

پژوهشهای مدیریت

سال دوم، شماره ششم، زمستان ۱۳۸۸

صفحه ۹۷-۱۲۳

رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی

فاطمه مالکی طبس**

دکتر علیرضا موغلی*

چکیده

با توسعه فناوری و ماشینی شدن کارها نوع فعالیتهای انسانی تغییر شکل داده و به صورت کار فکری در می آید که این امر نیاز به تفکر خلاق و ارتقاء سطح خلاقیت در میان افراد سازمانی را بیش از پیش نمایان می سازد. هر چند برنامه و هدف سازمان، اساس کارایی آن را تشکیل می دهد، اما تحقیقات بسیاری به این موضوع اشاره دارد که بازده مطلوب کاری بر اثر برآورده شدن نیازهای افراد سازمان توسط شمار دیگری از متغیرهای محیط کاری، از جمله فرهنگ سازمانی می باشد.

پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمانها سعی کرده رابطه بین فرهنگ حاکم بر سازمانها و خلاقیت سازمانی را در سطح سازمانهای اداری استان سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرار دهد. در این پژوهش فرهنگ سازمانی متغیر مستقل و خلاقیت سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نتایج بدست آمده از این پژوهش به صورت خلاصه به شرح زیر می باشد. - بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد - بین فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی یک رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. - بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت سازمانی یک رابطه همبستگی منفی وجود دارد. - بین فرهنگ مشارکتی و خلاقیت سازمانی یک رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

واژگان کلیدی:

* نویسنده مسئول -

**

مقدمه

زندگی پیچیده امروزی ما هر لحظه در حال نو شدن است و خلاقیت و نوآوری ضرورت استمرار زندگی فعال است انسان برای خلق نشاط در زندگی نیازمند ابتکار است امروز شعار «نابودی در انتظار شما است مگر اینکه خلاق و نوآور باشید» در پیش روی مدیران همه سازمان‌ها است از سوی دیگر افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد همدیگر باشند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک کنند. در این راستا فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذار قوی نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار سازمانی و پدیدآوردن دگرگونی‌های مهم در درون سازمان دارد. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا سازمان اثر می‌گذارد می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیطی خلاق و فضای ترویج و ترغیب نوآوری و خلاقیت باشد.

فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می‌کند در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده‌ها و ایده‌پردازی‌ها ارزش قائل نبوده و به آن ارجح نهد هر خلاقیت و نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می‌شود. به عبارت دیگر نباید تأثیر زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را برای بروز خلاقیت نادیده گرفت. مدیران سازمان‌ها از یکسو وظیفه فراهم کردن زمینه رشد و پرورش و خلاقیت و نوآوری و همچنین استفاده صحیح و جهت‌دار از استعدادها و توانایی‌های افراد را به عنوان امری مهم به عهده دارد که این خود زمینه‌ساز توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و ... در جامعه است. و از سوی دیگر برای پویایی خود نیازمند پرورش و بهره‌مندی از خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی خود هستند.

بیان مسأله

تغییر و تحول در دهه اخیر و افزایش روزافزون رقابت، پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان از شرایط محیطی باعث شده تا سازمان‌های بزرگ نتوانند با شرکت‌های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بالایی برخوردارند رقابت کنند به همین خاطر در چنین شرایطی حیات و بقای سازمان‌های بزرگ در گرو تحولی اساسی است که افراد خلاق و کارآفرین را هر چه بیشتر در کشور پرورش داده و فرهنگ سنتی را به فرهنگ کارآفرین تغییر دهد بنابراین در عصر حاضر سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه ریزی، نوآوری، خلاقیت و را گردهم آوردند و با این تدبیر مهم توسعه سازمان را سامان بخشند.

مدیران در این عصر باید به نقش‌هایی روی آورند که متناسب با شرایط متحول محیطی باشد بطور کلی مدیران به عنوان مهم‌ترین عامل در سازمان‌های صنعتی چهار نقش عمده را ایفا می‌کنند که عبارتند از نقش تولیدی، نقش اداری نقش کارآفرین و نقش یکپارچه کننده در این میان از کارآفرین به عنوان موتور توسعه اقتصادی یاد می‌شود در واقع کارآفرینان عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌باشند اینان افرادی هستند که فرصت‌ها را در دل بی‌نظمی و هرج و مرج تشخیص می‌دهند/زاهدی، (۱۳۸۱: ۲۵).

بنابراین آنچه کشورهای جهان بویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری، پیشرفت و ترقی مدد می‌رساند همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست ولی آیا سازمان‌های ما توانسته‌اند خودشان را با جهان واقعی و محیط خارج از خود تطبیق دهند مسلماً جواب مثبت نخواهد بود چراکه تنبلی موجود در ادارات ما بصورت عدم بهره‌وری و کارایی، بوروکراسی متورم و نارضایتی مردم نمود آشکار این قضیه است یکی از دلایل آشکار آن عدم وجود نوآوری اداری به معنای عام در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

با توجه به چنین واقعیت‌هایی و همچنین اهمیت حیاتی بحث خلاقیت برای سازمان‌ها و از سوی دیگر نقش بسیار مؤثر فرهنگ سازمان در بروز گسترش نوآوری

سازمانی، محقق درصدد است تا در پژوهشی رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی را مورد تحقیق قرار دهد.

اهمیت و اهداف

افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی فرهنگ مناسب است که تشویق‌کننده افکار جدید و نو باشد. خلاقیت کارکنان بدین صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و بکار گیرند. از این رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه، سازمان را قادر می‌سازد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده به تهدیدها و فرصتها پاسخ دهد و رشد و توسعه یابد.

