

تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری

حاجیه رجبی فرجاد

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین تلفن

نیلوفر میرسپاسی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول)

Email: nmirsepasi@yahoo.com

آزاده حیدری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: نوآوری کلیدی برای بقای سازمانی است و لذا روند حمایت از نوآوری باید مورد علاقه محققان و پژوهشگران به طور یکسان باشد. مدل چند لایه شاین از فرهنگ سازمانی، چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد فرآیندهایی که پرورش نوآوری ارائه می‌دهد می‌باشد. هدف اصلی پژوهش، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدل شاین بر عملکرد سازمان با نقش میانجیگری نوآوری می‌باشد.

روش پژوهش: این تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی بوده است. جامعه آماری کارشناسان ادارات مرکزی بانک کشاورزی که ۷۰۰ نفر بوده است و براساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری اطلاعات، سه پرسشنامه استاندارد است که عبارتند از: پرسشنامه فرهنگ سازمانی ادگار شاین (۱۹۸۵)، عملکرد سازمانی کارابولوت (۲۰۱۵)، نوآوری سازمانی جیمنز - جیمنز و دیگران (۲۰۰۸)، پینادز (۲۰۰۶)، پراجگو و سوهل (۲۰۰۶) که توسط اساتید و خبرگان روایی محتوایی تأیید گردید و پایایی هر سه پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ محاسبه گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون گلووموگروف اسمینروف و ضریب همبستگی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داده است که فرهنگ سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که نوآوری‌های تولیدی، فرآیندی و اداری بر عملکرد سازمان به طور مثبت تأثیرگذار بوده است و میزان اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان (۰/۶۷) بیشتر از اثر مستقیم (۰/۳۹) می‌باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی، نوآوری اداری، نوآوری فرآیندی، نوآوری تولیدی.

مقدمه

در تمامی صحنه‌های فنی، سازمانی و ... مدیران سعی

دارند تا با شناخت و ایجاد جوی حاکی از درک

مناسب، به خلق نوآوری که طی آن امکان بروز

با تشدید رقابت جهانی، سازمان‌ها به راهبرد کسب

و کار، به ویژه نوآوری روی آورده‌اند با وجود رقابت

گوناگون بوده از این رو می‌توان گفت که مفهوم فرهنگ نه تنها دشواری‌های زیادی به بار آورده، بلکه به سبب تنوع و وسعت معنا، ایجاد وحدت نظر بر سر گستره موضوعی آن نیز میسر نشده است. با این حال در هر دوره کوشش‌های تازه‌ای برای تعریف دوباره مفهوم فرهنگ و مسائل آن به کار بسته شده است و حتی برخی از نظریه‌پردازان بر این باور بوده‌اند که می‌توانند مسائل حوزه فرهنگی را در چهارچوب رشته‌ای دانشگاهی و علمی مهار کنند (صالحی ۱۳۹۰: ۳۷). فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه اعتقادات جمعی ناخداگاه و مفروضاتی است که ارزش‌ها، ساخته‌های دست بشر و فعالیت‌هایی سازمان به واسطه آنها هدایت می‌شوند. به این معنا که گروهی از افراد در این اعتقادات جمعی سهیم بوده و هم‌چنین واکنش‌های آنان مبنی بر این که آیا رویکرد جدید و مصنوعات ناشی از آن خوب یا بد است و این موضوع که آیا بی‌درنگ موجب پذیرش قرار می‌گیرد یا با مقاومت و ترس روبرو می‌شوند را هدایت می‌کند. شاین^۳ (۱۹۹۶) فرهنگ سازمانی را به کوه یخی تشبیه نمود که بخش عمده آن پنهان است، لیکن در واقع زندگی اعضاء سازمان را همین بخش پنهان شکل می‌دهد و هدایت می‌کند. 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 به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی شاین بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری در بانک کشاورزی پرداخته است تا منجر به توجه مسئولان و مدیران بانک کشاورزی بر عملکرد سازمان با تکیه بر روش‌های نوین از یک سو و جلب رضایت مشتریان از سوی دیگر، گردد.

ادبیات پژوهش

نوآوری: کوئین^۴ نوآوری را اولین تحول و تبدیل

خلاقیت‌ها و افزایش عملکرد و بهره‌وری میسر می‌شود، اهتمام ورزند. در حال حاضر، افراد و سازمان‌های گوناگون سراسر دنیا با هدف کسب مزیت رقابتی، بهره‌مندی از نوآوری و فعالیت‌های کارآفرینانه را آغاز کرده‌اند (گانندی^۱ و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۶۳). نوآوری، بر خلاف تقلید، شرکت‌ها را به معرفی محصولات جدید و پیشتاز شدن در بازارها بر می‌انگیزد. نشان داده شده است که عوامل زیادی، تعیین کننده حمایت جهت‌گیری نوآورانه سازمانی به حساب می‌آیند. یکی از این عوامل، فرهنگ سازمانی می‌باشد. با توجه به این که، ارزش‌ها، هنجارها و اعتقادات موجود در یک سازمان، می‌توانند پشتیبان یا مانعی بر سر راه خلاقیت و نوآوری، بسته به چگونگی تاثیرگذاری آنها بر رفتار فردی و گروهی، باشند. به اعتقاد شاین، «باورها و مفروضات» هسته یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. مفروضات بیانگر چیزهایی هستند که اعضا معتقدند «واقعیت» دارند. از این رو، مفروضات بر آنچه اعضا ادراک، فکر و احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارد (الوانی، ۱۳۸۸: ۷۲). دشپاند^۲ (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. مقوله فرهنگ از موضوعات بسیار مهمی است که در روح و جسم سازمان‌های اداری نمود دارد «به تعبیر رهبر معظم انقلاب فرهنگ از اقتصاد هم مهم‌تر است» کمتر مفهومی به اندازه مفهوم فرهنگ در حوزه علوم اجتماعی در معرض تفسیرها و تعبیرهای

یک ایده به عمل در یک فرهنگ تعریف می‌کند. منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (آزادی، ۱۳۸۸: ۳۸). نوآوری به تلاش‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها برای یافتن فرصت‌های جدید و راه‌حل‌های تازه و کسب مزیت رقابتی از طریق محصولات جدید، خدمات جدید یا بهبود فرایندها، اشاره دارد (دس و لامپکین^۵، ۲۰۰۵: ۱۴۹). نوآوری سازمانی یکی از مفاهیم مدیریتی است که رابطه نزدیکی با کارآفرینی سازمانی^۶ دارد. به طوری که نمی‌توان هنگام تعریف کارآفرینی آن را از قلم انداخت (دراکر^۷، ۱۹۸۵: ۳۲). ابعاد نوآوری ترکیبی از جیمنز - جیمنز و دیگران (۲۰۰۸)، پنیادز (۲۰۰۶)، پراجگو و سوהל (۲۰۰۶) می‌باشد که شامل ابعاد نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی، نوآوری اداری، می‌باشد.

