

نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان

علیرضا کرامتیان^۱، کیوان شاه قلیان^{۲*}

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: آبان ۱۳۹۸، اصلاحیه: دی ۱۳۹۸، پذیرش: بهمن ۱۳۹۸

چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان است. از آنجا که در عصر حاضر، نوآوری و تغییر یکی از مهم‌ترین الزامات و مزیت‌های رقابتی برای بقا و رشد هر سازمان است لذا در این تحقیق به بررسی شاخص‌های تاثیرگذار فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر سازمان پرداخته شده است. پژوهش حاضر به مطالعه نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان در شرکت رنوپارس پرداخته است. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی می‌باشد. همچنین جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و کارشناسان مربوط در شرکت رنوپارس می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۵ نفر تعیین گردید و همچنین از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. داده‌های تحقیق با روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵۷ و روایی ابزار با روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. اطلاعات تحقیق به کمک نرم افزار Smart PLS و با استفاده از آزمونهای آماری، توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد فرهنگ عقلایی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله‌مراتبی بر تغییرات سازمانی تاثیر مثبت دارند همچنین نتایج تاثیر فرهنگ ایدئولوژیک بر اثربخشی سازمان را تایید نمی‌کند، به علاوه نتایج نشان داده است فرهنگ سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر معناداری داشته است.

واژه‌های اصلی: فرهنگ عقلایی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، تغییرات سازمانی

۱- مقدمه

موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد [۸] البته عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش کارکنان، بهداشت روانی، رهبری اثربخش و عوامل دیگر، به عنوان عوامل اساسی به تنهایی ما را به هدف نهایی سازمان که افزایش نوآوری و درنهایت تغییر سازمانی است، نمی‌رسانند بلکه این عوامل را به صورت سیستمی باید مورد توجه و ارتباط متقابل آنها را با یکدیگر مورد بررسی قرار داد. فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. وجود یک فرهنگ قوی و منسجم موجب می‌شود که افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت کنند که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، بهبود قابلیت‌های نوآورانه و توسعه تغییرات

مطلوب گردد. فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی و انرژی زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارا هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌ای قوی در افراد، ایجاد و اخلاقیات و معنویات را در محیط، نظام مند می‌گرداند به طوری که تعدادی از پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای مقام و شان افراد، ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و در نهایت تغییرات مناسب در سازمان می‌شود [۴] در این پژوهش به مطالعه نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان در شرکت رنوپارس پرداخته می‌شود.

۲- بیان مسئله

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضاء یک سازمان اثر می‌گذارد ولی باید توجه داشت که دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی مدیریت عالی و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که سطوح پایین سازمان با آنها پیوند و گرایش دارند فاصله معنی داری وجود دارند، فرهنگ سازمانی برای اولین

*kshahgholian@qiau.ac.ir

سازمانی، با در نظر گرفتن نقش متغیر نوآوری را مورد بررسی قرار دهیم و در خاتمه کوشش می شود تا راهکارهایی جهت توسعه این ارتباط و پررنگ کردن نوآوری ارائه گردد. هدف از انجام این تحقیق پاسخ به این سوال اساسی است که فرهنگ سازمانی از طریق متغیر نوآوری چه تأثیری بر تغییر سازمانی دارد؟

۳- فرضیه های تحقیق

۳-۱- فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.

۳-۲- فرضیات فرعی

- فرهنگ عقلایی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.
- فرهنگ ایدئولوژیک بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.
- فرهنگ مشارکتی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.
- فرهنگ سلسله مراتبی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.
- نوآوری بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد.
- فرهنگ سازمانی بر تغییرات سازمانی از طریق نوآوری تأثیر دارد.

۴- روش تحقیق

این تحقیق از نگاه هدف تحقیق، کاربردی است. تحقیق از این نظر کاربردی است که این نوع تحقیقات به سمت کاربرد عملی دانش و نتایج حاصله در جهت حل مشکل هدایت می شود. روش تحقیق از نظر روش جمع آوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است. همچنین به لحاظ زمانی نیز این تحقیق از نوع مقطعی می باشد.

