

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)

فرشیدنماین<sup>۱</sup>

صادق فیض‌الهی<sup>۲</sup>

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر ارتباط فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری، نگاهشده شده است. روش تحقیق در این مقاله از نوع توصیفی - همبستگی و بر مبنای هدف، کاربردی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه و جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد و میانی شرکت‌های صنعتی ایلام است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۶۲ نفر، محاسبه و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ‌های سازمانی (گروهی، منطقی، توسعه‌ای، سلسله‌مراتبی) با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیرات مثبت و معناداری دارند و میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجی‌گری نوآوری بر عملکرد، قوی‌تر از سایر فرهنگ‌ها می‌باشد؛ به علاوه، نتایج آزمون، نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ گروهی، فرهنگ منطقی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی،

نوآوری، عملکرد سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. طرح مسئله

«برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد، باید به خلاقیت و نوآوری روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط، برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات، بر آنها تأثیر نهاد و بدان‌ها شکل دلخواه داد» (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۲۳).

«با وجود رقابت در تمامی صحنه‌های فنی، سازمانی و ... مدیران سعی دارند تا با شناخت و ایجاد جوی حاکی از درک مناسب، به تولید نوآوری که طی آن امکان بروز خلاقیت‌ها و افزایش عملکرد و بهره‌وری میسر می‌شود، اهتمام ورزند. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه هستند. خلق ایده و فرایندهای جدید، مسیری است که به واسطه آن، سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط، منطبق کرده و به مزیتی رقابتی دست یابند» (آزاد و ارشادی، ۱۳۸۸: ۳۰).

«فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل دادن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان و ... و از همه مهم‌تر عملکرد سازمان دارد. فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد» (اسکو تز، ۱۹۹۸: ۲۳۰).

یکی از عوامل مؤثر در بروز نوآوری در یک جامعه یا سازمان، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها، جهت ایجاد فرهنگی است که به واسطه آن، همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه، کمک کنند. با توجه به اهمیت کلیدی نوآوری در اقتصاد نوین، کشورهای مختلف، برنامه‌های مفصلی را برای بسط چنین فرهنگی در جامعه خود تدارک دیده‌اند تا بتوانند همچنان مسیر رشد و پویایی و افزایش تمرکز سازمان‌هایشان را ادامه دهند. دشپاند (۱۹۹۳) اعتقاد دارد که بدون یک فرهنگ قوی و مشترک، واضح است که گرایش نوآورانه یک سازمان به سختی می‌تواند رقابتی، سبب توسعه، نوآوری و افزایش عملکرد شود.

در فرهنگ سازمانی نوآور، «توسعه مستمر تولید و کاربرد ایده‌های جدید، در تمام قسمت‌های سازمان یک هنجار به شمار می‌رود. فرهنگ نوآوری به عنوان درک مشترک از واقعیت‌ها، ارزش‌ها، محیط شناختی اجتماعی و اعتقادات، مطرح می‌شود که در یک الگوی رفتاری پایدار در افراد، وجود دارد» (اسماعیل، ۲۰۰۵: ۳۱۰). طبق گفته توشمن و اریلی (۱۹۹۷) آیند، روشنی برای سازمان‌هایی که قدرت نشانند نوآوری را در فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت در سازمان‌ها دارند، ترسیم شده است. نوآوری، همیشه برای بقای طولانی مدت و رشد سازمان‌ها ضروری می‌باشد و نقش مهمتری را در آینده شرکت برای پیروزی سریع در دگرگونی‌های بازار، بازی می‌کند.

وودمن و همکاران (۱۹۹۳) بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی، پاداش و منابع تعیین‌کننده رفتار خلاقانه در سازمان‌هاست. آمابیل و همکاران (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که محیط کاری درک شده روی



سطحی از خلاقیت در سازمان اثر دارد.

فرهنگ سازمانی، جو حاکم بر محیط سازمان است که افراد در آن فعالیت می‌کنند و رفتار آنها شکل می‌گیرد که این موضوع خود در عملکرد کارکنان سازمان نقش بسزایی دارد. از آنجایی که نیروی انسانی، کمیاب‌ترین و گران‌ترین سرمایه‌های هر نوع سازمان محسوب می‌شوند؛ معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مشکلات سازمانی می‌باشد.

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به عملکرد است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شوند.

«با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم و وجود خلاقیت افراد، ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت و تعهد از کار احساس رضایت می‌کنند که این امر در کنار مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره‌وری کارکنان می‌گردد (مامی‌زاده، ۱۳۸۰: ۲۴).

