



## اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی

حسین عیدی<sup>۱</sup>، جواد کریمی<sup>۲</sup> و مسعود محمدی عسکرآبادی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۲

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر تبیین اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، کردستان، ایلام و لرستان) به تعداد ۴۴۰ نفر بود. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان (۲۰۰ نفر)، به صورت تصادفی - خوشه‌ای تعیین شد. برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه شایسته‌سالاری (مصلحی، ۱۳۹۱)؛ نوآوری سازمانی (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) و اثربخشی سازمانی (هوی و همکاران، ۲۰۰۹) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات ۹ نفر از اساتید مدیریت و متخصص ورزشی تأیید گردید، پایایی ابزارها با آزمون آلفای کرونباخ (شایسته‌سالاری ۰/۹۳۲، نوآوری ۰/۸۵۵ و اثربخشی ۰/۹۲۷) تأیید شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های تحقیق، شایسته‌سالاری بیشترین تأثیر را با ضریب اثر ۰/۸۵ بر نوآوری داشته است و سپس به میزان ۰/۷۳ بر اثربخشی تأثیرگذار بود. نوآوری نیز به میزان ۰/۲۴ بر اثربخشی تأثیرگذار بود همچنین شایسته‌سالاری به طور غیرمستقیم و از طریق نوآوری نیز به میزان ۰/۲۰ بر اثربخشی تأثیرگذار بود.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش، افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** شایسته‌سالاری، اثربخشی، نوآوری، ورزش، ادارات ورزش.

## مقدمه

سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال راه‌کارهایی هستند که به مزیت رقابتی دست پیدا کنند (ابطحی نیا و راستگو، ۱۳۹۷) و به‌طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴).

سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در پارادیم جدید رقابت، به حیات خود ادامه دهند باید به نوآوری به‌عنوان یک استراتژی ضروری در عصر کنونی نگاه کنند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای مقابله با آنها، شاخص‌های سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب‌ترین پاسخ‌ها را بدهند (اکبری زنجانی، ۱۳۹۵). موضوع نوآوری توجه بسیاری از دانشمندان و محققان از رشته‌های مختلف را به خود جلب کرده و از اهمیت بسیار زیادی در سازمان‌های امروزی برای رقابت و ماندن در چرخه تحولات برخوردار است؛ چراکه نوآوری به‌عنوان عامل مهم و حیاتی سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). نوآوری سازمانی اشاره به استراتژی‌ها و شیوه‌های جدید مدیریتی، سازمانی و بازاریابی سازمان‌ها دارد. از آنجاکه تولد و مرگ سازمان به بصیرت و توانایی مؤسسان آن بستگی دارد، رشد و بقای آن نیز به عواملی نظیر خلاقیت و نوآوری منابع انسانی وابسته است (الیور و ریپول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نوآوری به توانایی سازمان برای پشتیبانی از خلاقیت به‌منظور خلق محصولات و خدمات اشاره دارد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۵). ناسوشن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱). ابعاد نوآوری سازمانی را به سه بعد نوآوری محصول، نوآوری فرآیند و نوآوری اداری تقسیم می‌کنند. ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها تا حدی رسیده است که برخی منابع نبود آن را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۹۲). رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی را بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی وارد می‌سازد. از منابع انسانی سازمان‌ها انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی در حال تغییرند (یگانگی، ۱۳۸۹). شایستگی مدیران ورزشی موضوعی ثابت نیست، بلکه موضوعی است که با توجه به شرایط محیطی و سازمانی قابل تغییر است (بجانی و همکاران، ۱۳۹۷). شایسته‌سالاری، قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابه‌جایی یا تثبیت آنها بر اساس نتایج ارزشیابی در یک فرآیند مستمر است که امری ساده نیست؛ بلکه مجموعه پیچیده‌ای از سازوکارهایی است که طی یک فرآیند بلندمدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه آن فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (کمالی، ۱۳۹۳). در همین راستا، در مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست، بلکه یک مدیر خلاق باید بتواند سازمان خود را با توجه به منابع در دسترس از جمله نیروی انسانی، مادی، مالی و همچنین با مدنظر قرار دادن تغییرات و شرایط داخلی و خارجی آن به افق‌ها و اهداف از پیش برنامه‌ریزی شده برساند و این موضوع مدیران را وارد حیطه اثربخشی می‌کند (صحرايي و همکاران، ۱۳۹۲). اثربخشی سازمان‌های ورزشی با میزان تحقق و دستیابی به اهداف سازمان تعیین می‌شود (عیدی و همکاران، ۱۳۹۱). اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد (اسد زاده، ۱۳۸۸). به‌طوری‌که همیشه این سؤال مطرح است که چرا برخی سازمان‌ها موفق و برخی ناموفق هستند که نتیجه مطالعات گوناگون و وسیع عامل اثربخشی را مطرح می‌کند (محمودی و درخشانی، ۱۳۹۶). اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، تلاشی مستمر به‌منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای آن نوع شایستگی، توانایی و مهارت باشند در جریان است (جانگ و تارنون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در مورد رابطه متغیرهای پژوهش، تحقیقاتی انجام گرفته است که از جمله آنها می‌توان به تحقیق یگانگی (۱۳۸۹)، اشاره کرد، وی در پژوهشی با عنوان نقش شایستگی مدیران در اثربخشی

