر فرهنگ سـازمانی و منابـع انسـانی بـر عملکـرد کارکنـان مـی پردازیـم. بـرای سـنجش فرهنـگ سـازمانی از مـدل دنیسـون (۲۰۰۰) و بـرای سـنجش منابـع انسـانی از مـدل انگـو و همـکاران (۲۰۰۵) در ایـن پژوهـش بهـره گرفته شـده اسـت.

چارچوب نظری پژوهش

در ایـن بخـش از مقاله به تشـریح ادبیـات موضوع و پیشـینه تحقیق در خصـوص فرهنگ سـازمانی، منابع انسـانی و عملکـرد کارکنان پرداخته می‌شـود.

فرهنگ سازمانی

از نظـر «کروسـیتو و یوسـف»[4] (۲۰۰۳) یکـی از مولفـه های دسـتیابی بـه چابکی سـازمانی و عملکرد بهتـر، «فرهنـگ سـازمانی»[5] مـی باشـد (جعفـر نـژاد و شـهایی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۸). بـرای دسـتیابی بـه چابکـی تغییـر فرهنـگ یـک راهـکار بـی بدیـل مـی باشـد. ایـن تغییـر بایـد در کوتـاه تریـن زمـان ممکن بـه همـه (از جمله مدیران، متخصصیـن و نیروی کار) آمـوزش داده شـود (جعفـر نـژاد و زارعـی، ۱۳۸٤). بسـیاری از صاحـب نظـران و محققـان، فرهنـگ سـازمان را بـه عنـوان منبعـی از مزیـت رقابتـی مورد مطالعـه قـرار داده انـد (قربانـی و همـکاران، ۱۳۸۸). فرهنـگ سـازمانی عبارتسـت از: الگـوی منحصـر بـه فـرد از مفروضـات، ارزش‌هـا و هنجارهـای مشـترک کـه فعالیـت هـای جامعه‌پذیـری، زبـان، سـمبل‌ها و عملیـات سـازمان‌ها را شـکل مـی دهـد (وثوقـی، ۱۳۹۰). فرهنـگ سـازمانی به سـازمان هویت می‌دهد (زهیـر و همکاران، ۲۰۱۱؛ چـی یونگ[6] و همکاران، ۲۰۱۱) و بـه هماهنگـی رفتـار اعضـا کمـک می‌کنـد (آقاجانـی، ۱۳۹۲). هـر سـازمانی هویـت و فرهنـگ سـازمانی مختـص بـه خـود را دارد، کـه بـه صـورت قـرارداد نامکتوبـی میـان سـازمان و کارکنانـش قابـل اجـرا اسـت. بـر خـلاف سـازمان هـای غیـر چابک، فرهنـگ سـازمان چابـک پویاسـت، یعنـی بـر اعتماد و اطمینـان رهبـران و احتـرام بـه کارکنـان سـازمان اسـتوار اسـت (جعفـر نـژاد و شـهایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهـوم فرهنـگ سـازمانی بـه عنـوان عامـل مؤثـر در بهـره وری و عملکرد سـازمان در نظر گرفته شـده اسـت و چنانچـه فرهنـگ مناسـب کاری کـه بـه خوبـی بیـن مدیریـت و کارکنـان گسـترش یافتـه باشـد بـه تحکیـم تعهـد سـازمانی، ارتقـاء اخلاقیات،

4. Croccito & Youssef
5. Organizational Culture
6. Cheung

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

عملکـرد و بهـره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشـانی، ۱۳۹۱). دنیسـون در مـدل خود ابعـاد فرهنگ را برای سـازمان‌ها در چهار محور اصلی شـامل درگیر شـدن در کار، سـازگاری، انطبـاق پذیـری و رسـالت در نظر مـی گیـرد کـه هریـک از ایـن ابعـاد با سـه شـاخص انـدازه گیـری مـی شـوند (رحیـم نیـا و علیـزاده، ۱۳۸۷). تصویـر ۱ مـدل فرهنـگ سـازمنی دنیسـون (۲۰۰۰) را نشـان مـی دهـد.

۱. «درگیـر شـدن در کار»:[7] سـازمان هـای اثـر بخش افرادشـان را توانمند می سـازند، سـازمان را بـر محور گـروه های کاری تشـکیل می دهند و قابلیـت های منابع انسـانی را در همه سـطوح توسـعه مـی دهنـد. در این مـدل ایـن ویژگی با سـه شـاخص انـدازه گیـری مـی شـود: توانمند سـازی[8] ، تیـم سـازی، توسـعه قابلیت‌ها[9] .

۲. «سـازگاری»:[10] تحقیقـات نشـان داده اسـت کـه سـازمان هایـی کـه اغلـب اثـر بخـش هسـتند با ثبـات و یکپارچـه بـوده و رفتـار فعالیـت هـای سـازمانی بـه خوبـی هماهنـگ و پیوسـته شـده اسـت. این ویژگی با سـه شـاخص بررسـی می شـود: ارزش هـای بنیـادی ، توافـق ، هماهنگـی و پیوسـتگی .

۳. «انطبـاق پذیری»:[11] سـازمان هایی کـه به خوبی یکپارچـه هسـتند به سـختی تغییر مـی یابند. لذا یکپارچگـی درونـی و انطبـاق پذیـری بیرونی را مـی تـوان مزیـت و برتـری سـازمان به حسـاب آورد. این ویژگی با سـه شـاخص مورد بررسـی قـرار می‌گیـرد: ایجـاد تغییر[12] ، مشـتری گرایی[13] ، یادگیری سـازمانی .