با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی و نقش علمی که این سه متغیر در نحوه ارائه خدمات سازمان و تحقق اهداف آن دارد، این پژوهش بر آن شد تا ضمن ارائه مدلی مناسب، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری در شرکت‌های صنعتی ایلام پردازد؛ در واقع، پارادایم تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان یکی از چالش‌های مدیریتی است که این تحقیق، سعی در بررسی چگونگی ارتباط بین این متغیرها و ارائه الگوی مناسب و ارائه پیشنهاداتی برای آن دارد. در این راستا مسئله اصلی تحقیق، شناخت انواع فرهنگ سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری است.

## ۲. ادبیات موضوع

### ۲-۱. فرهنگ سازمانی

«فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک است با ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود؛ در واقع همان عاملی است که شیو، انجام امور را تعیین می‌کند. این فرهنگ، آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد، رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد» (علی‌احمدی، ۱۳۸۳: ۵۳).

گوردون (۱۹۹۴: ۲۱۲) «فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود». دنیسون (۱۹۹۰: ۶۷) نیز فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمندی می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی

عملیات‌ها را تعیین می‌کند.

«هوردن اشتاین و برک در مورد امنیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند: بالندگی سازمان به عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی، برابر می‌باشد؛ در واقع، هر گونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود؛ همچنین، اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند» (زارعی متین، ۱۳۷۲: ۲۷). شاید جامع‌ترین تقسیم‌بندی که در زمینه فرهنگ سازمانی ارائه شده است، تقسیم‌بندی کوئین باشد که فرهنگ سازمانی را به چهار دسته «فرهنگ گروهی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ توسعه‌ای» تقسیم می‌کند.

**فرهنگ گروهی:** جهت‌گیری انعطاف‌پذیری دارد، تمرکز درونی را نشان می‌دهد و به عنوان مدل ارتباطی انسان، معروف است» (کووین و رهبرت، ۱۹۸۳: ۳۶۵). «ارزش سیستمی فرهنگ گروهی، به وسیله نگرانی کارکنانش، بیان می‌شود و بر ارتباط کاری تأکید دارد» (بونجر و همکاران، ۱۹۹۶: ۵۶۰). «هدف گروه، توسعه منابع انسانی با تمایلات نوآورانه است. خلق و حفظ متخصص از طریق آموزش، یک نوع پیش‌بینی برای تولید و پذیرش نوآوری است» (بوسبای و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۵۴؛ شپیتون و همکاران، ۲۰۰۶: ۷).

**فرهنگ عقلایی:** «هدف آن، بهره‌وری و کارایی است که به صورت رقابتی، نتایج خلاقانه و احتیاجات محیط شرکت را به دست می‌آورد» (ثورستن و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۷۶).

**فرهنگ سلسله‌مراتبی:** «این رفتار به مدل فرایند درونی اشاره دارد» (کووین و رهبرت، ۱۹۸۳: ۳۶۷). ثبات، هدف اصلی رفتار سلسله‌مراتبی است و به طور مثبتی با احساس رضایت کارکنان، ارتباط دارد؛ چرا که سطح پایین نامفهومی و حس بالای امنیت را فراهم می‌آورد» (جاورسکی و همکاران، ۱۹۹۳: ۶۱). **فرهنگ توسعه‌ای:** «جهت‌گیری انعطاف‌پذیر، پذیرش انحراف از رویه‌های موجود و اجرای نوآوری را میسر می‌سازد. ترکیب ارزش‌های انعطاف‌پذیر و جهت‌گیری بیرونی، به پذیرش و نیاز به محیط متغیر، اشاره دارد» (بونجر و همکاران، ۱۹۹۶: ۵۶۳).

## ۲-۲. نوآوری

«جیمنز و سانزواله (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که نوآوری یکی از فاکتورهای مهم برای موفقیت، بقای شرکت و مزیت رقابتی است. نوآوری به وسیله شامپیتر تعریف شده است؛ او بیان می‌کند که خلاقیت، نیروی محرکه‌ای برای توسعه می‌باشد و به معنای آمادگی و تمایل شرکت برای پذیرش ایده‌های جدیدی است که منجر به توسعه و عرضه محصولات جدید می‌شود» (روبرا و کیرکا، ۲۰۱۲: ۱۳۳).

«نوآوری به عنوان نخستین استفاده از دانش جدید به شمار می‌رود؛ به عبارت دیگر، نوآوری به عنوان یک چیز جدید در رابطه با یک سازمان معین شناخته می‌شود؛ به طور کلی، هر دو تعریف مربوط به جدید بودن و ارتباط آن با ابتکار است» (سانفرد، ۲۰۰۷: ۸۳).