مشکلات موجود در بدنه نظام اداری کشور ضرورت بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آنها را دوچندان ساخته است این مشکلات در نظام اداری استان با توجه به شرایط خاص فرهنگی حاکم بر استان بیشتر به چشم می‌خورد ازسوی دیگر توجه به اهمیتی که مدیران استانی برای بحث خلاقیت و نوآوری قائل هستند جهت ایجاد زمینه‌های لازم و دستیابی به اهدافی که در این زمینه توسط مسئولین استانی تعیین شده است ما را بر آن داشت که بررسی جامعی در این زمینه جهت دستیابی به اهداف ذیل به انجام رسانیم.

در این پژوهش هدف کلی تعیین رابطه بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی است که در راستای رسیدن به هدف فوق اهداف جزئی ذیل مورد بررسی قرار گرفت.

- تعیین رابطه بین فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی

- تعیین رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت سازمانی
 - تعیین رابطه بین فرهنگ مشارکتی و خلاقیت سازمانی
 تا در سایه بررسی اهداف و دستاوردها پژوهش حاضر بتواند با ارائه راهکارهای مناسب راهنمای مدیران و برنامه ریزان و طراحان سازمان‌ها در انتخاب متناسب فرهنگ سازمانی باشد تا بدین وسیله فضای مناسب را جهت بروز استعدادها و خلاقیت افراد در سازمان فراهم نماید.

مبانی نظری و پیشینه تاریخی

۱- مفهوم خلاقیت

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه اند افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آنها را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر حاضر ما برای بقا پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشیم تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (الوانی، ۱۳۸۶: ۲۳۹).
 از خلاقیت^۱ تعاریف زیادی ارائه گردیده است از جمله:

آلبرت رنت گیورگی: خلاقیت عبارت است از نگاهی متفاوت به پدیده‌هایی که سایر مردم نیز آنها را می‌نگرند.

خلاقیت تلاش برای ایجاد یک تغییرهدفدار در توان اجتماعی و اقتصادی سازمان در ذیل خلاقیت را در سه دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهیم.
الف) تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی: خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است.

^۱-Creativity

ب) تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی: خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان «مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات و خدمات و...»

ج) تعریف خلاقیت از دیدگاه اجتماعی: در این دیدگاه خلاقیت را امری جامعه‌شناختی و گروهی دانسته و جامعه‌شناسان پیشنهاد می‌کنند که در این سطح برای خلاقیت باید زمینه‌سازی کرد (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴: ۳۹).

۱-۲ مراحل فرآیند خلاقیت:

فرآیند خلاقیت از مراحل زیر تشکیل شده است:

- ۱- جذب^۱: فریفته شدن نسبت به یک موضوع
- ۲- الهام^۲: همان مرحله‌ای که می‌گوییم آهان.
- ۳- آزمایش^۳: در این مرحله ایده بوجود آمده آزمایش می‌شود تا اینکه معلوم شود مفید و مولد است یا خیر؟
- ۴- پالایش^۴: ایده به منظور کاربردی کردن و مصرف عملی آن اصلاح می‌شود.
- ۵- ارائه و فروش^۵: مرحله‌ای است که اکثر خلاقیت‌ها را خنثی و ناکام می‌کند. باید مدیران ایده‌ها را خریده و یا قبول نمایند و سپس به مشتریان سازمان عرضه کنند (فرهمند، ۱۳۸۱: ۶۱۹).

¹- Absorption

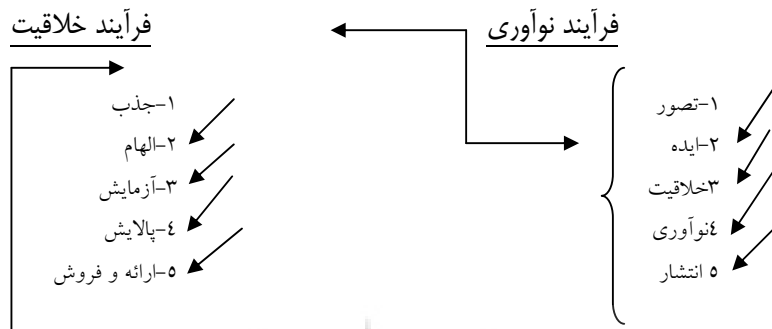
²- Ah.Ha

³- Inspiration

4- Repinement

5- selling

شکل شماره ۱: فرآیند خلاقیت در فرآیند نوآوری (فرهمنده، ۱۳۸۱: ۶۱۹)