۵- مبانی نظری تحقیق:

فرهنگ: فرهنگ، نظامی نسبتاً منسجم متشکل از دو جزء مادی و غیرمادی است [۹]

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در برخورد با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که سودمند و با ارزش است و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد [۳]

سطوح فرهنگ: فرهنگ را می‌توان از یک نظر در دو سطح پیدا و پنهان دسته‌بندی کرد: سطح پدیدای آن شامل ارزش‌ها و مصنوعات است و سطح ناپیدای آن را باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی تشکیل می دهند. در یک دسته‌بندی دیگر فرهنگ را به سه سطح کلی مفروضات اساسی، ارزش‌ها و مصنوعات تقسیم می‌کنند [۱۵]

ارزش‌ها: ارزش‌ها برخی اصول کلی، ثابت و مطلق می باشند که در هیچ

بار توسط ادگارد شاین^۱ مطرح و به سرعت به یکی از مباحث اصلی در مدیریت تبدیل گردید [۱۳] شاین 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 می دهد و هدایت می کند. یک فرهنگ قوی و نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می شود با آن سازگاری پیدا می کند و لذا باید نیروهای داخل سازمان را بتواند در جهت همراهی با اهداف هدایت کند، بنابراین بایستی انتظار داشته باشیم که فرهنگ قوی، بهره وری کارکنان را افزایش داده و احتمال اینکه آنها در برابر تغییرات سازمانی مقاومت کنند را کاهش می دهد و فرهنگ ضعیف نیز بالعکس عمل خواهد کرد [۷]. یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به تغییرات مناسب به مقتضای زمان و رسیدن به عملکرد مطلوب است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه مبتنی بر نوآوری و تغییر سازمانی 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 نوآوری به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی میشوند [۲] در دو دهه اخیر سازمانها از لحاظ رشد منابع و افزایش شبکه سازمانی به وضعیت قابل قبولی رسیده است اما به نظر می رسد بسیاری از سازمانها در استفاده بهینه از منابع انسانی خویش دچار چالش بوده و بهره وری کارکنانش در حد انتظار نمی باشد [۷]. تغییرات و پیامدهای تغییر برای هر سازمانی منحصر به فرد می‌باشد و شرکتها بایستی با توجه به این تغییرات منحصر به فرد، خود را با آن سازگار نمایند. جهت سازگار شدن با محیط، این شرکتها مجبور به پذیرش ملاحظات در اتخاذ شیوه های تغییر، فرهنگ سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود می‌باشند [۱۰] از آنجا که افزایش رقابتی داخلی در صنعت خودرو، رقابت را بیش از پیش شدیدتر کرده است بازخورد از محیط و همسویی شیوه های تغییر سازمانی با نوآوری کارکنان می‌تواند عملکرد این شرکت ها را بهبود داده تا بتوانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرده و به بقای خود ادامه دهند. بنابراین، هرچند بحث توانمند سازی کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی در رقابت پذیری شرکت رنوبارس سابقه زیادی دارد ولی متأسفانه در حوزه های علمی و سیاست گذاری چندان به اهمیت و جایگاه این بخش پرداخته نشده است. لذا خروج از وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روشهای سنتی به روشهای نوین متکی بر نگرش مبتنی بر تغییر مدیران و توجه به ساختار فرهنگی حاکم می باشد، بنابراین استفاده از راههای خلاقانه و ایده های جدید مبتنی بر فرهنگ در رویکرد تغییر سازمانی می تواند به عملکرد موفق سازمانها در این رابطه کمک نماید، در این پژوهش تلاش شده است که تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر تغییر