1. Oliver and Ripol
2. Nasution
3. Chang and Tharenou

مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین) به این نتیجه رسید که بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد؛ همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد. محرابی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی به‌عنوان بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان به این نتیجه رسیدند که بین شایستگی مدیران با اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. صحرايي و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین اثربخشی با خلاقیت مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که بین اثربخشی و خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و نوآوری دانشگاهی: نقش واسطه‌ای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری اعضای هیئت‌علمی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری اعضای هیئت‌علمی در رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و نوآوری دانشگاهی بررسی نقش واسطه‌ای دارند. محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، با بررسی رابطه خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه شهرستان رباط‌کریم به این نتیجه رسیدند که به‌طورکلی بین خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. کرکلند<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، به بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی با نوآوری، شایستگی‌های شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پرداختند و نتیجه گرفته‌اند که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی رابطه معناداری با نوآوری و شایستگی‌های شغلی کارکنان دارد. کاپاگودا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی به‌عنوان بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران بر عملکرد وظیفه‌ای آنان پرداخته و نتیجه گرفته است که شایستگی‌های مدیران بر بروز خلاقیت و نوآوری در آنان تأثیر دارد. راجا پادیرانا و هوای<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، تحقیقی با عنوان رابطه بین قابلیت نوآوری، نوع نوآوری و عملکرد انجام دادند که نتایج این مطالعه رابطه بین نوآوری و عملکرد را نشان داد و به ارائه نتایج نوآوری مؤثرتر برای تولید عملکرد بهتر اشاره دارد. کریم سیوهانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیقی با عنوان رابطه بین نوآوری و عملکرد سازمانی نشان دادند که نوآوری محصول، نوآوری در فرآیند و نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

هم‌زمان با تکوین بوروکراسی، شایسته‌سالاری تبدیل به اصلی غیرقابل انکار در انجام بهینه امور در سازمان‌های دولتی شده و از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود (کمالی، ۱۳۹۳). با توجه به مطالب ذکر شده و بررسی پژوهش‌های پیشین یکی از عوامل مهمی که بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد و باعث بهبود آن در سازمان می‌شود خلاقیت و نوآوری است.

با توجه به مبانی نظری، شاهد رابطه‌های مثبت متغیرهای تحقیق هستیم؛ اما این پژوهش به بررسی و طرح این مسئله می‌پردازد که آیا نوآوری در رابطه بین شایسته‌سالاری و عملکرد مؤثر خواهد بود و می‌تواند نقش میانجی را بازی کند یا خیر؟ از این‌رو دارای نوآوری و خلاقیت در طرح مسئله تحقیق هستیم. علاوه بر این تا به حال این پژوهش در ادارات ورزش و جوانان انجام نشده است. لذا یافته‌ها و نتایج این پژوهش می‌تواند چارچوب مشخصی برای ارتقای عملکرد از طریق شایسته‌سالاری و نوآوری در ادارات ورزش و جوانان ایجاد کند. از آنجایی که شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از عواملی که در بروز خلاقیت و نوآوری مؤثر بوده و برای بقای سازمان و سطح ارتقای آن ضروری است، وجود شایسته‌سالاری و نوآوری در سازمان باعث عملکرد بهتر کارکنان و افزایش

1. Kirkland  
2. Kappagoda  
3. Rajapathirana and Hui  
4. karimSuhag

اثربخشی در سازمان‌های ورزشی می‌شود و همچنین به‌کارگیری و استفاده از خلاقیت و نوآوری مستلزم وجود افراد و کارکنانی است که دارای ویژگی‌های شایستگی باشند.