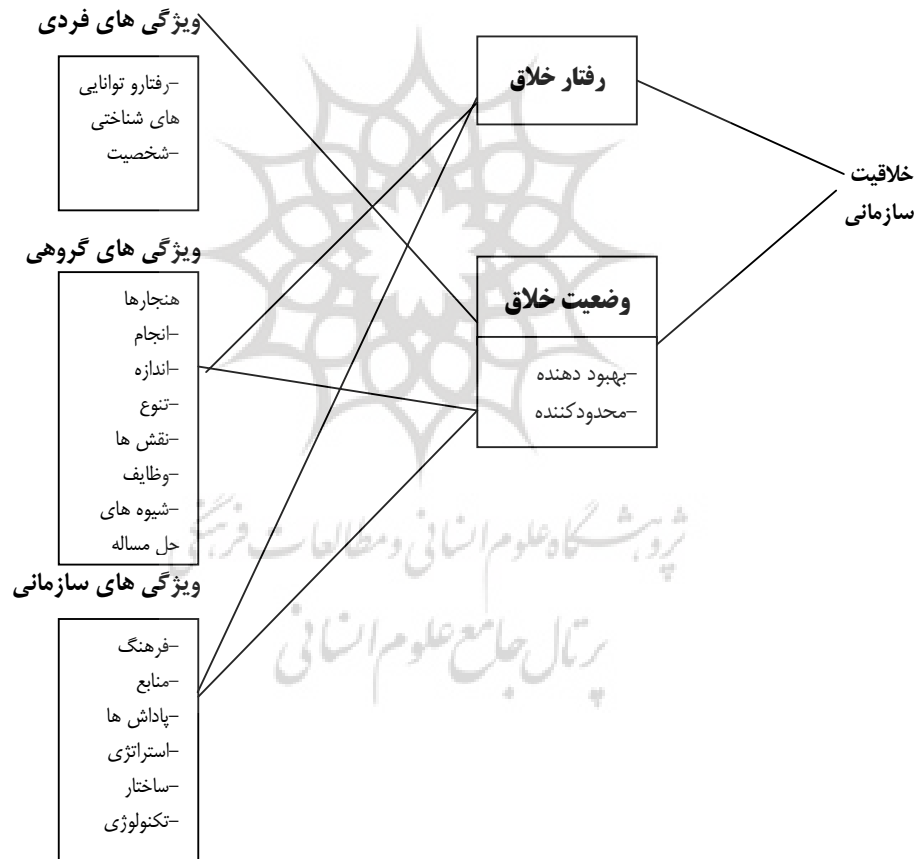
۳-۱ عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمانی:

عوامل عصب شناختی، شیمیایی و زیست شناختی خلاقیت، ساختارهای فرهنگی- اجتماعی و حتی فنی و تکنولوژیکی که خلاقیت در آن‌ها شکل پیدا می‌کند بر خلاقیت تأثیرگذار هستند خلاقیت بیشتر بر ساخته اجتماعی است تا امری فردی و روانشناختی. در جامعه ما رویکرد غالب به خلاقیت رویکرد روانشناختی است در این رویکرد خلاقیت اختصاص به خواص و نواخ دارد یعنی خلاقیت حاصل نوعی نبوغ فردی است اما رویکرد جامعه‌شناسانه سعی دارد عوامل، فرهنگی، اجتماعی، تاریخی و فرافردی موثر در خلاقیت را بشناساند (فیضی، ۱۳۸۶: ۳۵۰).

تجربه‌های تاریخی نشان می‌دهد هیچ فرهنگ، جامعه و ملتی نیست که بطور مطلق از بروز خلاقیت ناتوان باشد بالقوه همه ملت‌ها مستعد و توانا هستند و این فرهنگ و مجموعه شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است که در دوره‌های مختلف اجازه بروز میزان معینی از خلاقیت را می‌دهد یا مانع از آن می‌شود بنابراین این گونه نیست که بعضی ملت‌ها چون باهوش ترند خلاق ترند این طرز تلقی نگاهی غیرعلمی و نژادپرستانه

است همه انسان‌ها از موهبت و توانایی برای خلاقیت و نوآوری جهت رفع نیازهایشان برخوردارند و ملت بسته به تمهیدات فرهنگی، اجتماعی زمینه‌ای را برای بروز یا عدم بروز خلاقیت‌های فراهم می‌کنند. نمودار ذیل ارتباط مفهومی بین عوامل مختلف فردی-گروهی و سازمانی را در ایجاد خلاقیت سازمانی نشان می‌دهد (بیات، ۱۳۷۵: ۴۸).

شکل شماره ۲: ارتباط مفهومی بین عوامل مختلف فردی-گروهی و سازمانی در بروز خلاقیت سازمانی (بیات، ۱۳۷۵: ۴۸)



همانطور که گفته شد نوآوری اندیشه خلاق تحقق یافته است سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می‌توانند نوآوری را ایجاد کنند یا آن را تحت تأثیر قرار دهند که عبارتند از ساختار سازمانی، فرهنگ و منابع انسانی در شمار متغیرهای ساختار سه گزاره تأثیرگذار عبارتند از: ساختارهای ارگانیک اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص کاری آن‌ها پایین تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آن‌ها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است همچنین انعطاف پذیری، قدرت انطباق و باور کردن را که پذیرش نوآوری را آسان تر می‌کند بیشتر وجود دارد. ثانیاً دسترسی به منابع فراوان عامل کلیدی در نوآوری است فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می‌دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند.

فرهنگ سازمانی نیز بر نوآوری تأثیر شگرفی می‌گذارد سازمان‌های نوآور فرهنگی مشابه دارند آنها تجربه کردن را تشویق می‌کنند به موفقیت‌ها و شکست‌ها پاداش می‌دهند و بطور کلی فرهنگ نوآوری دارای هفت ویژگی است:

- ۱- پذیرش ابهام
- ۲- شکیبایی در امور غیرعملی
- ۳- بردباری در مخاطره
- ۴- شکیبایی در برخوردها
- ۵- کنترل‌های بیرونی کم
- ۶- تأکید بر نتایج نه بر وسایل
- ۷- تأکید بر نظام باز

در مقوله منابع انسانی سازمان‌های نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن‌طور که روزآمد باشد تشویق می‌کنند امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را، کاهش دهند و به افراد جرأت می‌دهند که تغییرپذیر باشند (زیلی، آرام، ۱۳۷۹: ۳۶).

۱-۴ موانع خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها

اولین مرتبه رشد خلاقیت آشنایی با موانع آن است که عبارتند از:

- موانع محیطی

- موانع فرهنگی

- موانع فردی

- موانع سازمانی: از جمله موانع سازمانی عبارتند از:

۱- فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب ۲- اندازه سازمان ۳- ساختار نامناسب سازمانی

و...