«نوآوری، اصولاً به عنوان نیاز به حداکثر نمودن ایده‌های نوآور که در یک دوره معین، پدیدار می‌گردد تعریف می‌شود. نوآوری به عنوان یکی از راه‌های تفکر و رفتاری که ارزش‌ها و گرایش‌های یک سازمان را ایجاد، توسعه و بنا می‌گذارد؛ شامل پذیرش و حمایت از ایده‌ها و تغییرات بهبود دهنده در عملکرد و کارایی شرکت می‌باشد؛ حتی اگر این تغییرات به معنای تضاد با رفتار سنتی و مرسوم باشد. یقیناً برای موفقیت نوآوری نیاز است که چهار برخورد زیر صورت گیرد: (۱) مدیریت شرکت، خطرپذیر باشد؛ (۲) نیازمند مشارکت همه اعضای شرکت باشد؛ (۳) خلاقیت، تحریک شده باشد؛ (۴) مسئولیت، تسهیم شود» (اسماعیل، ۲۰۰۵: ۳۱۰).

### ۲-۲. عملکرد سازمانی

«عملکرد سازمانی، مفهومی چند بعدی است که دارای شاخص‌های اداری می‌باشد؛ از قبیل: شاخص مالی، بازاریابی، مناسب بودن محصول؛ همچنین، رشد و سود مناسبی داشته باشد و به وسیله شاخص‌های عینی یا ذهنی، می‌تواند اندازه‌گیری شود» (داوینز، ۱۹۹۹: ۶۸ و هریس، ۲۰۰۱: ۲۱). «عملکرد سازمان، عبارت است از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد، در برگیرنده سه کنش عمده است: (۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان، در ابتدای دوره برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌هایی برای رسیدن به این اهداف؛ (۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به روز و فعالیت‌های پیشرفتی برای تقویت نقشه‌های عملکرد؛ (۳) تجدید نظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه‌ریزی.

روش موضعی در مورد مدیریت عملکرد، مدیران را توانا می‌کند تا برنامه‌ریزی عملکرد، آموزش و تجدید نظر را با انتخاب آن دسته از فنون مدیریتی به صورتی فردی در آورند که مناسب موقعیت منحصر به فردی است که پیروان با آن روبه‌رو می‌شوند» (هرسی و بلاچارد، ۱۳۷۱: ۵۰۴).

### ۲-۴. شهرک صنعتی ایلام

شرکت شهرک‌های صنعتی ایلام در سال ۱۳۷۰ تأسیس شد و از همان ابتدا فعالیت‌های خود را در جهت سازماندهی وضعیت صنعت گران آغاز نمود. این شرکت با تهیه گزارشات توجیهی، تملک زمین از کشاورزان منطقه، منابع ملی عملیات طراحی و اجرای پروژه‌های عمرانی جهت آماده‌سازی اراضی، بستر مناسب را برای سازماندهی صنعت گران و استقرار صنایع در شهرک‌های صنعتی استان ایجاد نمود. زمین شهرک صنعتی ایلام به گستره ۱۱۰ هکتار که ۷۳/۸ هکتار آن، زمین صنعتی می‌باشد، این شهرک، دارای امکاناتی از قبیل: آب، برق، تلفن، پوشش تلفن همراه، فضای سبز، روشنایی معابر، شبکه فاضلاب و شبکه فیبر نوری، جهت اتصال به شبکه اینترنت می‌باشد. اکنون ۵۹/۵۳ هکتار زمین صنعتی این شهرک با عقد ۱۹۰ فقره قرارداد با فرصت شغلی ایجاد شده برای ۴ هزار و ۵۹۶ نفر به متقاضیان احداث واحدهای

صنعتی واگذار شده است. امروزه خیلی از واحدها به بهره‌برداری نرسیده و یا تعطیل شده‌اند و میزان اشتغال حدود ۲ هزار نفر می‌باشد.

## ۲-۵. پیشینه تحقیق

برخی از تحقیقات انجام شده در حوزه فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمان در جدول شماره (۱) بیان شده است.