¹ Schein

سن ۲۸٪ افراد پاسخ دهنده به سوالات بین ۳۱ تا ۴۰، سن ۵۸٪ افراد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۴٪ افراد نیز بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. از حیث میزان تحصیلات در پژوهش مذکور، تعداد کسانی که دارای مدرک لیسانس بودند ۹۸ نفر معادل ۶۳٪ و تعداد افراد دارای مدرک فوق لیسانس ۵۷ نفر معادل ۳۷٪ را به خود اختصاص داده اند. از مجموع ۱۵۵ نفری که به این سؤال پاسخ داده اند، ۳۵ نفر (۲۲٪) سابقه زیر پنج سال، ۷۷ نفر (۵۰٪) سابقه پنج تا ۱۰ سال، ۳۶ نفر (۲۳٪) سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، و هفت نفر (۵٪) سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال دارند.

۱-۶-۱ بررسی توزیع فراوانی هریک از مولفه های پژوهش

جدول (۱) آماره های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار برای هر یک از شاخص های مربوط به تغییر را به تفکیک نشان می دهند.

جدول (۱): آماره های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار

متغیر	انحراف معیار	میانگین
فرهنگ عقلانی	۰/۷۲۹۴۶	۳/۸۶۰۳
فرهنگ ایدئولوژیک	۰/۷۲۰۱۲	۳/۷۶۸۱
فرهنگ مشارکتی	۰/۷۳۲۵۲	۳/۷۶۵۶
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۶۹۷۷۷	۳/۵۴۹۹
نوآوری	۰/۶۷۷۵۳	۳/۷۷۶۴
تغییر سازمانی	۰/۷۲۸۳۰	۳/۶۷۷۱

بر اساس داده های موجود در جدول (۱)، بیشترین میانگین عامل ها مربوط به فرهنگ عقلایی، با میانگین ۳/۸۶۰ می باشد. کمترین میانگین عامل ها مربوط به گزینه های فرهنگ سلسله مراتبی، با میانگین ۳/۵۴۹ می باشد. بیشترین انحراف معیار نیز متعلق به فرهنگ مشارکتی است و به معنی این است که در مورد اهمیت این عامل، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار هم مربوط به نوآوری است که می توان نتیجه گرفت که پاسخ دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این عامل داشته اند.

۲-۶-۲ آمار استنباطی

بعد از توصیف متغیرها و پاسخ های بدست آمده از جامعه آماری در این بخش به بررسی فرضیه های مطرح شده و آزمون آماری مورد استفاده در تحقیق پرداخته می شود تا بتوان با تحلیل یافته ها، صحت و سقم فرضیات را از نظر آماری مورد بررسی قرار دهیم.

۱-۲-۶-۱ آزمون فرضیات

۱-۲-۶-۱ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

قبل از آزمون فرضیات تحقیق لازم است تا بررسی شود که آیا شاخص

وضعیتی تغییر نمی کند، اما مصداق آن ها تغییرپذیر است [۱۲] باورها و اعتقادات: باورها و اعتقادات ذهنیت مشترک ناخودآگاه جامعه و عمیق ترین لایه فرهنگی می باشند که مبنای ارزش ها و نگرش ها است. نوآوری: نوآوری را باید فرآیندی شامل طرح ایده نو، کسب دانش لازم از طرق مختلف، تبدیل ایده و دانش یا تکنولوژی به محصول یا خدمت جدید و ارائه آن به بازار (مشتری) و پذیرش آن از سوی مشتری دانست. اهمیت فرهنگ سازمانی: تنها با بررسی تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد در سازمان را تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت، از این رو سازمان ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا بوجود آورند [۱۳]

تغییر سازمانی: فرآیندی که سازمان را در جهتی توسعه میدهد که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود و اینکه چگونه انرژی و منابع انسانی سازمان را در جهتی هدایت کنند که ضمن تحقق هدف های سازمان و انجام ماموریت های سیستم، نیازهای کارکنان نیز تامین شود. [۱۱]