٤. «رسـالت»[14]: شـاید بتـوان گفـت مهمتریـن ویژگـی فرهنـگ سـازمانی رسـالت و ماموریت آن اسـت. سـازمان هایـی کـه نمـی داننـد کجـا هسـتند و وضعیت موجودشـان چیسـت معمولا بـه بیراهـه مـی رونـد. ایـن ویژگی توسـط سـه شـاخص انـدازه گیـری مـی شـود: گرایـش و جهـت اسـتراتژیک[15] ، اهـداف و مقاصـد[16] ، چشـم انـداز[17] . (دنیسـون، ۲۰۰۰؛ رحیـم نیـا و علیـزاده، ۱۳۸۷؛ ضیایی و همـکاران، ۱۳۹۰). در ایـن پژوهش برای سـنجش فرهنگ سـازمانی از مـدل فـوق بهـره گرفته شـده اسـت.



تصویر ۱. مدل فرهنگ سازمانی؛ ماخذ: دنیسون، ۲۰۰۰.

منابع انسانی

بـا توجـه بـه رقابـت شـدید و تنگاتنـگ در دنیـای امـروزی، می‌تـوان بیـان داشـت کـه نیـروی انسـانی مهم‌تریـن مزیـت رقابتی برای هر شـرکت محسـوب می‌شـود، بنابرایـن مدیـران بایسـتی آگاه باشـند کـه چگونـه بـا ایـن عامـل اسـتراتژیک برخـورد کننـد و اسـتفاده هـر چـه مؤثرتـر از ایـن مزیـت رقابتـی را بیاموزنـد (بیلـوی، ۱۳۸۷). در واقـع تحقیقـات نظری در مـورد مدیریـت اسـتراتژیک منابـع انسـانی بیـان می‌کنـد کـه اقدامـات منابـع انسـانی ممکـن اسـت منجـر بـه عملکـرد بالاتـر شـرکت و کسـب مزیـت رقابتـی[18] پایـدار شـود، زیـرا ایـن اقدامـات اغلـب بـاارزش، منحصـر بـه فـرد، غیرقابـل جایگزیـن و غیرقابـل تقلیـد هسـتند (لادو و همـکاران[19] ، ۱۹۹٤). بـا ایـن حـال، اقدامـات منابـع انسـانی فقـط زمانـی می‌توانـد منبعـی بـرای مزیـت رقابتی پایدار باشـد که

7. Involvement
8. Capability Development
9. Capability Development
10. Consistency
11. Adoptability
12. Creating Change
13. Customer Focus
14. Mission
15. Strategic Direction & Intent
16. Goals & Objectives
17. Vision
18. Sustainable Competitive Advantage
19. Lado & et al

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

از منابع یا شایستگی‌هایی که برای شرکت خلق ارزش می‌کنند، حمایت کند. بنابراین، رایت، اسنل و همکارانشان[20] (به عنوان مثال، اسنل، یاندت و رایت[21] ، ۱۹۹۶؛ رایت[22] و همکاران، ۲۰۰۱) استدلال کرده‌اند که تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید منابعی را که برای رقابت در یک زمینه رقابتی حیاتی هستند، تشخیص دهند و اقدامات منابع انسانی را برای حمایت از این منابع ایجاد کنند. «اقدامات منابع انسانی» سیستمی است که به جذب، توسعه، حفظ و انگیزش کارکنان برای اطمینان از اجرای مؤثر فعالیت‌ها و بقای سازمان می‌پردازد. در این پژوهش اقدامات منابع انسانی ارائه شده توسط انگو[23] و همکاران (۲۰۰۵) مورد بررسی قرار گرفته است. این اقدامات شامل ٤ بعد انتخاب و استخدام[24] ، آموزش و توسعه[25] ، ارزیابی عملکرد[26] و جبران خدمات[27] می باشد (انگو و همکاران، ۲۰۰۸).

۱. انتخاب و استخدام: کارمندیابی فرآیند تطبیق و همسانی افراد مناسب با شغل‌های مناسب است. کارمندیابی شامل دو بخش است: انتخاب و استخدام. انتخاب کارکنان فرآیند گزینش افراد برای استخدام آن‌ها در سازمان است. انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود و از برخی مسائل و مشکلات ممانعت به عمل آورد.

۲. آموزش و توسعه: آموزش، تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان‌یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموند؛ و توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

۳. ارزیابی عملکرد: ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و آن‌ها آگاهانه تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد (جوادین، ۱۳۸۷).

٤. جبران خدمات: فرآید پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. سیستم پرداخت مناسب، موجب افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

عملکرد کارکنان

جهان امروز بویژه جهان سازمان ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیر انسانی و ...، همگی با شتابی خیره‌کننده در حال عوض شدن از حالتی به حالتی دیگر هستند (جیانگ و لی[28] ، ۲۰۰۸). عملکرد یکی از مهم ترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید (هریس و ماسشولدر[29] ، ۱۹۹٦). عملکرد مفهوم گسترده ای است که آنچه را شرکت تولید می کند و نیز حوزه هایی را که با آن‌ها در تعامل است در بر می گیرد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده ای هم از دریافتی های غیر ملموس، همچون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس همچون نتایج اقتصادی و مالی است (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹). عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد،

20. Wright, Snell & et al
21. Snell Youndt And Wright
22. Wright
23. Ngo
24. Selection And Recruitment
25. Training And Development
26. Performance Evaluation
27. Compensation