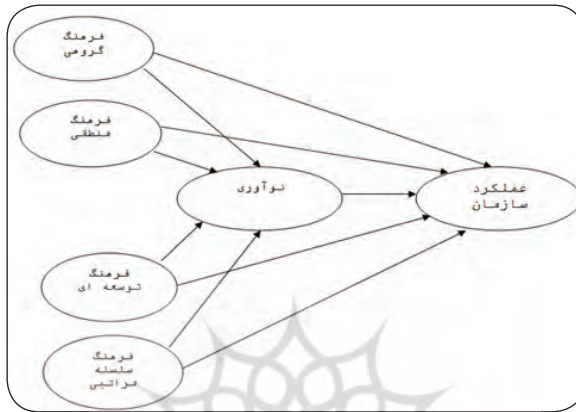
جدول شماره (۱): پیشینه تحقیق

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده و سال نشر	روش کار	نتایج
۱	ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد (آزمون مدل شاین)	سولن جی هوگان و لئوناردو وی کوت (۲۰۱۴)	روش آنالیز فاکتور تصدیق (CFA)	نشان می‌دهد که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی؛ به‌خصوص هنجارها و رفتارهای خلاقانه تا حدودی اثر اندیشه‌های نوآوری را که اندازه‌گیری عملکرد شرکت را حمایت می‌کند، تعدیل می‌نماید.
۲	فرهنگ سازمانی و نوآوری	توستن بوشگن و همکاران (۲۰۱۳)	آزمون پیرسون	فرهنگ گروهی و فرهنگ منطقی با اهداف فرهنگ نوآوری، همساز هستند. فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توسعه‌ای نیز بر کنترل و جهت‌گیری درونی تأکید دارند و کمتر در سازمان نوآور، دیده می‌شوند.
۳	فرهنگ سازمانی و فرهنگ نوآوری و کشف ارتباط بین مشتریان	محمداصداق شریفی‌را د و وحید عطایی (۲۰۱۱)	آنالیز فاکتور تصدیق (CFC) و مدل موازنه ساختاری SEM	بین ساختارهای فرهنگ سازمانی با فرهنگ نوآوری همبستگی وجود دارد که این همبستگی‌ها؛ بجز ارتباط بین انسجام و یادگیری سازمانی؛ همچنین بین انسجام و خلاقیت و بهبود، همگی مثبت هستند.
۴	تأثیر فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآوری و نوآوری در شرکت‌های کره جنوبی	میها اسکر لواج و همکاران (۲۰۱۰)	آنالیز فاکتور تصدیق (CFC)	یادگیری فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت بسیار زیادی بر نوآوری؛ همچنین اثر غیرمستقیم مثبتی بر فرهنگ نوآوری دارد.
۵	رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی و محیط زیست کارکنان	امیراشکان نصیری‌پور و هانیه نیکو (۱۳۹۱)	ضریب همبستگی اسپیرمن	بین فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه، رابطه مثبتی وجود دارد؛ هرچه به شاخص‌های فرهنگ سازمانی، توجه بیشتری شود؛ عملکرد HSE کارکنان بهبود می‌یابد.
۶	رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	ابراهیم خردمند و فتح ناظم (۱۳۸۹)	همبستگی پیرسون	فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری با هم دارند؛ همچنین بین فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله مراتبی و عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۷	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری	ناصر آزاد و ایمان ارشدی (۱۳۸۸)	همبستگی اسپیرمن و آزمون رگرسیون خطی	بین فرهنگ سازمانی و تأثیر منفی فشار کاری بر نوآوری، رابطه وجود دارد.



## ۲-۶. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالب ذکر شده در ادبیات موضوع و مطالعات انجام شده، متغیر مستقل مدل فرهنگ سازمان، متغیر میانجی گر نوآوری سازمان و متغیر وابسته هم عملکرد سازمان می باشد. به طور کلی، مدل مفهومی محقق به صورت زیر است:



شکل شماره (۱) مدل مفهومی تحقیق

## ۲-۷. فرضیه های تحقیق

### ۲-۷-۱. فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### ۲-۷-۲. فرضیه های فرعی

- فرهنگ گروهی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرهنگ منطقی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرهنگ توسعه ای بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرهنگ سلسله مراتبی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۲. روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد و میانی شرکت های شهرک صنعتی ایلام هستند که تعداد آنها ۲۸۲ نفر می باشد. از این جامعه به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه، برابر ۱۶۲ است.

### ۳-۱. سنجها

در این تحقیق، برای بررسی فرضیه ها از پرسشنامه ارزشیابی استاندارد، استفاده شده است. در مجموع





از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی (۲۰ گویه)، نوآوری (۸ گویه) و عملکرد سازمانی (۸ گویه) استفاده شده است. پرسشنامه‌ها بر اساس مدل پنج گزینه‌ای لیکرت، طراحی شده و از خیلی کم تا خیلی زیاد (به صورت پنج واحدی) با ارزش عددی ۱ تا ۵ برای گزینه، انتخاب شده بود. پس از آن، برای بررسی پایایی پرسشنامه ۳۰ نمونه آماری اولیه، توزیع و جمع آوری شد. بعد از جمع آوری به وسیله نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ برای فرهنگ سازمانی ۰/۹۲، نوآوری ۰/۸۸ و عملکرد سازمانی ۰/۸۹ به دست آمده است. با توجه به نوسانات آلفای کرونباخ (بین صفر و یک) و نتیجه به دست آمده در مورد پرسشنامه می‌توان گفت: پرسشنامه از پایایی خوب و قابل قبولی، برخوردار است.