۶- تجزیه و تحلیل داده ها

هدف اصلی هر تحقیق پاسخ به سؤالها و فرضیه هایی است که محقق برای شناسایی واقعیت های بیرونی طراحی کرده است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد تحقیق می باشد، تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهم ترین بخشهای تحقیق محسوب می شود. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند. محقق برای تجزیه و تحلیل آماری و پاسخگویی به مسأله تدوین شده و یا تصمیم گیری در مورد رد یا تأیید فرضیه ای که صورت بندی کرده است، می تواند از روش های مختلفی استفاده نماید. استفاده از هر یک از این روشها منوط به شرایطی است که محقق باید آنها را در رابطه با تحقیق خود مورد توجه قرار دهد، در این تحقیق نیز برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا مشخصات افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن و تحصیلات بیان می شود و سپس در سطح استنباطی به منظور بررسی صحت و سقم فرضیه ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری" و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

۱-۶-۱ مشخصات جمعیت شناختی اعضای نمونه

از جامعه آماری ۲۶۰ نفری کارکنان و کارشناسان مربوطه در شرکت رنو پارس، با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۵ نفر نمونه بر اساس نمونه گیری در دسترس انتخاب گردید که ۹۶ نفر آنها (۶۲٪) مرد می باشند و ۵۹ نفر آنها (۳۸٪) زن می باشند.

می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. برای اطمینان از این امر از شاخص KMO استفاده می‌شود. با استفاده از این آزمون می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل نمود. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد، اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر اینصورت نتایج تحلیل عملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشد. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت^۳ استفاده کرده‌ایم.

جدول (۳) معیار KMO برای کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلت برای مناسب بودن همبستگی بین مشاهدات جهت استفاده از تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار بالای شاخص KMO و معنی‌داری آزمون بارتلت، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی و همبستگی بین مشاهدات مناسب است.

جدول (۳): آزمون بارتلت و شاخص KMO تحلیل عاملی

آزمون بارتلت			مقدار آماره KMO
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره کای دو	
۰.۰۰۰	۲۷۱	۳۲۹.۰۱	۰/۸۳۶

۳-۶ مدل ساختاری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و درونزا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (متغیرهای اصلی) و متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. این تکنیک که به برآورد پارامترها و آزمون فرضیه‌ها با توجه به تعداد عامل‌های زیربنایی میان نشانگرها می‌پردازد، مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است و مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل (ابعاد آن عامل) و همچنین کدام عامل با کدامیک از عامل‌ها همبسته است. تحلیل عاملی، زیرمجموعه‌ای از اعتبار سازه است. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. تحلیل عاملی بر دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی است. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر درصد کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرهاست و پیش فرض اولیه آن است که هر تغییری ممکن است با هر عاملی ارتباط داشته باشد. به عبارت دیگر

های اصلی نرمال هستند یا خیر. در صورتی که شاخص‌ها نرمال باشند از سری آزمون‌های پارامتریک و در صورتی که نرمال نباشند از سری آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌کنیم. برای سنجش نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنف^۲ استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): آزمون کولموگوروف-اسمیرنف

متغیر	مقدار آماره کولموگوروف اسمیرنف	مقدار معناداری آزمون	نتیجه
فرهنگ عقلانی	۱/۶۱۴	۰/۰۹۴	نرمال است
فرهنگ ایدئولوژیک	۱/۱۴۶	۰/۱۴۵	نرمال است
فرهنگ مشارکتی	۱/۱۳۹	۰/۱۴۹	نرمال است
فرهنگ سلسله مراتبی	۱/۱۶۴	۰/۱۳۳	نرمال است
نوآوری	۱/۹۸۰	۰/۰۷۹	نرمال است
تغییر سازمانی	۱/۰۷۹	۰/۱۹۴	نرمال است

در ستونی که معناداری آزمون کولموگوروف اسمیرنف آورده شده است، ملاحظه می‌شود که تمامی شاخص‌ها و ابعاد آنها دارای سطح معنی داری بالاتر از پنج درصد می‌باشند. بنابراین می‌توان گفت متغیرهای پژوهش نرمال بوده و لذا برای بررسی فرضیات می‌توانیم از آزمون‌های پارامتریک همچون پی‌رسون، تی تست و حتی رگرسیون استفاده نماییم. از آنجا که بناست در این پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده نماییم. چون داده‌های پژوهش نرمال هستند، مجاز به این کار هستیم در غیر این صورت مجاز نبودیم. در ادامه به ارائه این یافته‌ها می‌پردازیم.