۲- فرهنگ و مفهوم آن

فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، آیینها، اندیشه‌ها، آداب و رسوم، و ارزشهای حاکم بر یک جامعه دانست. به دیگر سخن، فرهنگ مقوله‌ای است که در سطح جامعه، گروه و در تعامل میان آنها معنا می‌یابد و شیوه برقراری ارتباط و تعامل میان افراد آن جامعه را بیان می‌کند (ایگنورو جوزف، ۱۹۹۹).

مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (جوهرج، ۱۳۸۵: ۳۴۴).

مفهوم فرهنگ سازمان: اولین نوشته‌های منسجم و جامع در مورد فرهنگ سازمانی که براساس مبانی نظری قوی استوار است به سال‌های ۱۹۸۴، ۱۹۸۵ بر می‌گردد. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است در حالی

که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. بنابراین فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نایدا افراد را در جهت نوعی رفتار هدایت می‌کند (سالارزهی، ۱۳۷۸: ۵۳). از فرهنگ سازمانی تعاریف گوناگونی ارائه شده است مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند راهی که بر آن پایه بطور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که بطور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادین که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شده سپس بصورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود (جو هج، ۱۳۸۵: ۳۴۶) جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوهای رفتاری هستند و بطور خلاصه فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

۲-۱ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

- در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌دهد یا برای آنها ارزش قائل است این ویژگی‌ها عبارتند از: (رابینز، ۱۳۸۶: ۳۸۲)
- ۱- **خلاقیت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
 - ۲- **ریسک‌پذیری:** میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
 - ۳- **رهبری:** میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود مشخص می‌نمایند.

۴- یکپارچگی: میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.

۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.

۷- هویت: میزان یا درجه ای که افراد کل سازمان (نه گروه خاص یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش براساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه براساس سابقه، پارتی بازی و ...

۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی محدود می‌شود.

۲-۲ اجزاء فرهنگ سازمان:

ارزش‌ها: ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظرانی هستند که عمدتاً به عنوان راه حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده اند.

باورها: مردم باورها و اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری، بطور کلی باورهای شکل دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای (کاربردی) می‌نامند هم سو نمودن این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی

کردن یکدیگر و باعث اختلال و مانع حرکت سازمان بسوی هدف‌های خود خواهد شد باورهای راهنما جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند.

سنت‌ها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند تأکید بر الگوها، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع همگی بیان‌کننده انتظار سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موقعیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها، از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان وابستگی ایجاد کند و باعث شود آنها از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱- **مصنوعات و ابداعات:** این سطح شامل تمام پدیده‌هایی است که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند مانند زبان‌ها، تکنولوژی و ...

۲- **ارزش‌های حمایتی:** شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه کارها چگونه باید انجام شود و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند این سطح کمتر قابل مشاهده است.

۳- **مفروضات اساسی:** که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند این سطوح قابل مشاهده نیستند (جو هچ، ۱۳۸۵: ۳۵۷).

۲-۳ انواع فرهنگ سازمانی:

براساس محور (انعطاف پذیری - کنترل) و گرایش (درونی - بیرونی) می‌توان چهار نوع فرهنگ سازمانی را شناسایی کرد که در قالب جدول ذیل ویژگی‌های هر کدام از آنها بر اساس متغیرهای سازمانی آمده است (الوانی، ۱۳۷۱: ۳۷).

جدول ۱: انواع فرهنگ سازمانی

سلسله مراتبی	مشارکتی	ایدئولوژیکی	عقلایی	انواع فرهنگ سازمانی متغیرهای سازمانی
اجرای قوانین و مقررات	بقای گروه	تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان	تحقق هدف	هدف سازمان
کنترل و ثبات	اتفاق و انسجام گروه	حمایت خارج از سازمان	بازدهی و راندمان	معیار عملکرد
قوانین و مقررات	عضویت در گروه	رهبر کاریزما	رئیس	مرجع اختیار
دانش فنی	منابع غیررسمی	ارزش‌ها	شایستگی	منبع قدرت
سلسله مراتبی	مشارکتی	قضاوتی	عقلایی	نحوه تصمیم‌گیری
محافظه کارانه	حمایت دوستانه	فردی و مخاطره آمیز	هدایتی و هدفمندی	سبک رهبری
سرپرستی و کنترل	تعهد به گروه	تعهد به ارزش‌ها	براساس قرار و پیمان	شیوه پیروی و قبول
ملاک رسمی	کیفیت روابط	شدت تلاش‌ها	بازدهی ملموس	معیار ارزشیابی اعضا
امنیت	صمیمیت و همبستگی	رشد	تشویق	انگیزش

ارتباط بین خلاقیت با فرهنگ سازمانی و دیگر متغیرهای سازمانی چون سبک رهبری، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، تعهد سازمانی، جو سازمانی، طی قرون اخیر، کانون توجه تحقیقات بسیاری قرار گرفته است که البته چگونگی این ارتباطات در برخی موارد هنوز مورد بحث می‌باشد. داوود آبادی (۱۳۷۳) آندریو پولوس (۲۰۰۱)، فخریان (۱۳۸۱)، مارتینز (۲۰۰۳)، وی هوا (۲۰۰۳)، فرهنگ سازمانی را دارای رابطه معنی‌دار با خلاقیت دانسته‌اند. تحقیقات بیات (۱۳۷۵)، ارغوانی (۱۳۷۹)، وودمن، سایر و گریفین (۱۹۹۳) شیخ علیزاده (۱۳۸۵) نشان می‌دهد که بین فرهنگ عقلایی، مشارکتی، حمایت‌کننده و ریسک‌پذیر با خلاقیت افراد، رابطه مثبت و بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک با خلاقیت افراد رابطه معنی‌دار منفی وجود دارد. در مقابل تحقیق چاسمیر و کبرگ (۱۹۸۷) نشان دهنده رابطه مثبت