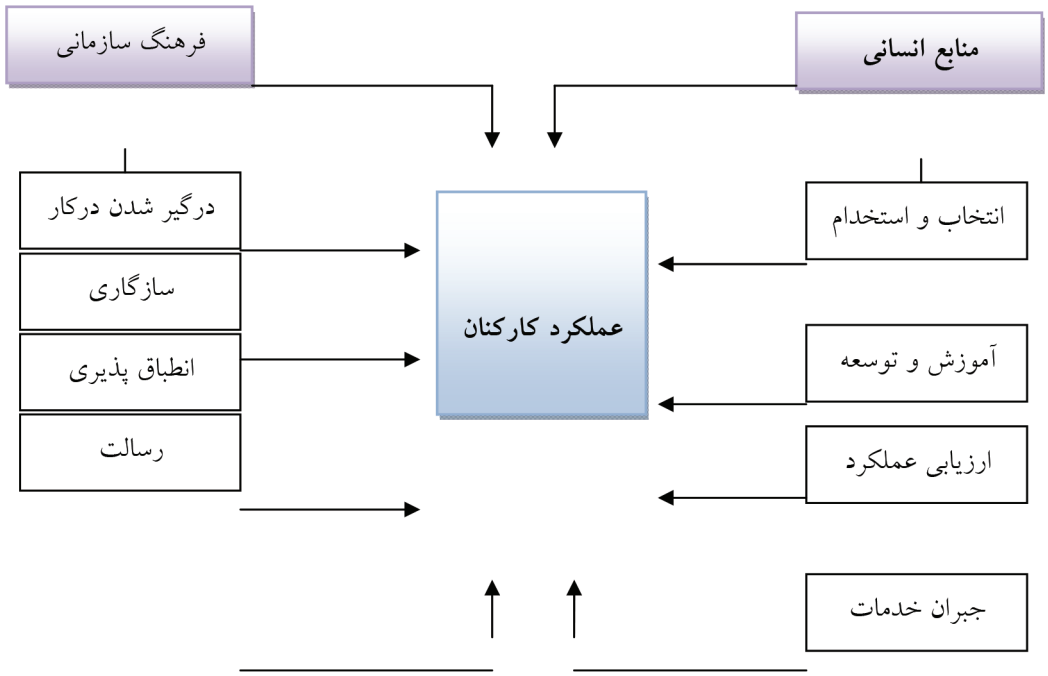
28. Jiang & Li
29. Harris & Mossholder

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

بنابرایـن، عملکرد سـازمانی یک سـازه ی کلی اسـت کـه بـر چگونگی انجام عملیات سـازمانی اشـاره دارد (رهنـورد، ۱۳۸۷). معـروف تریـن تعریـف عملکـرد توسـط نیلـی و همـکاران (۲۰۰۲) ارائه شـده اسـت: «فرآینـد تبییـن کیفیـت اثربخشـی و کارایـی اقدامات گذشـته». مطابـق ایـن تعریـف، عملکـرد بـه دو جزء تقسـیم مـی شـود: ۱) کارایـی کـه توصیـف کننده ی چگونگی اسـتفاده سـازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات اسـت، یعنـی رابطه بیـن ترکیب واقعی و مطلـوب دروندادهـا برای تولیـد بروندادهای معین؛ و ۲) اثربخشـی کـه توصیـف کننـده ی درجـه ی نیل بـه اهداف سـازمانی اسـت.

مدل پژوهش و فرضیه‌ها

تصویـر ۲ مـدل مفهومـی پژوهـش را نشـان می دهد کـه بر اسـاس مبانی نظری پیشـنهاد شـده اسـت. این مـدل تأثیر ابعـاد فرهنگ سـازمانی و منابع انسـانی را بـر عملکـرد کارکنان نشـان مـی دهد.



تصویر ۲. مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

فرضیه های تحقیق

فرضیه کلی: عوامل موثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه اصلی ۱: عوامل فرهنگی بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه اصلی ۲: عوامل منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه های فرعی:

فرضیه فرعی ۱: درگیر شدن در کار بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۲: سازگاری بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۳: انطباق پذیری بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ٤: رسالت بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ٥: انتخاب و استخدام بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ٦: آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی۷: ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۸: جبران خدمات بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۵۰۰ نفر از کارکنان شهرداری اهواز (کارشناس به بالا) تشکیل می دهد؛ که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه گیری تصادفی ساده ای، ۳۰۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد. جهت سنجش فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی، و عملکرد کارکنان به ترتیب از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰)، نگو، توربان، لاو و لوی[30] (۱۹۹۸) نگو، لاو و فولی[31] (۲۰۰۸) و پرسشنامه محقق ساخته عملکرد کارکنان بهره گرفته شده است. در کل ۳۰۵ پرسشنامه توزیع شد و ۲۹۰ پرسشنامه معتبر از پاسخ دهندگان جمع آوری گردید. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS.۱۸ بهره گرفته شده است. در جدول (۱) تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱. تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

متغیر	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها
فرهنگ سازمانی	۰/۸۶۷	۲۳
اقدامات منابع انسانی	۰/۹۴۳	۱۵
عملکرد کارکنان	۰/۹۱۸	۱۰

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی[32] استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی[33] و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۲) مشاهده می‌شود که هر سه مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند.

یافته های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری LISREL پرداخته می‌شود.

بررسی مدل های اندازه گیری

در مدلسازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

30. Ngo, Turban, Lau, and Lui
31. Ngo, Lau, and Foley
32. Content Validity And Factorial Validity
33. Confirmatory Factor Analysis