از آنجا که سازمان‌های ورزشی نیازمند کارکنان خلاق با عملکرد بالا هستند؛ لذا ایجاد زمینه‌هایی برای تقویت شایسته‌سالاری در ادارات ورزش و جوانان، نیاز مبرم و اساسی این سازمان‌ها است تا کارکنانی بانگیزه و خلاق با ویژگی‌های متناسب با حیطه شغلی و درنهایت سازمانی اثربخش داشته باشند. ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش در شهرها باید متناسب با شغل خود از شایستگی برخوردار باشند. به همین جهت، هدف پژوهش حاضر بررسی اثر شایسته‌سالاری بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور است. در پایان این پژوهش نیز بر اساس یافته‌های تحقیق راه کارهای مناسب برای داشتن سازمانی اثربخش ارائه می‌شود.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی و همبستگی و جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، کردستان، ایلام و لرستان) بود. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان (۲۰۰ نفر)، به‌صورت تصادفی - خوشه‌ای تعیین شد. تعداد ۲۴۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری مورد نظر توزیع شد که درنهایت تعداد ۲۱۲ پرسشنامه قابل استفاده بود. پرسشنامه مشخصات فردی ویژگی‌هایی مانند جنسیت، وضعیت تأهل و میزان تحصیلات را در بر می‌گرفت. برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های اصلاح شده شایسته‌سالاری مصلحی (۱۳۹۱) با ۸ سؤال، نوآوری سازمانی سرمد و همکاران (۱۳۹۰) با ۱۲ سؤال و اثربخشی سازمانی هوی و همکاران (۲۰۰۹) با ۱۳ سؤال استفاده شد. ضمناً همه گزینه‌ها در طیف ۵ ارزشی لیکرت از گزینه ۱ (کاملاً مخالفم) تا گزینه ۵ (کاملاً موافقم) طبقه‌بندی شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات ۹ استاد مدیریت و متخصص ورزشی استفاده و بعد از اعمال تمامی پیشنهادها و اصلاحات، پایایی ابزارها با آزمون آلفای کرونباخ (شایسته‌سالاری ۰/۹۳۲، نوآوری ۰/۸۵۵ و اثربخشی ۰/۹۲۷) تأیید شد. از چولگی و کشیدگی برای تعیین وضعیت طبیعی بودن توزیع داده‌ها و همچنین جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> جهت تأیید روایی سازه و روش تحلیل مسیر استفاده گردید. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش اسپس‌اس پی‌اس<sup>۲</sup> نسخه ۲۵ و ایموس<sup>۳</sup> نسخه ۲۴ بود.