الف- نوآوری تولیدی: این نوع از نوآوری به مواردی اطلاق می‌شود که با آن بتوان تغییری را در سازمان به وسیله ارائه تغییرات در تکنولوژی به وجود آورد و در نتیجه استفاده جدید از یک ابزار، فن، شیوه و یا سیستم و ایجاد تغییرات در محصولات یا خدمات اتفاق می‌افتد. در واقع فراهم کننده ابزاری جدید و بدیع برای تولید محصولات و یا خدمات در یک سازمان می‌باشد (اوجاسالو^۸، ۲۰۰۸: ۳۱).

ب- نوآوری فرایندی: این نوع نوآوری بر بهبود انعطاف‌پذیری تولید، هزینه‌های پایین‌تر تولید، به وسیله بهبود شرایط کاری و کاهش هزینه‌ها دلالت دارد و یا ابزاری در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه‌ها در سازمان می‌باشد (جیمنز^۹، ۲۰۰۸: ۸۷). نوآوری در فرایند باعث می‌شود که عرضه یکنواخت تولید با کیفیت بالا و با قیمت پایین امکان‌پذیر گردد.

این نوآوری نیاز به سرمایه‌گذاری اساسی و اغلب بلندمدت دارد و اداره موثر نوآوری فرآیند نیاز به مهارت‌های مهندسی، مدیریت تولید و مهارت‌های خرید دارد (وست، ۱۹۹۲: ۷۵).

ج- نوآوری اداری: عبارت از تغییرات در ساختار سازمان و فرآیندهای اداری مانند ارائه ایده جدید برای سیاستی تازه در مورد استخدام پرسنل، تخصیص منابع، ساختار وظایف و اختیارات می‌باشد. ارائه رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید را نوآوری اداری گویند (وست، ۱۳۹۲: ۷۸).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است و بر تعاملات کارکنان و عملکرد سازمان اثر می‌گذارد (گراهام و نافوخو، ۲۰۰۷: ۲۸۳). فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند و به عبارتی هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رابینز، ۱۳۷۴: ۷۱). ادگار شاین در دهه ۱۹۸۰ نظریه‌ای را مطرح کرد که در بحث «فرهنگ سازمانی» بسیار تأثیرگذار بود. طبق نظریه او، فرهنگ از سه سطح و لایه تشکیل می‌شود: در بیرونی‌ترین لایه، «مصنوعات» قرار می‌گیرند. پس از مصنوعات و در سطح میانی، «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری» قرار دارند. در عمیق‌ترین لایه نیز هسته‌ای از «باورها و مفروضات» جای گرفته است. شاین فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل

سطح دوم: ارزش‌ها، دومین سطح در مدل فرهنگی شاین، ارزش‌های فردی و گروهی است. ارزش‌ها نشان دهنده اولویت‌ها یا چیزی است که باید انجام شود. برای مثال فردی که کار زیاد را ارزش می‌داند احتمالاً ساعات زیادی را در اداره می‌گذراند. مدیری که برای نوآوری ارزش قائل است به کارکنانی که آراء و نظرات تازه‌تر و بهتری برای انجام کار خود ارائه دهند پاداش می‌دهد. بدین ترتیب این سطح فرهنگی نشان دهنده باورهای گوناگون در این باره است که در یک سازمان کارها چگونه باید انجام شوند.

سطح سوم: مفروضات بنیادی، مفروضات بنیادی عمیق‌ترین سطح فرهنگ در تحلیل شاین است که شامل مفروضات و اعتقادات بنیادی، عمیق و اساسی می‌باشند. باید در نظر داشت که این مفروضات بنیادی از طریق مشاهده سطحی و معمولی قابل مشاهده و ملاحظه نیستند (خردمند، ۱۳۸۹: ۱۸۵).

| | | |
|------------------------------------|--|---------|
| سطح قابل مشاهده اما غالباً نامکشوف | مصنوعات و ابداعات مصنوعات فیزیکی (ساختمان‌ها، تزئینات) مصنوعات گفتاری (داستان‌ها، قهرمانان) مصنوعات رفتاری (سنت‌ها، آداب و رسوم) | سطح اول |
| سطح وسیع‌تر از نظر آگاهی | ارزش‌ها بایدها و نبایدها هتجارها و ناهتجارها | سطح دوم |
| سطح غیرقابل مشاهده و نیمه‌آگاهانه | مفروضات اساسی ماهیت انسان (انسان‌عقلایی، انسان اقتصادی، انسان زیبایی، انسان پیچیده، انسان اکولوژیک) ماهیت واقعیت و حقیقت ماهیت زمان | سطح سوم |

شکل ۱ - سطوح فرهنگ سازمانی شاین

عملکرد سازمانی: عملکرد یکی از مهم‌ترین

مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. فرهنگ سازمانی به ابعاد: مصنوعات، عقاید و ارزش‌ها و مفروضات اساسی تقسیم و تقسیم می‌گردد. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. شاین معتقد است هر فرهنگی در هر دوره تاریخی باید هفت موضوع را واکاوی نماید و تبیین توصیفی که از این موضوعات ارائه می‌دهد به تبیین هسته مفروضات آن فرهنگ کمک خواهد کرد. علاوه بر ماهیت و طبیعت انسان، این موضوعات عبارتند از: روابط سازمان با محیطش، ماهیت حقیقت و واقعیت، ماهیت زمان، ماهیت فعالیت و عمل انسان، ماهیت ارتباطات انسانی و تقارب در مقابل تنوع. شاین بحث می‌کند که هسته مفروضاتی که در واکاوی و تبیین این موضوعات به کار گرفته می‌شود، راه خود را در بسیاری از ابعاد و مسائل سازمان باز می‌کند (خردمند، ۱۳۸۹: ۱۸۵). ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

سطح اول: مصنوعات و ابداعات: آشکارترین سطح فرهنگ در مدل شاین، محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان ایجاد کرده‌اند. نشانه‌های فرهنگی مختلفی را در این سطح قابل مشاهده می‌توان گنجاند، آشکارترین آنها رفتار اعضای سازمان و ظواهر یا چیزهایی هستند که توسط آنها ایجاد شده است.