فرهنگ بوروکراتیک و خلاقیت افراد می باشد که این امر نیز احتمالاً به دلیل وجود فرهنگ‌های گوناگون از بخشی به بخش دیگر و حتی گروه‌های کوچک کاری و همچنین تفاوت ساختارهای موجود که فرهنگ بوروکراتیک بر آن حاکم است می باشد با توجه به تحقیقات صورت گرفته، در اکثر موارد هیچ رابطه دقیق و کاملی یافت نشده است که این مسأله می تواند تابع شرایط زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشد که لازم است در هر سازمانی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. همچنین نتایج حاصل از پژوهش صادقی مال میری (۱۳۸۴) بیانگر ارتباط مثبت و معنی دار عوامل سازمانی با خلاقیت می باشد نتایج تحقیقات فیضی (۱۳۸۶) نیز حاکی از آن است که مدیریت مشارکتی نسبت به سایر سبک‌های مدیریتی پیش بینی دقیقتری برای خلاقیت ارائه می دهد.

محققینی چون احمد (۱۹۹۸)، مارتل (۱۹۸۹)، فیزی (۱۹۹۳)، و رابینز (۱۹۹۶) بر اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیر اساسی پذیرفته شود تاکید دارند. از نظر گیل مارتین (۱۹۹۹) یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه نوعی فرهنگ سازمانی است که در آن برای نوآوری، تغییر و خلاقیت ارزش قائل شود (تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۴۱).

علی رغم اهمیت خلاقیت به دلایل مختلف، تا کنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی و برنامه ریزی برای پرورش خلاقیت در کشور ما پرداخته شده است و این در حالی است که به شدت به نسل خلاق و نوآور نیازمند بوده و هستیم. بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در یک سازمان محیطی جهت ایجاد تغییرات موثر و پایدار بوجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود.

روش تحقیق

این پژوهش بر اساس اهدافی که دنبال می کند از نوع تحقیقات کاربردی است همچنین بر اساس ماهیت و روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. داده های مربوط به سنجش متغیرهای فرهنگ و خلاقیت سازمانی بوسیله دو پرسشنامه معتبر جمع آوری گردیده است فرهنگ سازمانی در قالب متغیرهای هدف سازمان، معیار عملکرد،

مرجع اختیار، منبع قدرت، نحوه تصمیم‌گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی و قبول، معیار ارزشیابی اعضا، انگیزش مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است همچنین خلاقیت سازمانی در قالب متغیرهای ساختار، اهداف، اطلاعات، آرمان‌ها، روابط سازمانی، ارزیابی و بهبود، و انگیزش مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است. برای آزمون فرضیات از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است.

فرضیه اصلی عبارت است از: بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی عبارتند از:

۱- بین فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

۲- بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت سازمانی رابطه منفی وجود دارد.

۳- بین فرهنگ مشارکتی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

جامعه آماری تحقیق حاضر ۶۰۴ نفر از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان، سازمان صنایع و معادن استان، اداره کل زندان‌های استان، اداره کل امور مالیاتی استان و اداره کل ثبت اسناد و املاک استان و اداره کل راه و ترابری استان را شامل می‌شود نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای صورت گرفته است که ۲۴۵ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی انتخاب شدند.

یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌های استان هر سه نوع فرهنگ مورد بحث وجود دارد ۱۸/۸ درصد از افراد نمونه آماری معتقد به حاکمیت فرهنگ سلسله مراتبی بودند در حالیکه ۲۳ درصد معتقد بودند فرهنگ حاکم از نوع مشارکتی است ۶۹/۵ درصد نمونه آماری، فرهنگ عقلایی را فرهنگ عمده سازمان می‌دانستند درصد کم فرهنگ مشارکتی در سازمان‌ها بیانگر آن است که هنوز اجرای مدیریت مشارکتی در

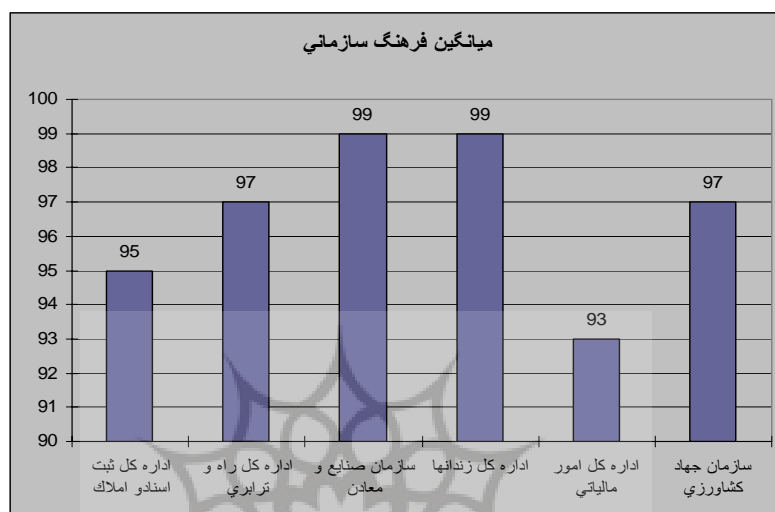
مراحل اولیه است و آنطور که باید نهادینه نگردیده است ولی زمینه اجرای آن در سالهای اخیر در راستای اجرای برنامه های تحول فراهم گردیده است.