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

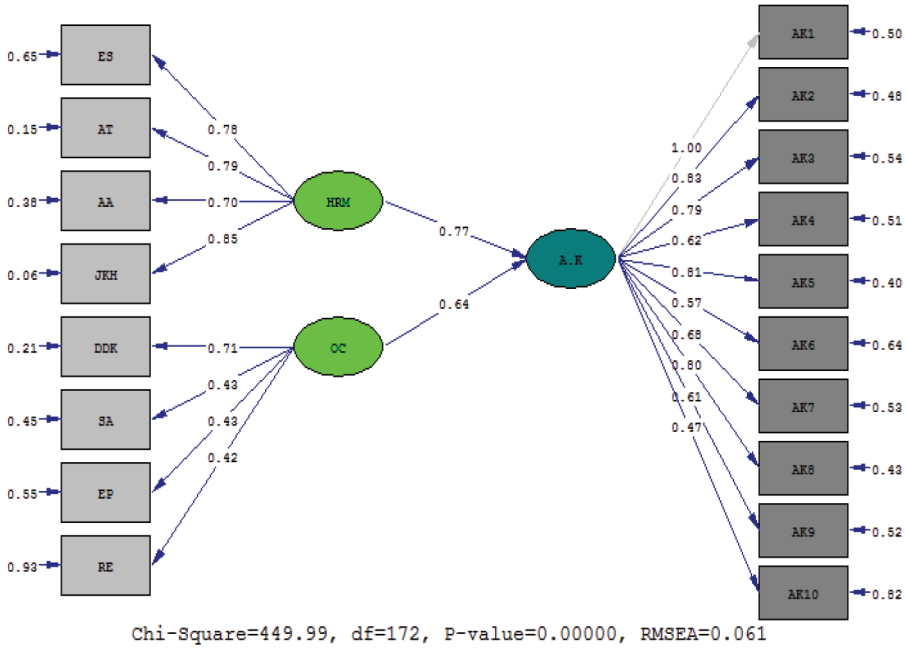
جدول ۲. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

مدل‌اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی‌تأییدی		Df	df	p-value	RMSEA	GFI	AGFI
مدل فرهنگ سازمانی	مرتبه دوم	۴۶۶,۳۴	۱۸۵	۲,۵۱	۰/۰۰۰۰۰	۰,۰۴۴	۰/۹۱	۰/۹۰
مدل منابع انسانی	مرتبه دوم	۱۶۶,۸۹	۸۶	۱,۹۳	۰/۰۰۰۰۰	۰,۰۳۹	۰/۹۳	۰/۹۱
عملکرد کارکنان	مرتبه اول	۴۴,۰۷	۳۵	۱,۲۵	۰/۱۳۹۹۴	۰,۰۳۰	۰/۹۷	۰/۹۵

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه گیری فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی، و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است.

یافته های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری اول برای آزمون فرضیه های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است (df2χ/=2/73؛ RMSEA=0/078؛ GFI=0/90؛ AGFI=0/89؛ NFI=0/94؛ NNFI/96=؛ CFI=0/97). به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نمودار (۱)

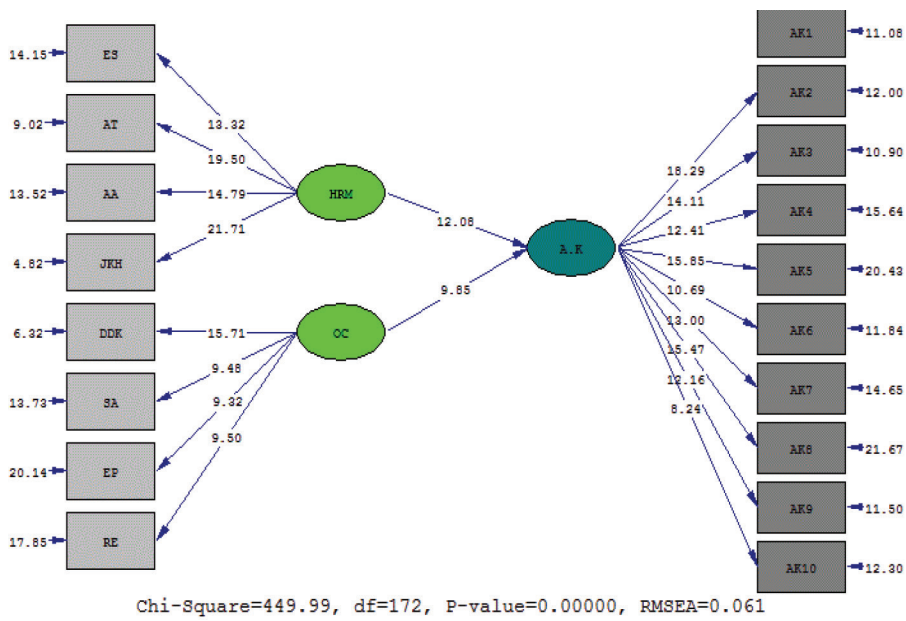


نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

در نمـودار ۲ نیـز معنـاداری ضرایـب و پارامترهـای بدسـت آمـده از مـدل سـاختاری پژوهـش نشـان داده شـده است.



نمودار ۲. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی

نتایـج مـدل معـادلات سـاختاری نشـان مـی دهـد کـه عوامـل منابـع انسـانی (بـا ضریـب تاثیـر ۰,۷۷) و فرهنگـی (بـا ضریـب تاثیـر ۰,٦٤) بـر عملکـرد کارکنان شـهرداری اهـواز تاثیـر دارد. بنابراین فـرض صفر رد مـی شـود و کلیـه مفروضـات تحقیـق تأییـد مـی گردند.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

نتایج آزمون فرضیات فرعی

در اجـرای مـدل معـادلات سـاختاری اول بـرای آزمـون فرضیـه هـای فرعـی تحقیـق نیـز ابتـدا خروجـی نرم افزار نشـان دهنده مناسـب بودن مدل سـاختاری بـرازش یافتـه اسـت (df2χ/=2/73؛ RMSEA=0/078؛ GFI=0/90؛ AGFI=0/89؛ NFI=0/94؛ 0NNFI/96=؛ CFI=0/97). بـه عبـارت دیگـر، داده هـای مشـاهده شـده تـا میـزان زیـادی منطبـق بـر مـدل مفهومی پژوهش اسـت.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات فرعی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی ۱	عوامل فرهنگی	عملکرد کارکنان	۰/٦٤	۹,۸۵	تأیید شد
فرضیه اصلی ۲	عوامل منابع انسانی	عملکرد کارکنان	۰/۷۷	۱۲,۰۸	تأیید شد
فرضیه فرعی۱	درگیرشدن در کار	عملکرد کارکنان	۰/۵۳	۸,۳۹	تأیید شد
فرضیه فرعی۲	سازگاری	عملکرد کارکنان	۰/٦٤	۱۰,۲۷	تأیید شد
فرضیه فرعی۳	انطباق پذیری	عملکرد کارکنان	۰/٦۳	۹۰,۸۲	تأیید شد
فرضیه فرعی٤	رسالت	عملکرد کارکنان	۰/۵۸	۸,۷۱	تأیید شد
فرضیه فرعی۵	انتخاب و استخدام	عملکرد کارکنان	۰/٦٦	۱۱,۲۰	تأیید شد
فرضیه فرعی٦	آموزش و توسعه	عملکرد کارکنان	۰/۷۰	۱۱,۵۹	تأیید شد
فرضیه فرعی۷	ارزیابی عملکرد	عملکرد کارکنان	۰/۷۳	۱۲,٤۰	تأیید شد
فرضیه فرعی۸	جبران خدمات	عملکرد کارکنان	۰/۹۰	۱۰,۹۷	تأیید شد