### ۳-۲. تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های مختلفی وجود دارد. در تحقیق حاضر با توجه به کاربرد معادلات ساختاری، ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون با ضریب بتا برآورد می‌شود. در حقیقت با این کار به طور همزمان، کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه، محاسبه می‌شود؛ سپس، با استفاده از تست  $t$  معناداری ضریب بتا و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست خواهد آمد. قبل از انجام تجزیه و تحلیل نهایی و مدل‌یابی معادلات ساختاری ابتدا شاخص‌های برازندگی مدل توسط نرم‌افزار لیزرل ۱ محاسبه شده و میزان برازندگی مدل با استفاده از تست کای دو مشخص شده است.

در این تحقیق، بعد از رسم مدل، توسط برنامه  $path\ diagram$  با استفاده از برنامه  $perils$ ، شاخص‌های مورد نظر برای برازش مدل، محاسبه شدند؛ سپس، با به دست آمدن مدل اندازه‌گیری با استفاده از ضرایب  $\beta$  و استفاده از تست  $t$  در مدل ساختاری، فرضیه‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

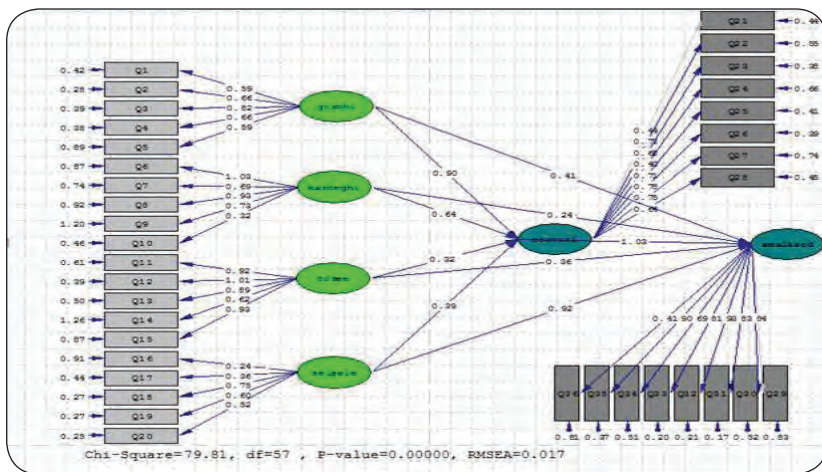
### ۳-۳. اندازه‌گیری مدل

«شاخص کای دو اولین شاخص برای آزمون و برازش مدل، می‌باشد که مقدار آن برای مدل مورد نظر، برابر ۷۹/۸۱ است و بیانگر تناسب خوبی بین مدل و داده‌ها می‌باشد. دیگر شاخص‌ها عبارتند از:

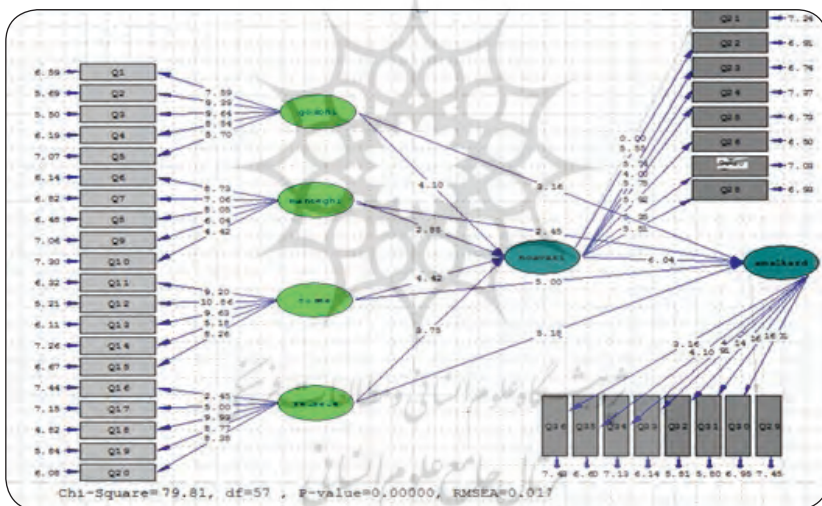
$$0/80\ GFI=0\ AGFI=0/84\ ,\ NFI=0/82\ ,\ NNFI=0\ ,\ RMSEA=0/017$$

از میان شاخص‌های ذکر شده، شاخص  $RMSEA$  و  $GFI$  اهمیت بیشتری دارند. شاخص  $RMSEA$  باید از ۰/۰۵ کمتر باشد؛ هر چه این شاخص به عدد صفر نزدیکتر باشد، نشانه برازش خوب مدل است. شاخص  $GFI$  نیز با نزدیکتر شدن به عدد ۱ برازندگی خوب مدل را مشخص می‌نماید. شکل‌های ۲ و ۳ به ترتیب برآورد میزان  $\beta$  و آزمون  $t$  را برای مدل مورد نظر نشان می‌دهند» (کلوای، ۱۹۹۵: ۹۳).