جدول ۲: میانگین امتیازات فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف

فرهنگ			امتیاز فرهنگ سازمانی در هر سازمان
مشارکتی	عقلایی	سلسله مراتبی	
۱۲۱/۰۰	۱۰۳/۰۰	۶۸/۳۳	اداره کل ثبت اسناد و املاک
۱۲۲/۰۰	۹۸/۴۸	۷۸/۶۷	اداره کل راه و ترابری
۱۳۱/۵۰	۱۰۱/۶۷	۵۶/۵۰	سازمان صنایع و معادن
۱۳۰/۴۴	۹۶/۳۸	۶۹/۴۳	اداره کل زندانها
۱۲۷/۰۰	۱۰۰/۷۸	۶۸/۲۵	اداره کل امور مالیاتی
۱۲۷/۱۳	۹۷/۲۹	۶۹/۶۰	سازمان جهاد کشاورزی

میانگین فرهنگ سازمانی هر یک از سازمان‌ها بیانگر آن است که سازمان صنایع و معادن دارای کمترین میانگین فرهنگ سلسله مراتبی (۵۶/۵۰) و اداره کل راه و ترابری استان دارای بیشترین میانگین فرهنگ سلسله مراتبی (۷۸/۶۷) است اداره کل زندانها و اداره کل ثبت اسناد و املاک به ترتیب کمترین و بیشترین میانگین فرهنگ عقلایی در میان سازمان‌های مورد بررسی را دارا هستند اداره کل ثبت اسناد و املاک و سازمان صنایع و معادن به ترتیب کمترین و بیشترین میانگین فرهنگ مشارکتی را به خود اختصاص داده‌اند. ولی در کل همانطور که نمودار (۴-۱) نشان می دهد متوسط امتیازات تمام سازمانها در دامنه فرهنگ عقلایی است.

نمودار ۱: متوسط امتیازات سازمان‌ها در فرهنگ سازمانی



جدول ۳: رابطه بین فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی در هر سازمان

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (اداره کل ثبت اسناد و املاک)	۰/۶۷۲	۰/۰۹۸
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (اداره کل امور مالیاتی)	۰/۵۱۸	۰/۰۰۵
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (اداره کل راه و ترابری)	۰/۶۴۲	۰/۰۰۰
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (اداره کل زندانها)	۰/۴۱۷	۰/۰۲۷
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (سازمان صنایع و معادن)	۰/۰۰۳	۰/۹۹۵
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی (سازمان جهاد کشاورزی)	۰/۳۱۴	۰/۰۹۱

همانطور که جدول (۳) نشان می‌دهد در سازمان جهاد کشاورزی، اداره کل ثبت اسناد و املاک و سازمان صنایع و معادن فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی از آنجا که سطح معنی داری آن بیش از ۰/۰۵ می‌باشد فاقد رابطه معنی داری هستند در حالیکه در اداره کل امور مالیاتی، اداره کل زندانها و اداره کل راه و ترابری این رابطه معنی داری می‌باشد.

جدول ۴: رابطه بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ و خلاقیت سازمانی	۰/۲۶۵	۰/۰۰۰

جدول ۵: رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ و خلاقیت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی	۰/۴۹۰	۰/۰۰۰
فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت سازمانی	-۰/۷۶۰	۰/۰۰۰
فرهنگ مشارکتی و خلاقیت سازمانی	۰/۷۳۱	۰/۰۰۰

با بررسی نتایج حاصل از همبستگی مشخص شد بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد همچنین در ادامه بررسی رابطه هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ با خلاقیت سازمانی بیانگر آن است که:

- ۱- بین فرهنگ عقلایی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. ۲- بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. ۳- بین فرهنگ مشارکتی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول ۶: تحلیل رگرسیون جهت تعیین نوع رابطه بین دو عامل

منبع تغییرات	Beta	t	سطح معنی داری	همبستگی جزئی	دامنه تغییرات
جنسیت	۰/۱۸۶	۲/۶۰۵	۰/۰۱۰	۰/۱۸۹	۰/۹۸۵
تحصیلات	-۰/۰۳۷	-۰/۵۰۷	۰/۶۱۳	۰/۰۳۷	۱/۰۰۰
تحصیلات	۰/۰۱۲	۰/۱۶۲	۰/۸۷۱	۰/۰۱۲	۰/۹۳۳

در بررسی متغیرهای تعدیل کننده جنسیت و تحصیلات، ابتدا متغیر جنسیت برای تعیین میزان تأثیر گذاری آن بر متغیر وابسته (خلاقیت سازمانی) مورد بررسی قرار گرفته است که در دامنه تغییرات ۰/۹۸۵ و سطح معنی داری ۰/۰۱۰ ضریب همبستگی و همبستگی جزئی آن با متغیر وابسته به ترتیب برابر ۰/۱۸۶ و ۰/۱۸۹ می باشد. و سپس متغیر تحصیلات برای تعیین میزان تأثیر گذاری آن بر متغیر وابسته (خلاقیت سازمانی) مورد بررسی قرار گرفته است که با توجه به سطح معنی داری موجود در جدول (۴) رابطه معنی داری بین آن دو وجود ندارد.

جدول ذیل معرف متغیرهای حذف شده در هر مدل به همراه سطح معنی داری شان و همبستگی جزئی می باشد.