سازدهای مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها به حساب می‌آید. عملکرد سازمانی کارابولوت (۲۰۱۵) شامل ابعاد عملکرد مالی، عملکرد مشتری، عملکرد تجارت داخلی، عملکرد رشد و یادگیری می‌باشد.

الف - عملکرد مالی به توسعه محصولات و خدمات پیشنهادی، دستیابی به مشتریان و بازارهای جدید، تغییر آمیخته محصولات و خدمات به سوی ترکیبات با ارزش افزوده بیشتر و قیمت‌گذاری مجدد کالاها و خدمات اشاره دارد (کارابولوت، ۲۰۱۵: ۱۲۵).

ب - عملکرد تجارت داخلی: تجارت یا داد و ستد، انتقال مالکیت کالا و خدمات از یک شخص یا نهاد به دیگری به ازای دریافت چیزی از خریدار است.

ج - عملکرد مشتری: مشتری از دیدگاه حقوقی، شخص، اشخاص یا سازمان‌هایی هستند که با دیگری قرارداد می‌بندند تا به او کالا یا خدماتی ارائه کند. از منظر اقتصاد و بازار، مشتری کسی است که برای او، فرد یا سازمانی نیازی را تأمین می‌کند. امکان دارد این نیاز مربوط به نوعی غذا، نوشابه، رایانه، خدمات پزشکی و یا خدمات پرسنلی باشد.

د - عملکرد رشد و یادگیری: عملکرد رشد و یادگیری، فرآیند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت، توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار برای بالا بردن سطح تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اعضاء به منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری و تأمین نیازهای مشتریان و بهبود و بهسازی سازمان در یک محیط متغیر و پویاست (کارابولوت، ۲۰۱۵: ۱۲۷).

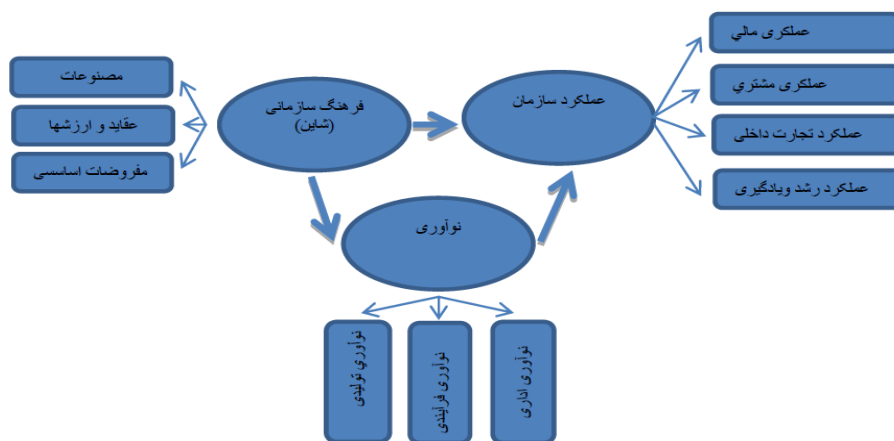
پیشینه پژوهش

آزاد و ارشدی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر

فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد بین فرهنگ سازمانی و تأثیر منفی فشار کاری بر نوآوری، رابطه وجود دارد. علامه و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است. همچنین تسهیم دانش بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد و عواملی مانند چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذارند. لاج (۲۰۱۱) در پژوهشی به مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآوری و نوآوری در شرکت‌های کره جنوبی با به کارگیری از روش آنالیز فاکتور تصدیق پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد یادگیری فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت بسیار زیادی بر نوآوری؛ همچنین اثر غیرمستقیم مثبتی بر فرهنگ نوآوری دارد. الحربی و الیحیی (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداخته است که یافته‌ها نشان داد که ارزش‌ها و هنجارهای مستقر بر عملکرد کارکنان در یک سازمان ارتباط دارند. مدیران باید به بهبود سطح عملکرد در کارکنان به عنوان یک مزیت رقابتی توجه ویژه داشته باشند. فرهنگ سازمانی کمک می‌کند که ارتباط کارکنان در سازمان به ارتباط مشتری در جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی و همچنین مدیریت بهتر در فرآیندهای سازمانی منجر گردد. چون عملکرد شغلی تأثیر بسیاری از فرهنگ سازمانی می‌پذیرد پس به عنوان موضوعی در سازمان به بهره‌وری کارکنان کمک ویژه‌ای خواهد کرد به عنوان مزیت رقابتی سازمان مورد استفاده قرار خواهد گرفت. بوشگن (۲۰۱۳) به مطالعه فرهنگ سازمانی و نوآوری پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد فرهنگ گروهی و فرهنگ منطقی با اهداف فرهنگ نوآوری، هم‌ساز هستند. فرهنگ سلسله

در رابطه بین نوآوری سازمانی و نوآوری محصول نقش میانجی ایفا می‌کند و این دو نوآوری در محصول و فرآیند منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. با توجه به ادبیات موجود درباره فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی فرضیه‌های زیر مفروض است:

مراتبی و فرهنگی توسعه‌ای نیز بر کنترل و جهت‌گیری درونی تأکید دارند و کمتر در سازمان نوآور، دیده می‌شوند. کامیسون و لوپز^{۱۴} (۲۰۱۴) به بررسی نوآوری سازمانی به عنوان یک عامل توانمند در ایجاد قابلیت‌های نوآوری تکنولوژیکی و عملکرد شرکت پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد نوآوری سازمانی بر توسعه نوآوری فرآیند تأثیر مثبت دارد و نوآوری فرآیند



شکل ۲ - مدل مفهومی پژوهش (منبع: فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۹۶) نوآوری جیمز و دیگران (۲۰۰۸)، پنیادز (۲۰۰۶)، پراجگو و سوהל (۲۰۰۶) و عملکرد سازمانی کارابولوت (۲۰۱۵))

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش پژوهش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر در کارشناسان ادارات مرکزی بانک کشاورزی می‌باشد که ۷۰۰ نفر بوده است. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۲۴۷ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بوده است. در این پژوهش از سه پرسش نامه استاندارد، پرسشنامه فرهنگ سازمانی ادگار شاین^{۱۵} (۱۹۸۵)، پرسشنامه عملکرد سازمانی کارابولوت^{۱۶} (۲۰۱۵)، پرسشنامه نوآوری سازمانی جیمز - جیمز و دیگران^{۱۷} (۲۰۰۸)، پنیادز^{۱۸} (۲۰۰۶)، پراجگو و سوהל^{۱۹} (۲۰۰۶) استفاده شده است. همچنین روایی آن از طریق محتوایی تایید شده است. پایایی از طریق آلفای کرونباخ به شرح جدول

فرضیه اصلی:

نوآوری نقش میانجی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان ادارات مرکزی بانک کشاورزی دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- ۱- فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۲- فرهنگ سازمانی بر نوآوری تأثیر دارد.
- ۳- نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۴- متغیر نوآوری تولیدی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۵- متغیر نوآوری فرآیندی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر دارد.
- ۶- متغیر نوآوری اداری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر دارد.

زیر است:

منظور بررسی فرضیات از آزمون‌های ضریب همبستگی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

جدول ۱ - پایایی پرسشنامه و ابعاد آن

| پرسشنامه | مقیاس | ضریب آلفای کرونباخ | منبع |
|----------------|--------------------------------|--------------------|---|
| نوآوری سازمانی | نوآوری تولیدی | ۰/۷۰ | توستن (۲۰۱۳)، شریفی (۱۳۹۰)، عطایی (۱۳۹۳)، نامیان (۱۳۹۴)، نوروزی (۱۳۹۲). |
| | نوآوری فرایندی | ۰/۸۰ | |
| | نوآوری اداری | ۰/۸۳ | |
| | کل پرسشنامه نوآوری سازمانی | ۰/۸۱ | |
| عملکرد سازمانی | عملکرد مالی | ۰/۷۸ | خرمند (۱۳۸۹)، نامیان (۱۳۹۴)، زارعی (۱۳۹۲)، سیدی (۱۳۹۲). |
| | عملکرد مشتری | ۰/۷۲ | |
| | عملکرد تجارت داخلی | ۰/۸۴ | |
| | عملکرد رشد و یادگیری | ۰/۸۱ | |
| | عملکرد مالی | ۰/۷۸ | |
| فرهنگ سازمانی | کل پرسشنامه عملکرد سازمانی | ۰/۷۹ | سولن (۲۰۱۴)، هوگان (۲۰۱۵)، لاواج (۲۰۱۰)، نصیرپور (۱۳۹۱)، زارعی (۱۳۹۲)، صفر دوست (۱۳۹۴). |
| | مصنوعات | ۰/۷۴ | |
| | عقاید و ارزش‌ها | ۰/۷۱ | |
| | مفروضات اساسی | ۰/۶۰ | |
| فرهنگ سازمانی | کل پرسشنامه فرهنگ سازمانی شاین | ۰/۷۰ | |

یافته‌های پژوهش

الف: یافته‌های توصیفی

براساس جنسیت ۵۹/۹ درصد از پاسخگویان مرد و ۴۰/۱ درصد زن هستند، از نظر سن ۹/۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۰/۱ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۰/۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹/۷ درصد بالای ۵۰ سال می‌باشد، از نظر میزان تحصیلات ۳/۲ درصد دیپلم، ۳۰/۴ درصد لیسانس، ۶۲/۸ درصد فوق لیسانس و ۳/۶ درصد دکتری می‌باشد و براساس سابقه خدمت ۲۶/۳ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰/۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۶/۴ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و سابقه خدمت ۲۷/۱ درصد ۲۰ سال به بالا می‌باشد.

ب: یافته‌های استنباطی

با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف می‌توان توزیع نرمال بودن داده‌های یک متغیر را مورد بررسی قرار داد. نتایج این آزمون در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲ - نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

| متغیرها | تعداد داده‌ها | آماره آزمون | سطح معنی داری |
|----------------|---------------|-------------|---------------|
| فرهنگ سازمانی | ۲۴۷ | 1/315 | 0/077 |
| نوآوری | ۲۴۷ | 1/016 | 0/132 |
| عملکرد سازمانی | ۲۴۷ | 1/312 | 0/079 |

با توجه به این که سطح معناداری آزمون مربوط به تمام متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش پذیرفته شده و می‌توان از روش نسبت درستی‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی، به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون گلوگروف اسمیرنوف و هم‌چنین به

بررسی برازش مدل اول پژوهش

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آنها باید از برازندگی مدل اطمینان شود در جدول زیر شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳ - شاخص‌های برازش مدل اول

| نام آزمون | توضیحات | مقادیر قابل قبول | مقدار به دست آمده |
|-------------|----------------------------------|------------------|-------------------|
| χ^2/df | کای اسکور نسبی | < ۳ | ۲/۶۱۵ |
| RMSEA | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | < ۰/۱ | ۰/۰۸۱ |
| GFI | شاخص برازندگی تعدیل یافته | > ۰/۹ | ۰/۹۵ |
| RMR | ریشه میانگین مجذور باقیمانده | < ۰/۱ | ۰/۰۴۱ |
| NFI | شاخص برازش نرم | > ۰/۹ | ۰/۹۱ |
| CFI | شاخص برازش مقایسه‌ای | > ۰/۹ | ۰/۹۳ |