### یافته‌ها

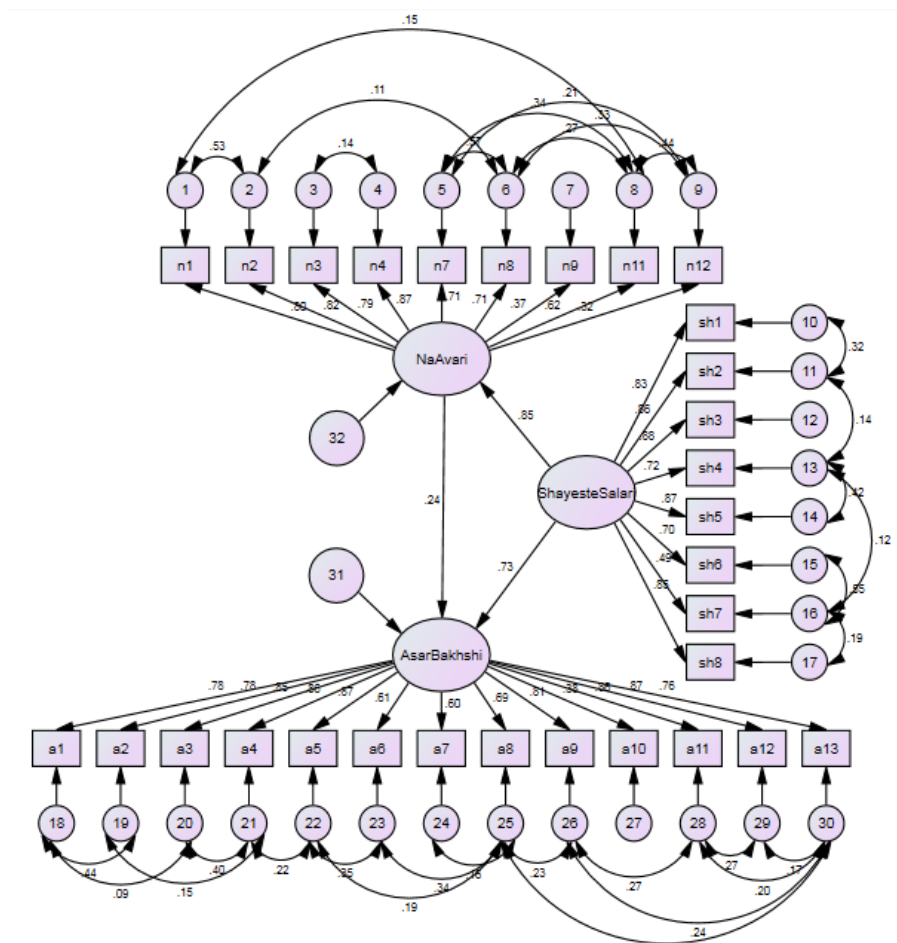
ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که ۸۳ درصد از مجموع کارکنان، مرد و ۱۷ درصد زن هستند؛ همچنین ۶۷/۵ درصد از مجموع کارکنان پاسخگو، مجرد و ۳۲/۵ درصد متأهل هستند. ضمناً، بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلی کارشناسی ۴۹/۶ درصد است. به‌منظور بررسی چگونگی توزیع داده‌های پژوهش از آزمون کشیدگی و چولگی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی چگونگی توزیع متغیرها

متغیرها	C.F.	کشیدگی	C.F.	چولگی
شایسته‌سالاری	-۲/۳۲۱	-۰/۷۹۵	۱/۷۶۸	۰/۳۷۵
عملکرد	-۱/۸۳۲	-۰/۶۴۵	۳/۳۷۸	۰/۳۹۷
نوآوری	-۲/۳۲۱	-۰/۷۵۴	۱/۷۶۸	۰/۳۹۹

1. Confirmatory Factor Analysis
2. SpSS v.25
3. Amos v.24

نتایج جدول فوق نشان داد، توزیع متغیرها با چولگی بین مثبت و منفی ۳ و کشیدگی بین مثبت و منفی ۵ توزیعی نرمال است. لذا با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که کلیه متغیرها دارای توزیع نرمال است. جهت ورود به بحث در معادلات ساختاری بنا بر نیاز و نوع پرسشنامه و در جهت روایی سازه از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شد. در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل عاملی مرتبه اول برای هر یک از متغیرهای پژوهش انجام گرفته است و پس از بررسی گویه‌های هر متغیر و اصلاحات مورد نظر، در نهایت ۳ سؤال از مؤلفه نوآوری به دلیل پایین بودن میزان بار عاملی آن (کمتر از ۰/۳) از مدل نهایی تحقیق حذف و سایر گویه‌ها در قالب مؤلفه‌های مورد بحث به مدل وارد شده‌اند.



شکل ۱. مدل معادله ساختاری تحقیق

بر اساس خروجی نرم‌افزار (شکل ۱) و نتایج جدول (۳)، شایستگی شغلی بیشترین تأثیر را با ضریب اثر (۰/۸۵) بر نوآوری و خلاقیت داشته است و به میزان ۰/۷۳ بر اثربخشی تأثیرگذار بوده است. نوآوری و خلاقیت نیز به میزان ۰/۲۴ بر اثربخشی تأثیرگذار بوده است. همچنین شایستگی به‌طور غیرمستقیم و از طریق نوآوری و خلاقیت نیز به میزان ۰/۲۰ بر اثربخشی تأثیرگذار بوده است. میانجی‌گری یا اثر غیرمستقیم زمانی رخ می‌دهد که اثر یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر میانجی منتقل شود. حال اگر متغیر مستقل به‌طور مستقیم بر متغیر وابسته اثرگذار نباشد اما از طریق تأثیرگذاری آن بر متغیر میانجی و تأثیرگذاری متغیر میانجی بر متغیر وابسته تأثیرگذار باشد، متغیر میانجی، متغیر میانجی کامل است؛ اما اگر متغیر مستقل هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق میانجی بر متغیر وابسته اثرگذار باشد،

متغیر میانجی، متغیر میانجی جزئی است. با توجه به موارد مطرح‌شده فوق، متغیر میانجی نوآوری سازمانی یک متغیر میانجی جزئی است.