نتایـج مـدل معـادلات سـاختاری نشـان می دهـد که چهـار عامل منابع انسـانی شـامل انتخاب و اسـتخدام (بـا ضریـب تاثیـر ۰,٦٦)، آمـوزش و توسـعه (بـا ضریـب تاثیـر ۰,۷۰)، ارزیابـی عملکـرد (بـا ضریـب تاثیـر ۰,۷۳) و جبـران خدمـات (بـا ضریـب تاثیـر ۰,٦٤) بـر عملکـرد کارکنـان شـهرداری اهـواز تاثیـر دارنـد. همچنیـن انـواع فرهنـگ سـازمانی از جملـه فرهنـگ درگیرشـدن (با ضریب تاثیـر ۰,۵۳)، فرهنگ سـازگاری (بـا ضریـب تاثیـر ۰,٦٤)، فرهنـگ انطباق پذیـری (بـا ضریب تاثیر ۰,٦۳) و فرهنگ رسـالت (با ضریـب تاثیـر ۰,۵۸) بر عملکـرد کارکنان شـهرداری اهـواز تاثیـر دارنـد. بنابراین فرض صفر رد می شـود و کلیـه مفروضـات تحقیـق تأییـد مـی گردند.

نتیجه گیری و جمعبندی

ایـن پژوهـش با اسـتفاده از چهارچوب مـدل فرهنگ سـازمانی دنیسـون و منابـع انسـانی نگـو و همـکاران بـه بررسـی تاثیـر فرهنـگ سـازمانی و منابـع انسـانی بـر عملکـرد کارکنـان پرداختـه اسـت. جـدول ۵ و نمـودار ۲ و ۱ نتایـج حاصـل از آزمـون روابـط سـاختاری بیـن متغیرهـای پژوهـش را نشـان مـی دهـد. یافته‌هـای پژوهـش نشـان دهنده تأییـد فرضیه اصلـی ۱ بـا ضریـب مسـیر ۰,٦٤ و عـدد معنـاداری ۹,۸۵ مـی باشـد. پس می‌تـوان نتیجه گرفـت، فرهنگ سـازمانی بـا ابعـاد درگیـر شـدن در کار و سـازگاری و انطبـاق پذیـری و رسـالت؛ در یـاری رسـاندن بـه سـازمان بـرای توسـعه و مواجهـه موثر بـا چالش‌ها و تقاضاهـای جدیـد تاثیـر بسـزایی دارد. بر این اسـاس شـکل دهـی فرهنـگ سـازمانی مؤثـر می تواند بسـتر مورد نیاز یا زیرسـاخت لازم برای توسـعه‌ی عملکرد

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

کارکنـان باشـد. یافته‌هـای پژوهـش نشـان دهنـده‌ی تأییـد فرضیـه اصلی ۲ بـا ضریب مسـیر ۰/۷۷ و عدد معنـاداری ۱۲/۰۸ مـی باشـد. بـر این اسـاس می توان نتیجـه گرفـت کـه ایـن سـازمان از طریـق تدویـن و پیـاده سـازی عوامـل منابـع انسـانی باعـث بهبـود و ارتقـا عملکـرد سـازمانی می شـود. نتایج ایـن تحقیق تـا حـدودی تأییدکننـده‌ی تحقیقـات قبلـی اسـت که در ایـن حـوزه صـورت گرفتـه اسـت. نتایـج حاصل از تجزیـه و تحلیـل فرضیـه فرعی اول نشـان‌دهنده‌ی تأییـد فرضیه با ضریب مسـیر ۰,۵۳ و عـدد معناداری ۸,۳۹ اسـت. بـر این اسـاس می‌توان نتیجـه گرفت که توسـعه قابلیت‌ها و تیم سـازی و توانمند سازی زمینه هـای لازم را بـرای توسـعه چابکـی سـازمانی فراهـم مـی کنـد. بـرای فرضیـه فرعـی دوم تاثیـر سـازگاری بـر عملکرد کارکنـان آزمون شـد. یافته‌هـای پژوهش نشـان‌دهنده‌ی تأییـد فرضیـه با ضریب مسـیر ۰,٦٤ و عـدد معنـاداری ۱۰,۲۷ اسـت. بر این اسـاس می‌توان نتیجـه گرفـت کـه توجـه بـه ارزش هـای بنیـادی[34]، توافـق[35]، هماهنگـی و پیوسـتگی[36] بسـتر لازم بـرای رسـیدن بـه عملکرد کارکنـان را مهیا مـی نماید. نتایج خروجـی نـرم افـزار نشـان می دهد کـه تاثیـر انطباق پذیـری بر عملکـرد کارکنان با ضریب مسـیر ۰,٦۳ و عـدد معنـاداری ۹۰,۸۲ مـورد تایید اسـت. اسـت. بر ایـن اسـاس می‌تـوان نتیجه گرفت که بهـره گیری از برنامه‌هـا و سیاسـت هایـی که بـه منزله ایجـاد تغییر، مشـتری گرایی، یادگیری سـازمانی[37] باشد؛ در نهایت منجـر بـه عملکـرد بهتـر مـی شـود. نتایـج حاصل از تجزیـه و تحلیـل فرضیـه فرعـی چهـارم یعنـی تاثیـر رسـالت بـر عملکـرد کارکنـان بـا ضریـب مسـیر ۰,۵۸ و عـدد معنـاداری ۸,۷۱ حاکـی از تاییـد ایـن فرضیـه اسـت. بر این اسـاس می‌تـوان نتیجـه گرفت کـه مشـخص کـردن گرایـش و جهـت اسـتراتژیک، اهداف و مقاصد، و چشـم انداز سـازمانی و تبیین آن بـرای کارکنـان سـازمانی راهـی برای نیل بـه عملکرد کارکنان اسـت.