جدول ۷: تحلیل رگرسیون جهت تعیین نوع رابطه بین دو عامل

منبع تغییرات	ضریب غیراستاندارد		ضریب استاندارد	t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار			
ثابت	۲۰/۹۵۵	۵/۹۰۶		۳/۵۵۵	۰/۰۰۰
فرهنگ	۰/۱۸۵	۰/۰۶۰	۰/۲۲۱	۳/۰۷۱	۰/۰۰۲
ثابت	۱۸/۰۷۱	۵/۹۲۲	۰/۱۹۸	۳/۰۵۱	۰/۰۰۳
فرهنگ	۰/۱۶۵	۰/۰۶۰	۰/۱۹۸	۲/۷۷۱	۰/۰۰۶
جنسیت	۶/۶۸۹	۲/۵۶۸	۰/۱۸۶	۲/۶۰۵	۰/۰۱۰

تحلیل رگرسیون فوق در مدل یک بیانگر آن است که با فرض ثابت بودن تغییرات، در سطح معنی داری $0/000$ و با خطای $5/906$ ضریب غیر استاندارد برابر $20/955$ می باشد و با فرض وجود فرهنگ به عنوان منبع تغییرات در سطح معنی داری $0/002$ و با خطای $0/060$ ضریب همبستگی غیر استاندارد و استاندارد برابر با $0/185$ و $0/221$ می باشد.

تحلیل مزبور در مدل دوم با فرض ثابت بودن تغییرات، در سطح معنی داری $0/003$ و با خطای $5/922$ ضریب غیر استاندارد و استاندارد برابر $18/071$ و $0/198$ می باشد در حالی که در این مدل با فرض وجود فرهنگ به عنوان منبع تغییرات در سطح معنی داری $0/006$ و با خطای $0/060$ ضریب همبستگی غیر استاندارد و استاندارد برابر با $0/165$ و $0/198$ می باشد. وارد کردن جنسیت به عنوان دومین متغیر در مدل مزبور در سطح معنی داری $0/010$ و با خطای $2/568$ ضریب غیر استاندارد و استاندارد برابر $0/186$ و $6/689$ می باشد.

بنابراین با توجه به ستون سطح معنی داری همه ضرایب در دو مدل معنی دار هستند. همانطور که در جدول فوق نیز آمده است در مدل اول متغیرهای جنسیت و تحصیلات حذف شده اند و در مدل دوم متغیر تحصیلات کنار گذاشته شده است.

جدول ۸: خلاصه اطلاعات

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تعدیل شده	تخمین خطای معیار
۱	$0/221$	$0/049$	$0/44$	$15/93005$
۲	$0/288$	$0/083$	$0/73$	$15/68532$

بنابراین روش رگرسیون گام به گام دو متغیر فرهنگ و جنسیت را اثرگذار روی متغیر وابسته (خلاقیت سازمانی) می داند و در نهایت دو مدل رگرسیون را به صورت زیر معرفی می کند:

$(0/221)$ فرهنگ = خلاقیت سازمانی

$(0/186)$ جنسیت + $(0/198)$ فرهنگ = خلاقیت سازمانی

ضریب تعیین مدل اول $0/049$ و ضریب تعیین مدل دوم $0/083$ است.

جدول شماره (۹) بیانگر بررسی مقایسه ای بین سازمان‌ها از لحاظ متوسط خلاقیت است، نتایج تحلیل بیانگر اختلاف معنی داری در متوسط خلاقیت سازمانی در سازمانهای مختلف است از بین سازمانهای مورد بررسی اداره کل راه و ترابری در مقایسه با تمام سازمان‌ها بجز سازمان صنایع و معادن در متوسط خلاقیت سازمانی اختلاف معنی داری دارد. این اداره کل در بین سازمان‌های مورد بحث دارای کمترین متوسط خلاقیت سازمانی است که این امر می‌تواند ناشی از حاکمیت فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان باشد چرا که در مقایسه میانگین فرهنگها در هر سازمان نیز میانگین فرهنگ سلسله مراتبی در اداره کل راه و ترابری بیشتر از سایر سازمانهاست.

جدول ۹: میانگین خلاقیت در سازمانها

میانگین خلاقیت سازمانی	سازمان
۳۱/۱۸	اداره کل راه و ترابری
۳۸/۵۵	سازمان صنایع و معادن
۴۰/۳۲	سازمان جهاد کشاورزی
۴۰/۵۱	اداره کل امور مالیاتی
۴۱/۵۷	اداره کل زندانها
۴۹/۰۷	اداره کل ثبت اسناد و املاک

در نهایت با جمع بندی مطالب ارائه شده می‌توان اذعان نمود که در سازمان‌های اداری با بهره مندی از فرهنگ سازمانی مطلوب و از طریق دادن آزادی عمل به کارکنان و تفویض اختیار، انعطاف پذیری در قوانین و مقررات، استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی،

تقویت همکاری‌های متقابل، انتخاب بر اساس شایستگی بتوان زمینه‌های بروز و تقویت خلاقیت را در کارکنان فراهم ساخته و به ارتقاء و پیشرفت سازمان‌ها کمک نمود.

نتیجه گیری

۱- پیشنهاد می شود برای ایجاد و تقویت خلاقیت در سازمان‌های اداری نخست باید فضا و فرهنگ مناسب و مطلوب یعنی فرهنگ مشارکتی و خصلت‌های کارگروهی بر سازمان‌ها حاکم شود بنابراین راهکارهای ذیل جهت دستیابی به فرهنگ مشارکتی در سازمان‌های اداری ارائه می گردد که بکار گیری آنها باعث افزایش خلاقیت در سازمان خواهد شد .