جدول ۳. نتایج خروجی‌های مدل نهایی پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب تأثیر	مقدار خطا	مقدار تی	معناداری	نتیجه	
شایسته‌سالاری	<---	نوآوری	۰/۸۵۴	۰/۰۷۸	۱۱/۴۵۱	تأیید
شایسته‌سالاری	<---	اثربخشی	۰/۷۳۴	۰/۰۸۶	۷/۷۱۸	تأیید
نوآوری	<---	اثربخشی	۰/۲۴۰	۰/۰۷۱	۲/۹۳۸	تأیید

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل، اعداد معنی‌داری تی است. در صورتی که مقدار این اعداد در بازه  $1/96 \pm$  نباشد، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌ها پژوهش در سطح اطمینان  $0/95$  است. همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از  $0/05$  باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان  $0/95$  می‌پذیریم؛ بنابراین با توجه به این آماره، تمام فرضیات تحقیق تأیید می‌شوند.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	مقدار	ملاک	تفسیر
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش فزاینده	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۶	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
کای مربع بهنجار شده/درجه آزادی	۱/۴۸	کمتر از ۳	برازش مطلوب

هنگامی که مدل نهایی به‌وسیله نرم‌افزار مورد آزمون قرار گرفت، باید برای سنجش برازش مدل از معیارهای مختلفی استفاده کرد. در این تحقیق نیز از شاخص‌های متعددی برای تعیین برازش مدل استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ نمایان است. همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است و با توجه به خروجی نهایی مدل، تمامی شاخص‌ها مدل مورد تأیید است. به‌طور کلی اگر ارزش شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup>، شاخص برازش فزاینده<sup>۲</sup>، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده<sup>۳</sup>، شاخص برازش هنجار شده<sup>۴</sup> و شاخص برازش تطبیقی<sup>۵</sup> بزرگ‌تر از  $0/9$  باشد مدل از برازش خوبی برخوردار است. همچنین اگر نسبت کای دو به درجه آزادی<sup>۶</sup> که مهم‌ترین شاخص آماری در تعیین برازش مدل است کمتر از ۳ باشد مدل از برازش خوبی برخوردار است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۷</sup> نیز اگر کمتر از  $0/08$  باشد برازش مدل قابل قبول است.

1. GFI
2. IFI
3. AGFI
4. NFI
5. CFI
6. CMIN/DF
7. RMSEA

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر شایسته‌سالاری بر اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شایسته‌سالاری بر اثربخشی سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری تأثیر دارد.

یکی از اهداف تحقیق بررسی اثر شایسته‌سالاری بر اثربخشی سازمانی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد شایستگی شغلی به میزان قابل توجهی بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار بوده است. این اثر شدت نسبتاً بالایی دارد و بر اهمیت شایسته‌سالاری در اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اشاره دارد. نتایج تحقیقات پیشین نیز بر این امر استوار است که زمانی در سازمان برای شغل‌های ایجادشده شایستگی در نظر گرفته می‌شود، اثربخشی سازمان ارتقا پیدا خواهد کرد. در این زمینه می‌توان به نتایج تحقیقات پیشین اشاره کرد. کرکلند (۲۰۱۱) معتقد است که شایستگی‌های شغلی اثرات بسیار مثبتی در اثربخشی کارشناسان و سازمان می‌تواند داشته باشند. یگانگی (۱۳۸۹)، نیز در پژوهش خود نتیجه گرفت بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد و بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد. نصیری ولیک بنی و محمدی شاهد (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده با اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شایسته‌سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. استقرار شایسته‌سالاری فرایندی ساده نیست؛ بلکه مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که طی یک فرایند بلندمدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه آن فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (کمالی، ۱۳۹۳).