شکل شماره (۲): برآورد  $\beta$



شکل شماره (۳): برآورد  $t$

### ۳-۴. معادلات ساختاری

این دسته از معادلات در واقع، معادله‌هایی هستند که روابط مفروض میان متغیرهای مکنون در مدل را مشخص می‌کنند و از طریق برقراری آنها، ضرایب استاندارد شده رگرسیون (ضرایب مسیر، همان  $\beta$ ) و در انتهای هر معادله نیز جمله خطا محاسبه می‌شود. خروجی لیزرل برای معادلات ساختاری در تحلیل حاضر به صورت زیر است:

ر سلسله مراتبی \* ۰/۳۹ + توسعه‌ای \* ۰/۳۲ + منطقی \* ۰/۶۴ + گروهی \* ۰/۹۰ = نوآوری (۱)

$$\begin{matrix} (۰/۰۸۱) & (۰/۱۹) & (۰/۱۵) & (۰/۰۴۸) \\ ۴/۱۰ & ۲/۸۵ & ۴/۴۲ & ۳/۷۵ \end{matrix}$$

خطای واریانس  $R^2 = ۰/۹۰$ ،  $R^2 = ۰/۱۰$  = خطای واریانس

(۰/۰۲۵)

ر سلسله مراتبی \* ۰/۹۲ + توسعه‌ای \* ۰/۳۶ + منطقی \* ۰/۲۴ + گروهی \* ۰/۳۹ + نوآوری \* ۰/۳۳ = عملکرد (۲)

$$\begin{matrix} (۰/۲۸) & (۰/۴۲) & (۰/۸۴) & (۰/۱۶) & (۰/۷۷) & (۰/۰۸) \\ ۵/۱۸ & ۵/۰۰ & ۲/۴۵ & ۳/۱۶ & ۶/۰۴ & ۴/۰۸ \end{matrix}$$

$R^2 = ۰/۶۹$ ،  $R^2 = ۰/۳۱$  = خطای واریانس

(۰/۱۵)

۲/۶۱

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

معادله اول از معادلات ساختاری، گویای رابطه همبستگی میان نوآوری و فرهنگ گروهی، فرهنگ منطقی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد، ضرایب استاندارد شده رگرسیون در این معادله، برابر ۰/۹۰، ۰/۶۴، ۰/۳۲ و ۰/۳۹ می‌باشد که به ترتیب، بیانگر میزان همبستگی نوآوری و فرهنگ گروهی، نوآوری و فرهنگ منطقی، نوآوری و فرهنگ توسعه‌ای، نوآوری و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشند؛ همچنین مقادیر تست t در این معادله برابر ۴/۱۰، ۲/۸۵، ۴/۴۲ و ۳/۷۵ است که به ترتیب بیانگر میزان همبستگی نوآوری و فرهنگ گروهی، نوآوری و فرهنگ منطقی، نوآوری و فرهنگ توسعه‌ای، نوآوری و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشند. به علاوه، میزان خطای واریانس (در این معادله، واریانس تبیین نشده) برابر ۰/۱۰ و واریانس تبیین شده برابر ۰/۹۰، محاسبه شده است.

معادله دوم از معادلات ساختاری، گویای رابطه همبستگی میان عملکرد سازمانی و نوآوری، فرهنگ گروهی، فرهنگ منطقی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد، ضرایب استاندارد شده رگرسیون در این معادله برابر ۰/۰۳، ۰/۴۱، ۰/۲۴، ۰/۳۶ و ۰/۹۲ می‌باشد که به ترتیب بیانگر میزان همبستگی عملکرد سازمانی و نوآوری، عملکرد سازمانی و فرهنگ گروهی، عملکرد سازمانی و فرهنگ منطقی، عملکرد سازمانی و فرهنگ توسعه‌ای، عملکرد سازمانی و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشند؛ همچنین، مقادیر تست t در این معادله، برابر ۶/۰۴، ۳/۱۶، ۲/۴۵، ۵/۰۰ و ۵/۱۸ است که به ترتیب بیانگر میزان همبستگی عملکرد سازمانی و نوآوری، عملکرد سازمانی و فرهنگ گروهی، عملکرد سازمانی و فرهنگ منطقی، عملکرد سازمانی و فرهنگ توسعه‌ای و عملکرد سازمانی و فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشند. به علاوه میزان خطای واریانس (در این معادله، واریانس تبیین نشده) برابر ۰/۳۱ و واریانس



تیین شده ۰/۶۹ محاسبه شده است. خلاصه نتایج مدل ساختاری در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول شماره (۲) خلاصه نتایج مدل ساختاری