نتایـج حاصـل از تجزیـه و تحلیـل فرضیـه فرعی پنجـم نشـان‌دهنده‌ی تأییـد فرضیـه بـا ضریب مسـیر ۰/٦٦ و عـدد معنـاداری ۱۱/۲۰ اسـت. بر این اسـاس می‌تـوان نتیجـه گرفـت کـه ایـن سـازمان از طریـق تدویـن و اجرای اسـتراتژی‌ها و فعالیـت های مربوط بـه انتخـاب و اسـتخدام و صـرف منابـع کافی جهت بکارگیـری افـراد متخصـص و توانمنـد، قـادر بـوده اسـت کـه در درازمـدت عملکـرد سـازمان را ارتقـا دهـد. بـرای فرضیـه فرعـی ششـم تاثیـر آمـوزش و توسـعه بـر عملکـرد کارکنان آزمـون شـد. یافته های پژوهـش نشـان دهنـده‌ی تأییـد فرضیـه بـا ضریـب مسـیر ۰/۷۰ و عـدد معنـاداری ۱۱/۵۹ می‌باشـد. بـر ایـن اسـاس مـی تـوان نتیجـه گرفـت کـه فعالیت‌هـا و سـرمایه گـذاری هـای سـازمان در زمینـه برنامه‌هـا آموزشـی و طـرح هـای توسـعه ای کارکنـان منجـر بـه ارتقـا عملکـرد کارکنـان و بـه دنبـال آن عملکـرد سـازمان شـده اسـت. نتایج خروجـی نرم افزار نشـان مـی دهـد کـه تاثیـر ارزیابـی عملکـرد بـر عملکـرد کارکنـان بـا ضریـب مسـیر ۰/۷۳ و عـدد معنـاداری ۱۲/٤۰ مـورد تاییـد اسـت. بـر ایـن اسـاس می‌تـوان نتیجـه گرفـت کـه ارزیابی عملکـرد کارکنـان و دادن بازخـور بـه آن‌ها باعـث بهبود عملکـرد کارکنان و در نهایـت عملکـرد سـازمان شـده اسـت. نتایـج حاصل از تجزیـه و تحلیـل فرضیـه فرعی هشـتم یعنـی تاثیر اسـتراتژی جبـران خدمـات بـر عملکـرد کارکنـان بـا ضریـب مسـیر ۰/٦٤ و عـدد معنـاداری ۱۰/۹۷ حاکی از تاییـد ایـن فرضیـه اسـت. بر این اسـاس مـی توان نتیجـه گرفت کـه پرداخت مـزد و پـاداش منصفانه و مبتنـی بـر عملکرد، باعـث انگیزش کارکنـان در انجام فعالیـت های شـان شـده اسـت کـه این بـه نوبه خود بـر عملکـرد سـازمان تأثیـر مـی گـذارد. وجـود تاثیر مثبـت بیـن فرهنـگ سـازمانی بـر عملکـرد کارکنـان در ایـن مطالعـه بـا یافتـه هـای پژوهش های گذشـته همخوانـی دارد. بـه عنوان مثـال، رحیم نیـا و علیزاده (۱۳۸۸) بیـان کردنـد کـه آگاهی از فرهنگ سـازمانی گامـی بنیـادی و مهـم بـه حسـاب مـی آید. لـذا برای انجـام هـر گونه اقـدام جدیـدی در سـازمان توجه به فرهنـگ آن مجموعـه امـری ضـروری اسـت. ایلمـاز و ارگان (۲۰۰۸) دربـاره تاثیـر ابعـاد مـدل فرهنـگ سـازمانی دنیسـون بر عملکـرد به این نتیجه رسـیدند کـه بعـد انطبـاق پذیـری بیشـترین و بعـد سـازگاری کمتریـن تاثیـر را بر عملکـرد سـازمانی دارد. نصیری پـور و همـکاران (۱۳۹۱) بـه ایـن نتیجه رسـیدند که هرچـه بـه شـاخص‌های فرهنـگ سـازمانی توجـه

34. Core Values
35. Agreement
36. Coordination & Integration
37. Organizational Learning

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

بیشتری مبذول گردد، عملکرد کارکنان بهبود می یابد و با اقداماتی از قبیل بهبود و تقویت شاخص های فرهنگی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارند، می توان شاهد بهبود بیشتر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان این سازمان بود. قربانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود اذعان می دارند که ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی وجود دارد. نصیری پور و همکاران (۱۳۸۸) بیان می کنند بین فرهنگ سازمانی و بهره وری رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق تایدور و همکاران، (۲۰۱۲) نیز حاوی این مضمون بود که فرهنگ سازمانی ارتباط معنی داری با عملکرد سازمان دارد. نتایج تحقیق جاکوب و همکاران (۲۰۱۳) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه ی قوی با یکدیگر دارند.