۳-۶-۱-۲-۶ آزمون کفایت نمونه

برای کسب اطمینان از کفایت نمونه در جدول (۳) نتایج آزمون بارتلت ارائه شده است.

۳-۶-۱-۲-۶ شاخص KMO

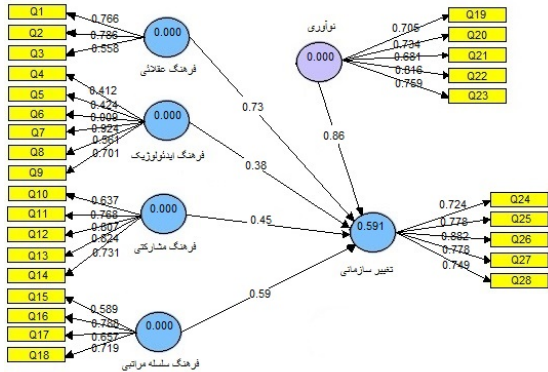
شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۷) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشد.

۳-۶-۱-۲-۶ آزمون بارتلت

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مساله اطمینان حاصل شود که

^۳ Bartlett Test

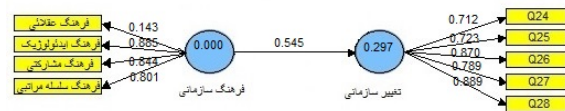
^۲ One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test



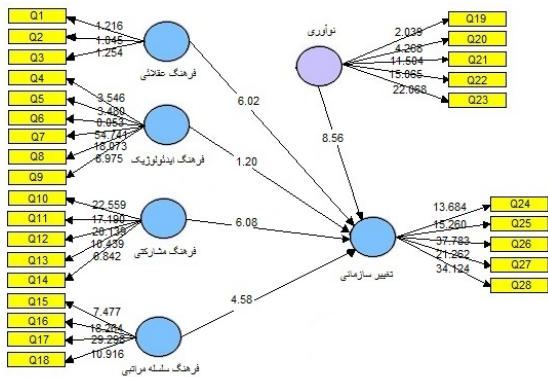
شکل (۳): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیات فرعی) در حالت تخمین استاندارد

پژوهشگر در این روش هیچ نظریه اولیه ای ندارد. در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد، ولی در عین حال پژوهشگر می تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. در تحلیل‌های عاملی تأییدی، هدف پژوهشگر تعیین ساختار عاملی ویژه‌ای می‌باشد. معیارهای اعتبارسنجی مدل‌های ساختار فرضیه‌های اصلی و فرعی در زیر به طور مفصل آورده می‌شوند.

۱-۳-۶ بررسی فرضیه اصلی

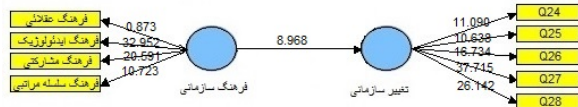


شکل (۱): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیه اصلی) در حالت تخمین استاندارد



شکل (۴): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیات فرعی) در حالت معنی داری ضرایب

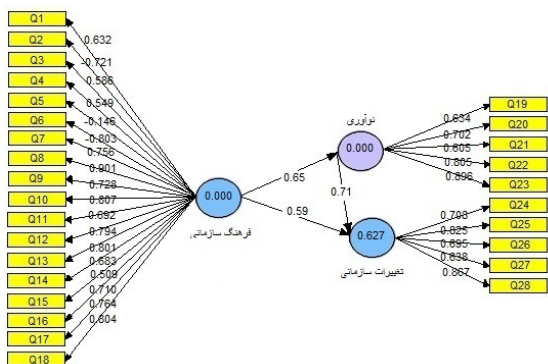
در شکل (۱) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. در سطح خطای پنج درصد مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از $1/96$ یا کوچکتر از $-1/96$ نشان دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است.