ایجاد کانال‌های ارتباطی آزاد در سازمان که در راستای این امر:

✓ انتشار یک نشریه داخلی جهت اطلاع رسانی رویدادها و وقایع جدید به همکاران

✓ برگزاری جلسات و گردهمایی منظم مدیران و کارکنان

✓ شناسایی محدودیتها و موانع گردش اطلاعات و تلاش در جهت حذف آنها

✓ استفاده از سیستم اطلاع رسانی رایانه ای

✓ تأکید بر ارتباطات اثربخش در تمام سطوح

استقرار و نهادینه کردن سیستم پیشنهادات جهت جمع آوری پیشنهادات ،

توصیه‌های اصلاحی و ایده‌های جدید در سازمان

انعطاف پذیری بیشتر در اجرا دستورالعملها

استفاده از تکنیکها و مهارت‌های مدیریتی برای همسویی اهداف فردی و سازمانی

عدم تمرکز در تصمیم گیری

ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه

بکارگیری فنون خلاقیت و نوآوری

ایجاد منابع مستقل و قابل دسترس جهت تشویق و حمایت از ابتکارات جدید

- ۲- همچنین با توجه به نقش تأثیر گذار جنسیت در میزان خلاقیت سازمانی و از سوی دیگر درصد اندک حضور زنان (۲/۲۷ درصد) در سازمانهای استان پیشنهاد می‌گردد:
- شرایط لازم جهت مشارکت هر چه بیشتر زنان در تصمیم‌گیریهای مهم فراهم گردد.
 - زمینه حضور فعال زنان در پستهای مدیریتی فراهم گردد.
- ۳- پیشنهاد می‌شود واحدهای تحقیق و توسعه (واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری) در سازمان‌های اداری ایجاد شود و امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های خلاقانه و همچنین آزادی عمل کافی برای انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق در اختیار کارکنان آن واحدها قرار داده شود.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

- بررسی عوامل مؤثر بر گسترش فرهنگ مشارکتی در سازمانهای اداری
- بررسی دلایل عدم استقبال مدیران از فرهنگ مشارکتی (مدیریت مشارکتی) در سازمانها
- بررسی رابطه جنسیت و خلاقیت سازمانی در سازمانهای اداری
- بررسی عوامل و متغیرهای سازمانی دیگر به عنوان متغیر پیش بین خلاقیت سازمانی

منابع فارسی

- ۱- ارغوانی، فاطمه، (۱۳۷۶) بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی در واحدهای صنعتی قم، مجتمع آموزش عالی قم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
- ۲- آقایی فیشانی، تیمور، (۱۳۷۷) خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، انتشارات ترمه، چاپ اول
- ۳- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۶) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- ۴- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۱) استعاره‌ها، ابزار شناخت سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، شماره ۳،
- ۵- بیات، حمیدرضا، (۱۳۷۵) بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی استان زنجان، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- ۶- جوهج، ماری، (۱۳۸۵) تئوری سازمان (ترجمه حسن دانایی فرد)، تهران، نشر افکار، جلد دوم
- ۷- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۴) مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت
- ۸- حقایق، سیروس، (۱۳۸۰) ویژگی‌های سازمان صنعتی خلاق و نوآور، مجله تدبیر، شماره ۱۱۱
- ۹- رایینز، استیفن، (۱۳۸۶) تئوری سازمان (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد) تهران انتشارات صفار، چاپ نوزدهم
- ۱۰- رایینز، استیفن، (۱۳۷۸) مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۱- زارعی متین، حسن، (۱۳۷۳) خلاقیت و نوآوری، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴ ص ۶۰
- ۱۲- سالارزهی، حبیب‌الله، (۱۳۷۸) بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد سازندگی سیستان و بلوچستان، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی

۱۳- سعادت، اسفندیار، صادقی، منصور، (۱۳۸۴) طراحی و تدوین مدلی جهت زمینه سازی برای خلاقیت در موسسات پژوهشی کشور، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، شماره ۱۴

۱۴- شیخ‌علیزاده هریس، محبوب، (۱۳۸۵) رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، دانشگاه ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی

۱۵- قهقی، فرمند، (۱۳۸۱) مدیریت پویایی سازمان، انتشارات فروزش، چاپ اول

۱۶- قهرمان تبریزی، کوروش، تندنویس فریدون، امیر تاش، علی محمد، کریور، پروین، (۱۳۸۴) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضا هیات علمی گروه های تربیت بدنی در دانشگاه های دولتی کشور برگرفته از سایت WWW.SID.ir

۱۷- محمدی، ناهید، (۱۳۸۴) خلاقیت در مدیریت، برگرفته از www.magale.ir

۱۸- نیلی آرام، علی، (۱۳۷۹) خلاقیت و نوآوری در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۸۵

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع انگلیسی

- 1- Peters: waterman.(1982), *In search of excellence*, New York Harpar,pp:125-128.p.145,168-171
- 2-Macfadzean E.(1998), *Enhancing creativity thinking within organizations .management decision*, volume 36:309
- 3- Pradip khendwelle,(1989), *fourth-eye:excell ence through creativity Wheder co*, first edition
- 4- Kono toguhiro,(1988), *factors Affecting the creativity of organization an approach From analysis of new product development In Kandiyohi urbane and others innovation and Management*, N.y.de Gruyter
- 5-Quinn,Robert E,(1985), *the transformation of organization*
- 6- Railton Hill, Lester W. Johnson, , Kevin Pryor, Mhd. Helmi Abd. . Rahim,(2007), *Advertising creativity: The view across the meeting room and across cultures Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vo.19
- 7- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp(2007)" *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? "* *European Journal of Innovation Management*, Vo.10