وجود تاثیر مثبت بین منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در این مطالعه با یافته های پژوهش های گذشته همخوانی دارد. به عنوان مثال، در پژوهش افجهء و سپهوند (۱۳۸۸)، نتایج تحقیق به این صورت بود که وجود هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. دلوی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی که انجام دادند، نشان دادند که برای رسیدن به وضعیت مطلوب؛ آموزش، توجیه مدیران و مجریان راهبردی، نزدیک‌تر کردن دیدگاه ها، اهمیت دادن به مباحث و جایگاه مدیریت منابع انسانی، ایجاد جو اعتماد، برقراری سیستم های پرداخت و ارزیابی و غیره لازم می‌باشد. در تحقیق دیگر توسط بوسکال (۱۹۹۸) استدلال می‌کند که شرکت‌هایی که قابلیت زنده ماندن مداوم را در صنعتشان تضمین می کنند، پتانسیل ساخت مزیت منابع انسانی از طریق سرمایه انسانی برتر و فرایندهای سازمانی را خواهند داشت، و بیان می‌کند که منابع انسانی قادر به ایجاد مزیت پایدار هستند. در تحقیق دیگر توسط صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، این نتیجه حاصل شد که عملیات استراتژیک منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد عامل مهم و ابزار اصلی سازمان‌ها برای نیل به اهداف سازمانی است. آرون و زوک (۲۰۰۶) به نقش مهم استخدام و گزینش کارکنان بر مبنای دانش و توانایی‌های کارکنان در توسعه‌ی اهداف سازمانی اشاره کرده‌اند (صادقی و محتشمی، ۱۳۹۰). لینگ‌تان و ناسوردین (۲۰۱۱)، در تحقیق خود بیان می‌کنند که در استخدام و بکارگیری نیروی انسانی، تناسب میان فرد و فرهنگ سازمانی اهمیت دارد و اجرای سطح بالای استخدام در صورتی‌که تناسب فرد و سازمان را به هم مرتبط کند، منجر به نوآوری سازمانی خواهد شد. استوارت و براون (۲۰۰۹)، کارکنان را اصلی‌ترین عناصر هر سازمان عنوان کردند و موفقیت سازمان را در گرو استخدام و بکارگیری افراد توانمند و بهره‌ور دانستند. کیپ و می هیو (۱۹۹٦)، بیان می کنند؛ هنگامی‌که توسعه کارکنان عنصر کلیدی در عملکرد محسوب می‌شود (رد من و ویلکینسون، ۱۳۸۸، ص ۱٦۱). استوارت و براون (۱۳۸۸)، بیان می‌کنند که توسعه و بالندگی کارکنان، امکان مواجهه با نیروهای متغیر محیطی را افزایش می‌دهد و به دنبال آن سازمان قادر خواهد بود که رقابت پذیری خود را حفظ و افزایش دهد. کارگر شورکی (۱۳۸٤)، در تحقیق خود وجود نظام‌های دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد را به عنوان یکی از شاخصه‌های توسعه‌یافتگی سازمان‌ها و جوامع معرفی می کنند. جورگنسون و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود بیان کردند که سیستم های مدیریت عملکرد به همسویی افراد، تیم و اهداف سازمانی کمک می کند. صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، در تحقیق خود بیان می‌کنند که جبران موقعیت های انفرادی و گروهی بوسیله‌ی پاداش مادی یکی از راه‌های تشویق به نوآوری است. لینگ تان و ناسوردین (۲۰۱۱)، بیان می‌کنند که که سیستم پاداش کارکنان را به داشتن انگیزه و خلق ایده‌های نوآورانه تشویق می کنند.

این نتایج نشان می دهد که شناخت مدیران از مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان باید بیشتر شود. همچنان که امروزه دانشمندان مدیریت بیان می دارند که مهم ترین وظیفه مدیران عالی سازمان، ایجاد، توسعه و پرورش ارزش های فرهنگی مطلوب است؛ توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش های فرهنگ سازمانی در برنامه های تغییر،

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶
No.49 Winter 2018

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

بهبود، و بازسازی سازمان. همچنان که اکثر دانشمندان مدیریت، بهبود و بازسازی سازمان را به عنوان یک تغییر برنامه ریزی شده، با دگرگونی و پرورش فرهنگ سازمانی برابر می دانند؛ اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرش های سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد؛ تعیین جایگاه و سهم فرهنگ سازمانی در طراحی ساختار و تدوین مقررات، نظامات، آیین نامه ها، طرح‌ها و دستورالعمل ها؛ آموزش چگونگی شناسایی، معرفی، و ترویج نمادها و ارزش های مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه سازی آن‌ها در سازمان؛ آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور آشنایی آن‌ها با ارزش های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان؛ و همچنین آشنایی و تشویق آن‌ها به مشارکت، کارگروهی، و کلیه ی مهارت های کاری، این موارد سازمان را به سوی فرهنگی سوق می دهد که ابزاری جه رسیدن به عملکرد بهتر و بالاتر باشد.