شکل (۲): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیه اصلی) در حالت معنی داری ضرایب

بر مبنای شکل (۲) توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معنی داری، مشاهده می شود که میزان آماره t بین دو متغیر یادگیری امنیت اطلاعاتی با اثر بخشی سازمانی برابر با $8/958$ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه $[1/96, -1/96]$ قرار دارد این فرضیه تایید می شود.

۲-۳-۶ بررسی مدل ساختاری فرضیه های فرعی



شکل (۵): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیه فرعی) با متغیر میانجی در حالت تخمین استاندارد

جدول (۴): شرایط برقراری پایایی و روایی سازه ای

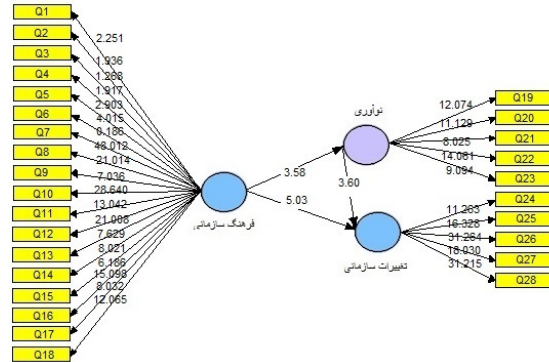
شاخص	حد مجاز
پایایی	CR > 0/7
روایی همگرا	بارهای عاملی باید معنا دار باشند
	بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از ۰/۵ و در صورت امکان بزرگتر از ۰/۷ باشند
	CR > AVE AVE > 0.5

جدول زیر شاخص‌های روایی همگرا، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۵): شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

متغیرهای تحقیق	AVE	CR	R ²	الفای کرونباخ	$\sqrt{R^2}$	GOF
فرهنگ عقلایی	۰/۷۹۴	۰/۹۲۰	-	۰/۸۷۰	۰/۸۴۶	۰/۸۰۴
فرهنگ ایدئولوژیک	۰/۷۸۲	۰/۹۱۵	-	۰/۸۶۱		
فرهنگ مشارکتی	۰/۷۷۴	۰/۹۱۱	-	۰/۸۵۳		
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۵۳۹	۰/۸۲۳	-	۰/۷۱۹		
نوآوری	۰/۷۵۷	۰/۹۰۳	-	۰/۸۴۰		
تغییر سازمانی	۰/۶۹۹	۰/۹۰۳	-	۰/۸۵۶		

روایی همگرا به این معناست که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده اند. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایابودن ابزار اندازه گیری می‌باشند.



شکل (۶): تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (فرضیه فرعی) با متغیر میانجی در حالت تخمین استاندارد

۴-۶ روایی همگرا^۴، پایایی ترکیبی^۵ و شاخص نیکویی برازش^۶

به منظور اندازه گیری اعتبار همگرا، سه واحد در نظر گرفته می‌شود که عبارتند از بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج شده^۷ و پایایی مرکب یا پایایی سازه می‌باشد. متوسط واریانس استخراج شده، استفاده یک مقیاسی از همگرایی در میان مجموعه ای از گویه‌های مشاهده شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰/۵ باشد تا یکی از معیارهای اعتبار همگرا تایید شود. پایایی مرکب بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی می‌باشد. بارهای عاملی نیز همان طور که در شکل مربوط به ضرایب استاندارد آورده شد، قابل قبول و تمامی بارهای عاملی دارای ضریب بالای ۰/۵ بوده اند. برای ارزیابی روایی همگرایی مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول (۴) می‌توانیم ادعا کنیم که روایی سازه ای برقرار است.