عامل مهمی که می‌تواند در افزایش شایستگی در ادارات ورزش و جوانان تأثیر بگذارد، اعتماد است. اعتماد همکاری را ترویج می‌دهد و منابع را به حرکت درمی‌آورد. بنابراین مدیر باید دقت زیادی داشته باشد تا اعتماد بین اعضاء حفظ شود، مدیران باید وفاداری خود را به کارکنان اثبات کنند، در برابر آنان پنهان کاری نکنند و شایستگی و کفایت خود را برای آنها به اثبات برسانند. لذا با توجه به اهمیت تأثیر شایسته‌سالاری بر اثربخشی سازمانی پیشنهادهایی مطرح می‌شود: (۱) افزایش مذاکره مؤثر با دیگر سازمان‌ها برای رسیدن به نتایج رضایت‌بخش در سازمان (۲) برنامه‌های حمایتی در جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (۳) تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان (۴) تسهیم قدرت در سازمان و ایجاد فضای مطلوب برای ابراز وجود کارکنان بر اساس شایستگی (۵) ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان (۶) اثبات وفاداری به سازمان و کارکنان از جانب مدیر

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق اثر بالای شایسته‌سالاری بر نوآوری و خلاقیت کارکنان است. در این خصوص یافته‌های تحقیق با نتایج چندی از تحقیقات گذشته همسو است. محمدی و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری اعضای هیئت‌علمی در رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و نوآوری دانشگاهی بررسی نقش واسطه‌ای دارند. کاپاگودا (۲۰۱۳)، نیز تأکید می‌کند که شایستگی‌های مدیران بر بروز خلاقیت و نوآوری در آنان تأثیر دارد.

از آنجاکه سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم‌گیری سازمانی به حساب می‌آید. در سازمان‌ها باید سعی شود ضمن نزدیک نمودن افکار و دیدگاه‌ها در خصوص تصمیم‌گیری‌ها جهت پیشرفت سازمان، یک تصمیم‌گیری مشترک در اعضای سازمان ایجاد شود تا بتوان به ویژگی‌های شایستگی در کارشناسان توجه کرد. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد به جای این‌که



همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داشته باشند.

مدیر با تفویض اختیار به کارکنان خود و مشورت با آنها باعث ایجاد انگیزه میان کارکنان خواهد شد که این امر باعث می‌شود کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت کند. مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع‌تر انجام شود و از طرفی مدیری که در تصمیم‌گیری‌ها از نظر کارکنان استفاده می‌کند کارکنان خود را در انجام امور سهیم می‌داند و کارها را با انگیزه بیشتری دنبال می‌کند. به عنوان راهکارهای برای بروز خلاقیت در کارکنان سازمان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مدیریت بر استعدادها، بسترسازی جهت مشارکت کارکنان، ارائه آموزش‌های نوین تأثیرگذار ویژه کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان همراه با رقابت کامل و فشرده، محیط کاری سالم و مناسب جهت پرورش خلاقیت، ایجاد فرهنگ ارتقای اثربخشی و ارائه فرصت به کارکنان جهت تصمیم‌گیری، نظارت بر کارکردهای پرسنل، رعایت کرامت انسانی کارکنان، احترام و اظهار ستایش آنان، رعایت شایسته‌سالاری در انتصابات، تشویق بی‌طرفانه کارکنان برای مشارکت، ارائه مزایای پرسنلی مالی، ایجاد امنیت شغلی، ارائه امتیاز خاص به کارکنان.

بر اساس یافته‌های این بخش پژوهش، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود: (۱) تقویت قوه خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان از طریق مشارکت آنها در تصمیمات سازمانی (۲) درگیر کردن کارکنان ادارات ورزش و جوانان در حل مشکلات سازمان (۳) مدیریت استعدادهای کارکنان و آموزش استفاده مناسب از استعداد در سازمان (۴) ایجاد انگیزه در کارکنان جهت پرورش خلاقیت (۵) احترام و اظهار ستایش کارکنان ادارات ورزش و جوانان از جانب همکاران و مدیر (۶) رعایت شایسته‌سالاری در انتصابات کارکنان ادارات ورزش و جوانان (۷) ایجاد امنیت شغلی و بسترهای مناسب حمایت مالی و معنوی