از طرفی دیگر در حوزه منابع انسانی به این نتیجه می رسیم که رعایت ملاحظات قانونی در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی؛ توجه به زمان مورد نیاز برای پر کردن مشاغل خالی؛ تأمین نیروی انسانی شایسته از طریق طراحی مجدد مشاغل و تجزیه تحلیل علمی شغلی و تهیه‌ی شناسنامه ی شغلی؛ استفاده از روش های تأمین منابع انسانی با استفاده از نتایج حاصل از پیش بینی و مقایسه بین تعداد نیروی انسانی موجود و پیش بینی نیاز برای نیروی انسانی حاصل از برنامه ریزی نیروی انسانی. به عنوان مثال زمانی که عرضه و تقاضای نیروی انسانی حالت متعادلی دارد، تأکید در جهت بکارگماری، انتصاب و ارتقا خواهد بود؛ معنی دار بودن مفاهیم آموزشی. زمانی که مربی و مدرسی دانش، مهارت و توانایی مرتبطی را معرفی میکند، اگر خود کارآموز و هنرجو برای درک مفاهیم آموزشی مرتبط با کار خود تلاش نکند، یادگیری اندگی ممکن است اتفاق افتد؛ ملاحظات محیطی. کارکنانی که در محیطی مناسب با آرامش و با درنظر گرفتن فاصله کافی آموزش دیده اند، به نسبت کارکنانی که شرایط آموزش نا مطلوب داشته اند، امکان یادگیری بیشتری خواهند داشت؛ پذیرش بهبود مستمر به عنوان یک اصل توسط مدیران و نهادینه کردن آن در سازمان؛ برقراری آموزش‌های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان. برای بهتر انجام شدن عمل ارزیابی، سازمان‌ها می بایست دارای برنامه‌های آموزشی در این رابطه باشند. این آموزش‌ها می‌بایست شامل اطلاعاتی در مورد روش‌های مشاهده رفتارهای شغلی و هدایت مصاحبه‌های مربوط به ارزشیابی، به اضافه‌ی آگاهی یافتن از خطاها و اشتباهاتی است که هنگام ارزشیابی به طور معمول واقع می‌شود؛ دادن پاداش به کارکنان باید مطابق با میزان مشارکت آن‌ها در فعالیت های سازمانی و دستیابی به اهداف انجام گیرد؛ و دادن پاداش باید به گونه‌ای باشد که باعث هدایت و حمایت از رفتار مطلوب در همه‌ی سطوح شود؛ الزاماتی می باشد که به سازمان از هر جهت برای رسیدن به اهدافش در حوزه منابع انسانی کمک می کند.

منابع و ماخذ

۱. آقاجانی، ح.ع. (۱۳۹۲). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی (مشاهده تجربی: دانشگاه مازندران) مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۵.
۲. استوارت، گ و براون، ک. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، (ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر مرجان فیاضی)، تهران: مهکامه، چاپ دوم.
۳. افجه‌ء، ع. ا و سپهوند، ر. (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی و سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ٦، ص ٩٤-٦٧.
٤. جعفرنژاد، ا و زارعی، ع. (١٣٨٤). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

سوم، شماره دهم، ص ۸۶-۶۷.
۵. جعفرنژاد، ا و شهائی، ب. (۱۳۸۹). مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
۶. رحیم نیا، ف و علیزاده، م. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱.
۷. جوادین، ر. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کار کارکنان، تهران: نگاه دانش، چاپ پنجم.
۸. دلوی، م و انصاری، م. ا و لباف، ح و شائمی برزکی، ع. (۱۳۸۹). ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره، ۲، ص ۸۷-۷۳.
۹. ردمن، ت و ویلکینسون، آ. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، (ترجمه دکتر میر علی سید تقزی و امیر ختایی)، تهران: مهکامه، چاپ اول.
۱۰. رهنورد، ف. (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مدیریت دولتی، شماره ۳۳.
۱۱. صادقی، ز و محتشمی، ر. (۱۳۹۰). ارتباط عملیات استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۲، ص ۹۷-۱۰۲.
۱۲. صفرزاده، ح.، تدین، ا.، و حر محمدی، م. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، فصلنامه ی علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره اول، شماره مسلسل، ۳۴.
۱۳. ضیایی، م، روشندل اربطانی، ط و نرگسیان، ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۵، ص ۷۲-۴۹.
۱۴. قربانی، م.ح، اسدی، ح و شریفی، م. (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون، علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد دوم، شماره ۱۴، ص ۱۱۸-۱۰۷.
۱۵. علامه، س.م و مقدمی، م. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱.
۱۶. نصیری پور، ا.ا، نیکومرام، ه، غفاری، ف و تاج الدینی، م. (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست کارکنان مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا، فصل نامه بهداشت و ایمنی کار، سال دوم، شماره اول.
۱۷. وثوقی، ع. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر آموزش، نخستین همایش آسیب شناسی آموزشی سازمانی، تهران.

18. Ahmad, S. and Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, Journal of Operations Management, 21, Pp. 19-43.
19. Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy Towards A Theory Of Industry Dynamics, Jai Press Inc, Vol. 8, No. 3, Pp. 265288-.
20. Cheung. S. O., P. S.P. Wong., A. W.Y. Wu.(2011), «Towards an organizational culture framework in construction International Journal of Project Management», Volume

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

Churchill, G. A. Jr., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, pp.64–7.Iacocca Institute; (1991). «21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View», Bethlehem, Pa: Lehigh University.
21. Crocitto, M & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility, Industrial & Management Data Systems. Vol.103, No. 6, PP: 388-397.
22. Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
23. Hang, Y.N. & Chung. M.L, And Foley, Sh. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, And Employee Relations Climate In China, Human Resource Management, Vol. 47, No. 1, Pp. 73–90.
24. Harris, S. O. and Mossholder, K. W. (1996), The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation, Journal of Management, 22 (4), 52747-.
25. Jacobs. R, Mannionb, R, Daviesc, H.T, Harrisond, S, Kontehe, F, Walshef, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, Social Science & Medicine, Volume 76, January 2013, Pages 115–125.
26. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. Academy of Management Review, 19: 699–727.
27. [29] Ngo, H.Y. & Lau, C.M. & Foley, Sh. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China, Human Resource Management, Vol. 47, No. 1, Pp. 73–90.
28. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987), Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices‖, Academy of Management Executive, Vol.1, No.3, pp. 207219-.
29. Tidor, A, Gelmereanu, C, Baru, P. (2012). Liviu Morar Diagnosing Organizational Culture for SME Performance, Procedia Economics and Finance, Volume 3, 2012, Pages 710–715.
30. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 27: 701721-.
31. Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008) .Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, Journal of World Business, 290306-.
32. Zehir. C., G. Ertosun., S. Zehir., B.Müceldili. (2011), The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: ulti-National Companies in İstanbul, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, 2011, Pages 14601474-.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]