رابطه	$\beta$	t-value
نوآوری و فرهنگ گروهی	۰/۹۰	۴/۱۰
نوآوری و فرهنگ منطقی	۰/۶۴	۲/۸۵
نوآوری و فرهنگ توسعه‌ای	۰/۳۲	۴/۴۲
نوآوری و فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۳۹	۳/۷۵
عملکرد سازمان و نوآوری	۱/۰۳	۶/۰۴
عملکرد سازمان و فرهنگ گروهی	۰/۴۱	۳/۱۶
عملکرد سازمان و فرهنگ منطقی	۰/۲۴	۲/۴۵
عملکرد سازمان و فرهنگ توسعه‌ای	۰/۳۶	۵/۰۰
عملکرد سازمان و فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۹۲	۵/۱۸

#### ۴-۱. یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱-۱. آمار توصیفی

از مجموع ۱۶۲ نفر نمونه آماری، ۱۵۱ نفر مرد (۹۳ درصد) و ۱۱ نفر، زن (۷ درصد) بودند که میانگین سنی آنها ۳۵ سال و سطح تحصیلات آنها به ترتیب کارشناسی (۴۷ درصد) و کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۳ درصد) می‌باشد. سابقه کار ۱-۵ سال (۳۰ درصد)، ۶-۱۰ سال (۴۰ درصد) و ۱۰ سال به بالا (۳۰ درصد) می‌باشد.

##### ۴-۱-۲. آمار استنباطی

با توجه به تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته، یافته‌های تحقیق بر اساس فرضیات، به صورت زیر می‌باشند:

- فرضیه اول محقق، پذیرفته شده است؛ یعنی فرهنگ گروهی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، نقش نوآوری در فرهنگ گروهی بر عملکرد سازمان به طور مثبتی تأثیرگذار بوده است.

- فرضیه دوم محقق، پذیرفته شده است؛ یعنی فرهنگ منطقی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، نقش نوآوری در فرهنگ منطقی بر عملکرد سازمان به طور مثبتی تأثیر گذار بوده است.

- فرضیه سوم محقق، پذیرفته شده است؛ یعنی فرهنگ توسعه‌ای بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، نقش نوآوری در فرهنگ توسعه‌ای بر عملکرد سازمان به طور مثبتی تأثیر گذار بوده است.

- فرضیه چهارم محقق، پذیرفته شده است؛ یعنی فرهنگ سلسله مراتبی بانقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، نقش نوآوری در فرهنگ سلسله مراتبی بر عملکرد سازمان به طور مثبتی، تأثیر گذار بوده است.

به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت فرضیه اصلی محقق، پذیرفته شده است؛ یعنی فرهنگ سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، نقش نوآوری در فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان به طور مثبتی، تأثیر گذار بوده است؛ همچنین، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجی‌گری نوآوری بر عملکرد قوی‌تر از سایر فرهنگ‌ها می‌باشد.

#### ۴-۲. پیشنهادات

- با توجه به رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان در جامعه مورد مطالعه، پیشنهاد می‌شود با فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق، ارتقای آگاهی و آموزش مداوم آنها، زمینه مورد نیاز را برای افزایش عملکرد سازمان فراهم کنید.

- به کارگیری مدیران خلاق به منظور برقراری یک فرهنگ سازمانی مطلوب؛ چرا که مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و با رفتار خود، نقش اساسی در شکل‌دهی فرهنگ سازمان دارند.

- در جهت همسویی و هماهنگی هدف‌های کارکنان سازمان، پیشنهاد می‌شود نیروهایی که قادر به انطباق با فرهنگ حاکم بر سازمان هستند، جذب و نگهداری شوند و برای تلفیق اهداف فرد با سازمان، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و برای رسیدن به اهداف در وجودشان، احساس مسئولیت ایجاد شود. در غیر اینصورت، افراد نمی‌توانند وظایفشان را به طور مطلوب انجام دهند و تحقق هدف را برای سازمان، مشکل می‌سازند (فرهنگ گروهی).

- با توجه به لزوم اهمیت فرهنگ سازمانی مناسب و نقش آن در ارتقای استانداردهای سیستم اداری برای کارکنان، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مورد تأکید قرار گیرند و آموزش‌های متناسب با موضوع برای پرسنل مستقر در سیستم اداری ارائه شوند؛ همچنین، با توجه به اهمیت تأثیرات سیستم فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف اداری و آموزشی، پیشنهاد می‌شود افراد متأثر از فرهنگ سازمانی به صورت گزارش‌های مندرج در پرونده، پاداش‌ها و تسهیلات مورد تشویق شوند و از لحاظ



شغلی ارتقا یابند (فرهنگ سلسله مراتبی).