از دیگر یافته‌های تحقیق تأثیر خلاقیت و نوآوری بر اثربخشی سازمانی است. یافته‌های این پژوهش با تحقیقات پیشین همسو بود. محرابی و همکاران (۱۳۹۱)، به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی آموزش و پرورش استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل رابطه معنی‌داری وجود دارد. از نگاه صحرايي و همکاران (۱۳۹۲)، بین اثربخشی و خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز به این نتیجه رسیدند که به‌طور کلی بین خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. افزایش مذاکره مؤثر با دیگر سازمان‌ها و مدیریت مشارکتی برای رسیدن به نتایج رضایت‌بخش در سازمان می‌تواند باعث افزایش اثربخشی شود؛ در واقع کارکنان بی‌انگیزه و نظاره‌گر به کارهای گروهی کشیده می‌شوند و احساس مسئولیت می‌کنند. این شیوه باعث افزایش ارتقای میزان اثربخشی، ابتکار، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی‌نگری و تصمیم‌گیری جمعی است. این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت و تجربه‌های کارکنان به‌صورت مناسب استفاده شود آموزش مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، جو اعتماد برقرار باشد، وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند. دیگر عاملی که طبق یافته‌های این پژوهش بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، عامل نوآوری است. لذا سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. بر اساس اثر نوآوری بر اثربخشی سازمانی پیشنهادهایی ذکر می‌شود: (۱) تدوین و اجرای سیستم جامع ارتقای شغلی بر اساس توانمندی‌های کارکنان (۲) ارتقای مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان در صورت ارتقای شغلی (۳) افزایش مذاکره مؤثر با دیگر سازمان‌ها (۴) تقسیم کار گروهی درون سازمان (۵) آموزش مناسب و متناسب با وظایف کارکنان (۶) توجه به وضعیت کاری و معیشتی کارکنان

در پایان باید ذکر کرد اگر مدیران از اخلاق نیکو و حسنه در برابر زیردستان برخوردار باشند، وجهه عمومی آنها تقویت می‌شود، به‌نوعی شایستگی را بیشتر درک می‌کنند و در نتیجه اثربخشی سازمان افزایش خواهد یافت. در نتیجه سازمان‌های اثربخش، سازمان‌هایی هستند که توانسته‌اند به بیشتر هدف‌های خود دست یابند بنابراین هرچه سازمان‌ها به هدف‌های خود نزدیک‌تر



شوند مدیران آنها اثربخش‌تر خواهند بود. بر اساس آنچه ذکر شد و با تکیه بر مبانی نظری از پیش گفته‌شده، می‌توان نتیجه گرفت هرچقدر کارشناسان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور از شایستگی بیشتری برخوردار باشند، توانایی روبرویی با چالش‌ها، بحران‌ها و موقعیت‌های ناشناخته بیشتری برخوردارند و با اتخاذ تدابیر مناسب زمینه‌ساز ایجاد نوآوری‌هایی متناسب با قابلیت‌های آن ادارات می‌شوند. درواقع زمینه‌های نوآوری و اثربخشی کارشناسان را میسر می‌سازند. این افراد انعطاف‌پذیر و نقدپذیر بوده و در یک محیط تعاملی به واسطه کسب شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری، فعالیت‌های نوآورانه پویاتری خواهند داشت.

## منابع

- ابطحی‌نیا، عاطفه و راستگو، سمانه. (۱۳۹۷). تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی (کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۱۲۵-۱۴۲.
- اسدزاده، ناصر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه خلاقیت با اثربخشی آموزشی-پژوهشی اعضای هیئت‌علمی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- اکبری زنجانی، بهاره. (۱۳۹۵). تأثیر شایستگی‌های مدیران و ساختار سازمانی بر نوآوری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- بجانی، ابوالفضل؛ شهلائی، جواد؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۶۳-۲۷۵.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴)، ۵۴-۴۱.
- پرهیزگار، محمدمهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ جوکار، علی‌اکبر و درینی، ولی محمد. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز مطالعه موردی: صنعت نشر کشور. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۳۱)، ۱۰۱-۱۲۵.
- صحرائی، اسماء؛ سجادی، سید نصرالله و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری در بررسی ارتباط بین اثربخشی با خلاقیت مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱(۱)، ۳۳-۴۷.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام و سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴)، ۱۱۹-۱۳۵.
- کریمی، جواد؛ حسینی، مریم و عباسی، همایون. (۱۳۹۵). تبیین رابطه تفکر استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی با کارآفرینی سازمانی. اولین کنفرانس ملی یافته‌های نوین پژوهشی علوم ورزشی در حوزه سلامت، نشاط اجتماعی، کارآفرینی و قهرمانی. اهواز.
- کمالی، یحیی. (۱۳۹۳). بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان. منابع انسانی ناجا، ۹(۳۷)، ۴۹-۶۷.
- محرابی، جواد؛ رهنما، افشین؛ درستی، علی و علایی، عباس. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی. علوم رفتاری، ۴(۱۱)، ۴۳-۶۰.
- محمدی، مریم؛ میرزمانی، سید محمود و آزادیکتا، مهرانا. (۱۳۹۴). رابطه خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه شهرستان رباط‌کریم. فصلنامه مشاوره و روان‌درمانی، ۴(۱۶)، ۳۸-۲۵.