این فرضیه به بررسی نقش متغیر میانجی نوآوری در تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته است و به عبارتی تاثیر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی اثر غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر ابتدا برقرار باشد. شرط اول این است که معناداری اثر متغیر مستقل بر واسط تأیید شود و شرط دوم نیز تأیید معناداری اثر متغیر واسط بر وابسته می‌باشد. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا اثر غیر مستقیم معنی‌دار و ضریب مسیر از ضرب بین ضریب مسیر اثر متغیر مستقل بر واسط و ضریب مسیر اثر متغیر واسط بر وابسته بدست می‌آید. با توجه به این که فرضیات فرعی دوم (اثر متغیر مستقل بر واسط) و فرعی سوم (اثر متغیر واسط بر وابسته) پذیرفته شده است بنابراین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان معنی‌دار و ضریب آن برابر است با $۰/۷۶ * ۰/۸۸ = ۰/۶۷$.

جدول ۴ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه اصلی

| مسیر | ضریب مسیر | T آماره | خطای استاندارد |
|-------------------------|-----------|---------|----------------|
| فرهنگ سازمانی بر نوآوری | ۰/۸۸ | ۱۶/۱۲ | ۰/۰۵۵ |
| نوآوری بر عملکرد سازمان | ۰/۷۶ | ۸/۶۳ | ۰/۰۸۸ |

حال با توجه به نتیجه به دست آمده در فرضیه فرعی اول که ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان برابر با ۰/۳۹ شد می‌توان گفت میزان اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان (۰/۶۷) بیشتر از اثر مستقیم (۰/۳۹) می‌باشد.

فرضیه فرعی اول: فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان تاثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به جدول فوق، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۱ می‌باشد و با توجه به این که کمتر از ۰/۱ است نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می‌باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۳۲/۸۳/۶۹) بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص GFI، CFI و NFI نیز از ۰/۹ بیشتر می‌باشد که نشان می‌دهند مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، مدل مناسبی است. با توجه به تائید برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیات با استفاده از ابعاد تائید شده پرداخته می‌شود.

فرضیه اصلی: نوآوری نقش میانجی در تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان دارد.

برابر با ۸/۶۳ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت نوآوری بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین فرضیه فرعی سوم تایید می‌شود.

جدول ۷ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۳

| خطای استاندارد | آماره T | ضریب مسیر |
|----------------|-----------|-----------|
| ۰/۰۸۸ | ۸/۶۳ | ۰/۷۶ |

شکل‌های ۳ و ۴ مدل‌های تحقیق مربوط به فرضیات فرعی اول تا سوم را نشان می‌دهند. ضرایب موجود بین متغیرهای مکنون ضرایب مسیر نام دارد و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می‌گردند. این آماره (t -value) زمانی معنادار می‌باشد که مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد.

بررسی برازش مدل دوم پژوهش

در جدول زیر شاخص‌های برازش مدل دوم مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۸ - شاخص‌های برازش مدل دوم

| نام آزمون | توضیحات | مقادیر قابل قبول | مقدار به دست آمده |
|-------------|----------------------------------|------------------|-------------------|
| χ^2/df | کای اسکوئر نسبی | < 3 | ۲/۷۶۰ |
| RMSEA | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | < 0.1 | ۰/۰۸۵ |
| GFI | شاخص برازندگی تعدیل یافته | > 0.9 | ۰/۹۴ |
| RMR | ریشه میانگین مجذور باقیمانده | < 0.1 | ۰/۰۷۵ |
| NFI | شاخص برازش نرم | > 0.9 | ۰/۹۲ |
| CFI | شاخص برازش مقایسه‌ای | > 0.9 | ۰/۹۱ |

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری برای ضریب بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان مقدار آماره t برابر با ۷/۵۸ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. از طرف دیگر مقدار این ضریب ۰/۳۹ است که مقداری مثبت و نشان دهنده‌ی تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. در نتیجه فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

جدول ۵ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۱

| خطای استاندارد | آماره T | ضریب مسیر |
|----------------|-----------|-----------|
| ۰/۰۵۱ | ۷/۵۸ | ۰/۳۹ |

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ سازمانی بر نوآوری تاثیر معنی‌داری دارد.

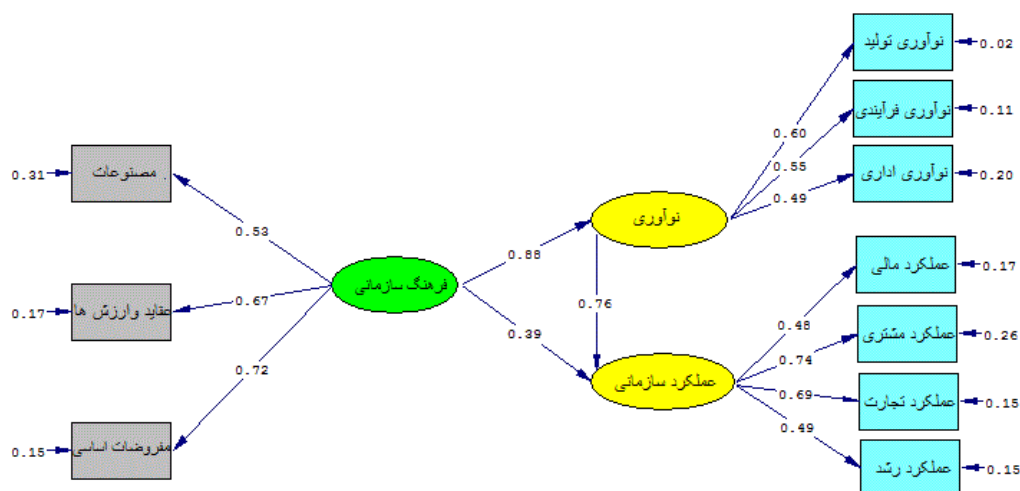
در بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری، همان‌طور که شکل‌های ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، میزان ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۸ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با ۱۶/۱۲ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر نوآوری تاثیر مثبت و معناداری دارد در نتیجه فرضیه فرعی دوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