- برای تصمیم گیری در مورد مشکلات و مسائل سازمانی، پیشنهاد می شود که مدیران با افراد صاحب نظر و متخصص سازمان، برای بررسی مشکلات و مسائل سازمانی، مشورت کنند تا از تصمیم گیری های تک بُعدی، جلوگیری کنند و باعث تقویت روحیه افراد و بالا رفتن تعهد و تعلق خاطر آنان نسبت به سازمان شوند؛ همچنین برای استفاده شایسته از ارزش های حاکم در سازمان با تشکیل تیم هایی از نیروهای کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و نیز نقاط قوت و ضعف موجود، با تقویت و تشویق جنبه های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد کارکنان سازمان قرار دهند (فرهنگ عقلایی).

- با تمرکز سازمان بر روی محیط های بیرونی و داشتن سیستم انعطاف پذیر، زمینه خلق نوآوری در سازمان، میسر شود؛ همچنین با ایجاد بازارهای جدید، تغییرات خاص و در نظر گرفتن نیازهای مشتریان، مسیر توسعه برای سازمان هموار شود (فرهنگ توسعه ای).

- فرهنگ سازمانی مناسب، به عنوان ابزار اصلی نوآوری در سازمان ها به شمار می آید و همیشه در مدیریت مناسب سازمان ها و برنامه ریزی های درازمدت سازمانی، باید از این ابزار، استفاده مناسب نمود.

#### ۴-۴. پیشنهاد به محققان آتی

۱. اجرای این تحقیق در ادارات دولتی؛

۲. بررسی تأثیر انواع فرهنگ های سازمانی بر عملکرد سازمان ها و مقایسه و رتبه بندی آنها با یکدیگر.

#### ۵. منابع و مأخذ

##### الف) منابع فارسی

- آزاد، ناصر و ایمان ارشدی؛ (۱۳۸۸)، «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری»، مجله بررسی های بازرگانی، شماره ۳۶.
- الوانی، سیدمهدی؛ (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، ج بیست و دوم، تهران: نی.
- پال، هرسی و بلانچارد کنت؛ (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، ج چهارم، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
- خردمند، ابراهیم و فتح ناظم؛ (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان»، مجله فراسوی مدیریت، شماره ۱۲.
- زارعی متین، حسن؛ (۱۳۷۲)، «فرهنگ و عملکرد سازمان»، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳.
- علی احمدی، علیرضا؛ (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، ج اول، تهران: بی نا.
- مامی زاده، ج؛ (۱۳۸۰)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد»، مجله تدبیر، شماره ۶۱.
- نصیری پور، امیراشکان و هانیه نیکو؛ (۱۳۹۱)، «رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد دایمی، فصل نامه بهداشت و ایمنی، شماره اول.

##### ب) منابع انگلیسی

- Amabile, T.M. Conti R, Coon,H,(1996) assessing the work environment for creativity,Academy of management journal
- Boothby, D., A. Dufour, and J. Tang.)2010(. Technology adoption, trainingand productivity performance. Research Policy 61-650 :39.
- Buenger, V., R. L. Daft, E. J. Conlon, and J. Austin.)1996(. Competingvalues in organizations: Contextual influences and structural consequences.Organizational Science :7 76-557.
- Dawes, J. (1999), The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence, Marketing Bulletin, 10,

pp.75-65.

- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, J. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 7-22.
- George, G.Gordon, (1994). «Perdicating corporate performance forme organizational culture», op. cit,
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997), A Review of innovation research in economics, sociology and technology management, *Omega*, 1)25), pp.28-15.
- Harris, L C. (2001), Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies, *Journal of Management Studies*, 43-17, (1)38.
- Ismail, Meriam (2005), Creative Climate and Learning organization factor ,*Leadership and organization Development*
- Jaworski, B. J., V. Stathakopoulos, and H. S. Krishnan. (1993). Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing* 69-57 :57.
- Jimenez, J.,D. and Sanz- Valle, R. (2011), Innovation, organizational learning and performance, *Journal of Business Research*, 4)64), pp.417-408.
- Kelloway , e. k. (1995). Common practice in structural equation modeling. In v. l, cooper , & i. t.
- MihaŠkerlavaj ,et al ,(2010), Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications* 37
- Quinn, R. E., and J. Rohrbaugh. )1983(. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 77-363 :(3) 29.
- Rubera, G. and Kirca, A., (2012), Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of Marketing*, 3)76), pp.147-130.
- Sanford ,bornis,(2007) Innovation success and failure in public management Research ,25,No3
- Scheults D Scheults E(1998) the relation ship between work.er and equip new jerset:prentice-hall
- Sharifirad ,Mohammad Sadegh , Ataei, Vahid ,(2011), Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 5,
- Shipton, H., M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, and M. Patterson. )2006(. HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 27-3 :(1) 16.
- Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote, (2014) , Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model *Journal of Business Research* 67
- Thorsten Büschgens, et al. (2013), Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review , *Development & Management Association Journal* ;781-763:(4)30
- Tushman, M.L. and O'Reilly III, C.A. (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 321-293.