- محمدی، مهدی؛ نور رحمانی، محمد؛ ناصری جهرمی، رضا؛ کشاورزی، فهیمه و رحمانی، هادی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی\_اجتماعی مدیران و نوآوری دانشگاهی: نقش واسطه‌ای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری اعضای هیئت‌علمی. نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۴(۸)، ۱۰-۱.
- محمودی، عمر و درخشانی، امید. (۱۳۹۶). اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۸)، ۴۸-۱۵.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و محمدی شاهد، الهام. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده با اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۲(۱)، ۶۰-۳۳.
- یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین). مدیریت توسعه و تحول، ۲(۵)، ۶۸-۵۷.
- Chang, S., & Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a Multicultural work group. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74.
- Hervas-Oliver, J. -L., & Sempere-Ripol, F. (2015). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68(1), 109-118.
- Kappagoda, S. (2013). The Relationship between Emotional intelligence and Five Factor Model of Personality of English Teachers in Sri Lanka. *International journal of Business*, 12(3), 145- 167.
- Kirkland, K. L. (2011). The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty in Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of New York.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- karimSuhag, A., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakh, M. K., & Tagar, A. H. (2017). The relationship of innovation with organizational performance. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(2), 292-306.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

عیدی، حسین؛ کریمی، جواد و محمدی عسکرابادی، مسعود. (۱۳۹۸). اثر شایسته سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۱۹۵-۲۰۵.



## Effect of Human Resource Efficiency on Organizational Effectiveness; Mediating Role of Organizational Innovation

Hossein Eydi<sup>1</sup>, Javad Karimi<sup>2</sup>, and Masoud Mohammadi Askarabadi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sports Management, Razi University

2. PhD Student in Sports Management, Razi University

3. MA in Sports Management, Razi University

Received: 23 November 2018

Accepted: 10 June 2019

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this work was to explain the effect of human resource competence on the organizational effectiveness considering the role of mediator of organizational innovation.

**Methodology:** The research method used in this work was descriptive-survey, and in terms of the applied purpose. The statistical population of all employees of the sports and youth departments in the western provinces of Kermanshah, Kurdistan, Ilam, and Lorestan was 440 people. The statistical sample was determined on a Morgan table (200 people), randomly clustered. In order to measure the variables of the work, the meritocracy questionnaire (Moslehi, 2012), organizational innovation (Sarmad *et al.*, 2011), and organizational effectiveness (Hui *et al.*, 2009) were used. The validity of the questionnaires was confirmed using the comments made by nine management professors and sports specialist. The reliability of the instruments was confirmed by Cronbach's alpha (worthy of 0.932, innovation 0.85, and effectiveness of 0.927). For data analysis, the confirmatory factor analysis and structural equations were used.

**Findings:** According to the findings of the work, meritocracy had the highest impact with a coefficient of 0.85 on innovation. Thus, it was 0.73 effective. Innovation also had an impact of 0.24 on effectiveness. Also, meritocracy was indirectly influenced by effectiveness through innovation.

**Conclusion:** Based upon the research findings, increasing the negotiation and participation of employees in decision-making, empowerment based on employee competencies, and creating a space based on the trust of managers and staff can be effective in organizational effectiveness.

**Keywords:** Meritocracy, Effectiveness, Innovation, Sports, West of the country.

### To cite this article:

Eydi, H., Karimi, J., & Mohammadi Askarabadi, M. (2019). Effect of Human Resource Efficiency on Organizational Effectiveness; Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 195-205.

Corresponding Author: **Masoud Mohammadi Askarabadi**

**E-mail:** masoudmohamadi688@gmail.com