جدول ۶ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۲

| خطای استاندارد | آماره T | ضریب مسیر |
|----------------|-----------|-----------|
| ۰/۰۵۵ | ۱۶/۱۲ | ۰/۸۸ |

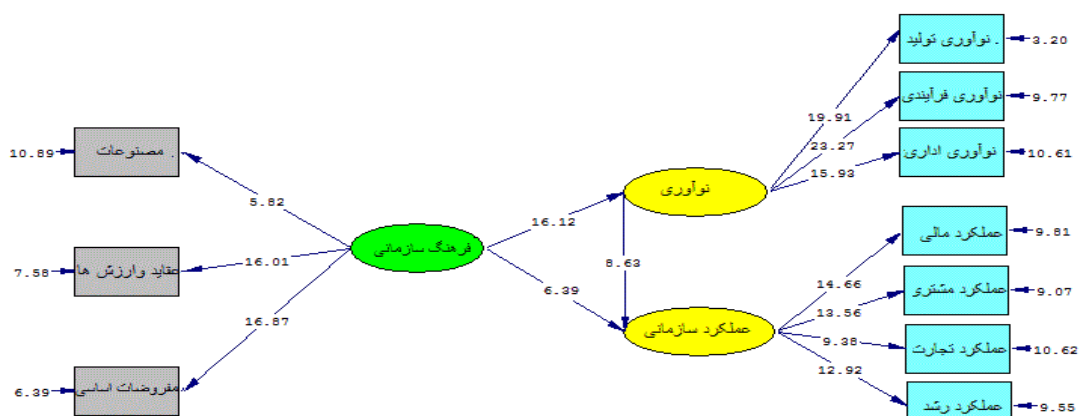
فرضیه فرعی سوم: نوآوری بر عملکرد سازمان تاثیر معنی‌داری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر بین نوآوری و عملکرد سازمان برابر با ۰/۷۶ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t



Chi-Square=83.69, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

شکل ۳ - ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل اول پژوهش



(Chi-Square=83.69, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

شکل ۴ - نتایج آزمون t مدل اول پژوهش

متغیرهای تحقیق، مدل مناسبی است. با توجه به تائید برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیات با استفاده از ابعاد تائید شده پرداخته می شود. برای بررسی فرضیات فرعی ۴ تا ۶ لازم است مدل دوم پژوهش که در شکل های ۵ و ۶ آمده است مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به جدول فوق، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۵ می باشد و با توجه به این که کمتر از ۰/۱ است نشان می دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۲۴۵/۱۶۶) بین ۱ و ۳ می باشد و میزان شاخص GFI، CFI و NFI نیز از ۰/۹ بیشتر می باشد که نشان می دهند مدل اندازه گیری

سازمانی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به شکل‌های ۵ و ۶ ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و نوآوری فرآیندی برابر با $0/83$ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $19/91$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر نوآوری فرآیندی تأثیر مثبت و معناداری دارد هم‌چنین ضریب مسیر بین نوآوری فرآیندی و عملکرد سازمان برابر با $0/52$ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $10/83$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می‌باشد در نتیجه نوآوری فرآیندی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان معنی‌دار و ضریب آن برابر است با $0/43 = 0/83 * 0/52$

جدول ۱۰ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۵

| خطای استاندارد | T آماره | ضریب مسیر | مسیر |
|----------------|---------|-----------|---------------------------------|
| ۰/۰۴۲ | ۱۹/۹۱ | ۰/۸۳ | فرهنگ سازمانی بر نوآوری فرآیندی |
| ۰/۰۴۸ | ۱۰/۸۳ | ۰/۵۲ | نوآوری فرآیندی بر عملکرد سازمان |

فرضیه فرعی ششم: متغیر نوآوری اداری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر دارد

این فرضیه به بررسی نقش متغیر میانجی نوآوری اداری در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته است و به عبارتی تأثیر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به شکل‌های ۵ و ۶ ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و نوآوری اداری برابر با $0/86$ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $15/46$

فرضیه فرعی چهارم: متغیر نوآوری تولیدی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر دارد.

این فرضیه به بررسی نقش متغیر میانجی نوآوری تولیدی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته است و به عبارتی تأثیر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به شکل‌های ۵ و ۶ ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و نوآوری تولیدی برابر با $0/79$ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $27/65$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر نوآوری تولیدی تأثیر مثبت و معناداری دارد هم‌چنین ضریب مسیر بین نوآوری تولیدی و عملکرد سازمان برابر با $0/82$ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $15/78$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می‌باشد در نتیجه نوآوری تولیدی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان معنی‌دار و ضریب آن برابر است با: $0/65 = 0/79 * 0/82$

جدول ۹ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۴

| خطای استاندارد | T آماره | ضریب مسیر | مسیر |
|----------------|---------|-----------|--------------------------------|
| ۰/۰۲۹ | ۲۷/۶۵ | ۰/۷۹ | فرهنگ سازمانی بر نوآوری تولیدی |
| ۰/۰۵۲ | ۱۵/۷۸ | ۰/۸۲ | نوآوری تولیدی بر عملکرد سازمان |

فرضیه فرعی پنجم: متغیر نوآوری فرآیندی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر دارد

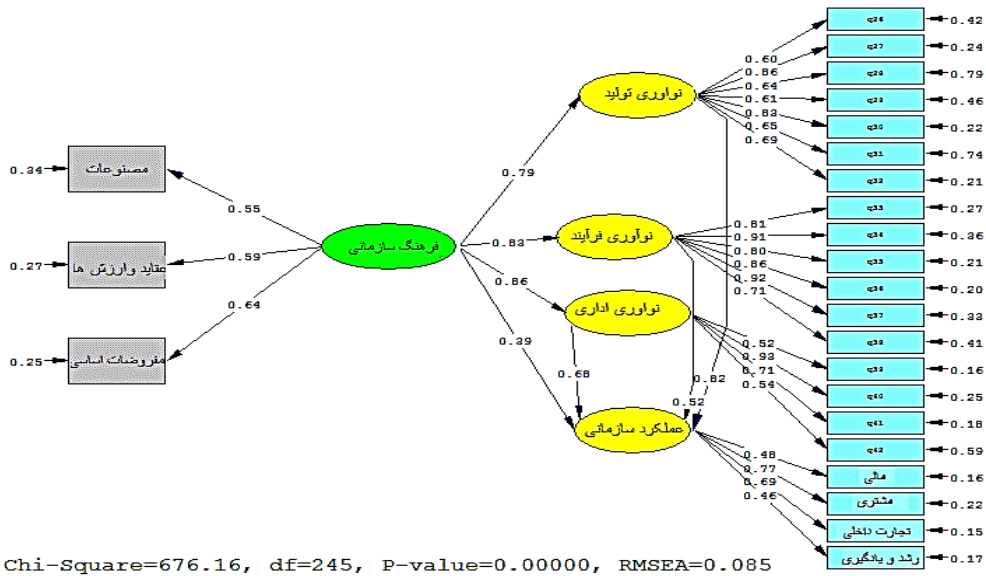
این فرضیه به بررسی نقش متغیر میانجی نوآوری فرآیندی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته است و به عبارتی تأثیر غیر مستقیم فرهنگ

$$0/58 = 0/86 * 0/68$$

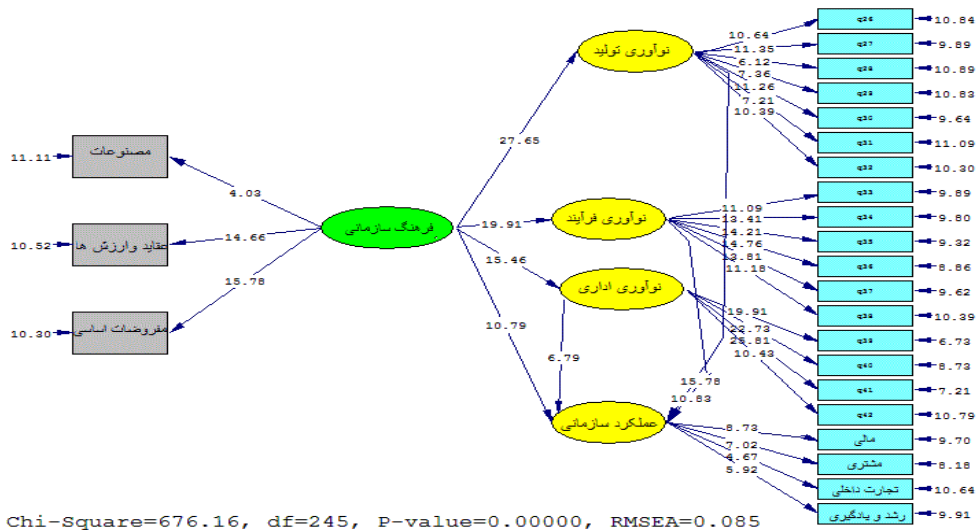
است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد همچنین ضریب مسیر بین نوآوری اداری و عملکرد سازمان برابر با ۰/۶۸ که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره t برابر با ۶/۷۹ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه نوآوری اداری بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان معنی‌دار و ضریب آن برابر است با

جدول ۱۱ - ضریب مسیر و آماره T برای فرضیه فرعی ۵

| خطای استاندارد | ضریب مسیر | T آماره | خطای استاندارد |
|-------------------------------|-----------|---------|----------------|
| فرهنگ سازمانی بر نوآوری اداری | ۰/۸۶ | ۱۵/۴۶ | ۰/۰۵۶ |
| نوآوری اداری بر عملکرد سازمان | ۰/۶۸ | ۶/۷۹ | ۰/۱۰۰ |



شکل ۵ - ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل دوم پژوهش



شکل ۶ - نتایج آزمون t مدل دوم پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نوآوری کلیدی برای بقای سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار است و لذا روند حمایت از نوآوری باید مورد علاقه محققان و پژوهشگران به طور یکسان باشد. مدل چند لایه شاین از فرهنگ سازمانی، چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد فرآیندهایی که به پرورش نوآوری کمک می‌کند ارائه می‌دهد. از سوی دیگر نوآوری می‌تواند بر عملکرد سازمان تاثیرگذار باشد، چرا که نوآوری می‌تواند در بازارهای پر از تغییر امروزی رمز موفقیت هر سازمان را شکل دهد. فرهنگ سازمانی حاکم نیز می‌تواند بر رشد نوآوری در یک سازمان کمک نماید. با توجه به این که هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد با نقش میانجیگری نوآوری در مدل شاین می‌باشد. متغیر فرهنگ سازمانی با نقش میانجیگری نوآوری بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تاثیر مثبت و معناداری داشته است. بنابراین، نقش میانجیگری نوآوری در فرهنگ بر عملکرد سازمان به طور مثبتی تاثیرگذار بوده است. همچنین متغیر فرهنگ سازمانی اثر غیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد.

متغیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تاثیر مثبت و معناداری داشته است. بنابراین فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان به طور مثبتی تاثیرگذار بوده است. متغیر فرهنگ سازمانی بر متغیر نوآوری در جامعه آماری مورد نظر، تاثیر مثبت و معناداری داشته است. متغیر نوآوری بر متغیر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر، تاثیر مثبت و معناداری داشته است. فرضیه فرعی چهارم به نقش متغیر میانجی نوآوری تولیدی در تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته است. در نتیجه متغیر نوآوری تولیدی بر متغیر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه فرعی پنجم به نقش متغیر میانجی نوآوری فرآیندی در تاثیر فرهنگ سازمانی بر

عملکرد سازمان پرداخته است. متغیر میانجیگری نوآوری فرآیندی در ارتباط بین متغیر فرهنگ سازمانی و متغیر عملکرد سازمان در جامعه آماری مورد نظر تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ فرضیه فرعی ششم نقش متغیر میانجی نوآوری اداری در تاثیر متغیر فرهنگ سازمانی بر متغیر عملکرد سازمان پرداخته است. بنابراین می‌توان گفت متغیر فرهنگ سازمانی بر متغیر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه‌ها با نتایج مطالعات آزاد و ارشدی (۱۳۸۸)، علامه و دیگران (۱۳۹۵)، لاواج (۲۰۱۱)، الحربی و الیحبی (۲۰۱۳)، بوشگن (۲۰۱۳) و کامیسون و لویز (۲۰۱۴) همخوانی دارد. براساس یافته‌های زیر پیشنهاد زیر به روسا بانک کشاورزی بیان می‌گردد:

۱. به مقامات ارشد بانکی همواره پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر روی محیط‌های بیرونی و داشتن سیستم انعطاف‌پذیر، زمینه‌های لازم و کافی برای خلق نوآوری در سازمان، فراهم کنند.
۲. امروزه موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که به کارمندان خود احترام گذاشته و تلاش می‌کنند تا محیط کاری مثبت و رو به رشدی را برای آنان فراهم سازند. کارمندانی که راضی باشند در دست‌یابی به اهداف سازمان نقش بیشتری ایفا می‌نمایند. به مدیران ارشد بانک پیشنهاد می‌شود برای افراد خلاق، توانمند، با استعداد محیطی مناسب فراهم کنند و به ایده‌های خلاقانه و الهام‌بخش پرسنل بهاد داده و با پیگیری آموزش‌های ارائه شده به پرسنل زمینه مورد نیاز آنها را برای افزایش ارتقا و آگاهی، برای پیشرفت عملکرد سازمان فراهم کنند.
۳. لازم است جهت نوآوری هر چه بیشتر در محیط سازمان، مدیران پیش فرض‌های ذهنی‌شان را در مورد پرسنل تغییر دهند و به عنوان یک انسان نه

- به عنوان یک نیروی کار به کارکنان توجه کنند و به چشم رقیب به پرسنل خود نگاه نکنند.
۴. پیشنهاد می‌شود سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان براساس میزان مطرح کردن ایده و فکر جدید در بانک از سوی افراد توانا، خلاق و مبتکر و ارائه راهکارهای نوین و حتی تالیف کتب و مقالات، شرکت در همایش‌ها و سخنرانی‌ها برقرار شود.
۵. با بکارگیری افراد متخصص که دانش و مهارت مرتبط با نیازهای شغلی سازمان را دارند می‌توان سطح نوآوری فرآیندی را بهبود بخشید. جهت ارتقای نوآوری فرآیندی به متغیرهایی چون؛ رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان، سرمایه‌های انسانی توجه شود.
۶. کمک به شکل‌گیری هر چه بیشتر الگوهای فکری جدید براساس سطح دانش، مهارت و تخصص در مجموعه بانکی گرایش هر چه بیشتر پرسنل به سمت نوآوری اداری را فراهم می‌سازد که این امر (نوآوری اداری زیرمجموعه نوآوری سازمانی) به نوبه خود یکی از عواملی است که سبب ارائه خدمات و محصولات جدید، مناسب‌تر و رقابت‌پذیری بیشتر می‌گردد. با افزایش نوآوری اداری در پرسنل و بهبود در عملکرد، افزایش پویایی، چابکی و تاب‌آوری سازمان (بانک) در مسیر تغییرات بهتر دیده خواهد شد.

Analytic Review, Development & Management Association Journal; 4(30): 781-763.

Camisón, C & Villar-López, A (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance, Journal of Business Research, 67, pp. 2891-2902.

Deshpande R, Farley J.U, Webster F.E (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis; Journal of Marketing, No. 1.

Dess, G.G & Lumpkin, G.T (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, Academy of Management Executive, Vol. 19 No. 1, pp. 147-156

Druker, P (1985). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century, Journal of Management Development, Volume: 21 Issue: 2 Page: 101 – 117, Available at: <http://ideas.repec.org/p/fth/montri/99-05.html>

Graham, C.M, Nafukho, F.M (2007). Employees perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning, The Learning Organization, 14(3), 281-292.

Gunday, G, Ulusoy, G, Kilic, K, Alpkan, L (2011). Effects of innovation types on firm performance, Production Economics, vol.133. pp 662-676.

Jimenez, Jimenez, Daniel et al (2008). Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning, European Journal of Innovation Management, 11(3), pp. 389-412.

Karabolt, R.E (2015). A competing values approach to organizational effectiveness, Public Productivity Review, Vol.5, 122-140

Ojasalo, Jukka (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches, European Journal of Innovation Management, 11(1), pp. 51-86

Schien, Edgar H (1996). Defining organizational culture, The Manchester Review, P.7-8.

منابع

آزاد ناصر، ارشدی ایمان (۱۳۸۸). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری (مورد کاوی شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران)، بررسی های بازرگانی، شماره ۳۶: ۲۶-۳۸.

آزادی، مهدی (۱۳۸۸). مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا، اصفهان: انتشارات قاصد سحر، چاپ اول.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران: نی.

خردمند، ابراهیم و فتاح ناظم (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان، مجله فراسوی مدیریت، دوره ۳، شماره ۱۲ ص ۱۵۹-۱۸۱

صالحی، فهیمه (۱۳۹۰). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک مسکن استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

علامه، سیدمحسن، عسکری، نوربخش، خزائی پول، جواد (۱۳۹۵). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت فرهنگ سازمانی، (2) ۴۵۳-۴۷۴.

Alharbi Mohammad Awadh, Alyahya, Mohammed Saad (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 _Issue.1.

Büschgens-Thorsten, et al (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-

یادداشت‌ها

- ¹ *Gandi*
- ² *Deshpand*
- ³ *Schein*
- ⁴ *- Couin*
- ⁵ *Dess, Lumpkin*
- ⁶ *Entrepreneurship*
- ⁷ *Druker*
- ⁸ *Ojasalo*
- ⁹ *Jimnez*
- ¹⁰ *Karabulute*
- ¹¹ *Lavaj*
- ¹² *Alharbi & Alyahya*
- ¹³ *Boushgen*
- ¹⁴ *Comison and lopez*
- ¹⁵ *Edgar Shine*
- ¹⁶ *Karabolet*
- ¹⁷ *James & James*
- ¹⁸ *Penyadez*
- ¹⁹ *Perajko & Sohel*