پایایی سازه ای^۸، میانگین واریانس استخراجی^۹، حداکثر مجذور واریانس مشترک^{۱۰} و میانگین مجذور واریانس مشترک^{۱۱}

4 Convergent Validity

5 Composite Reliability (CR)

6 Goodness Of Fit

7 Average Variance Extracted (AVE)

8 Construct Reliability(CR)

9 Average variance Extracted(AVE)

10 Maximum Shared Squared Variance(MSV)

11 Average Shared Squared Variance(ASV)

۵-۶ شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن \sqrt{AVE} و R^2 میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۸۰۴ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

۶-۶ محاسبه روایی واگرا

یک نوع از روابط متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی (هم‌خوانی) می‌باشد. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما جهت دار و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

جدول (۶): ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار واگرا

متغیرهای تحقیق	1	2	3	4	5	6	\sqrt{AVE}
فرهنگ عقلایی	۱						۰/۸۹۱
فرهنگ ایدئولوژیک	۰/۸۲۰	۱					۰/۸۸۴
فرهنگ مشارکتی	۰/۸۳۹	۰/۸۲۰	۱				۰/۸۸۰
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۵۱۸	۰/۵۶۱	۰/۵۹۳	۱			۰/۷۳۴
نوآوری	۰/۷۷۹	۰/۷۶۷	۰/۷۸۲	۰/۵۹۴	۱		۰/۸۷۰
تغییر سازمانی	۰/۷۳۸	۰/۷۶۱	۰/۷۴۸	۰/۶۳۱	۰/۷۵۹	۱	۰/۸۳۶

جدول (۶) ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه‌ی میان متغیرهای پنهان را به صورت دو به دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک واقع شده است به این منظور که هر متغیر با خودش همبستگی کامل دارد. تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر ۰/۱٪ می‌باشد). هر چقدر مقدار ضریب همبستگی بزرگتر باشد، شدت رابطه بین دو متغیر بیشتر و قوی تر است. جدول (۶) علاوه بر بررسی ضرایب همبستگی به روایی واگرا می‌پردازد. ستون آخر این جدول ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه تایید روایی واگرا، بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است.

۷-۶ مدل معادلات ساختاری پژوهش

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در شکل‌های پیش رو نشان داده شده‌اند. برای انجام آزمون فرضیه، پس از اینکه از تاثیرگذاری معنی‌دار گویه‌ها و ابعاد بر روی عامل‌ها مطمئن شدیم، به روابط بین متغیرها می‌پردازیم و فرضیه‌های خود را تحت مدل ساختاری (تحلیل مسیر) آزمون می‌کنیم. پس از اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به بررسی مدل ساختاری یا درونی تحقیق می‌رسد. در این قسمت نیز معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری در جدول (۷) آورده شده است.

جدول (۷): معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری

نوع اعتبار	شاخص	تفسیر شاخص	منبع
اعتبار مدل	ضریب تعیین (R2)	واریانس توضیحی یک متغیر درونزا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برونزا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶۷۰ قوی، بزرگ‌تر از ۰/۳۳۳ متوسط و کمتر از ۰/۱۹۰ ضعیف تلقی می‌شود.	چین (1988) و رینگل (2004)
اعتبار مدل	ضرایب مسیر	ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری، نوع رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد. منفی بودن ضریب، رابطه عکس و مثبت بودن ضریب رابطه مستقیم بین دو متغیر را نشان می‌دهد.	چین (1988)

خلاصه نتایج حاصل از ضرایب مسیر، مقدار آماره t-value و همچنین پذیرش یا رد معنی داری فرضیات در جدول (۸) آمده است.

جدول (۸) : نتایج حاصل از ضرایب مسیر، مقدار آماره t -value

فرضیه اصلی تحقیق	ضریب (β)	نسبت بحرانی (آماره آزمون)	نتیجه
فرهنگ سازمانی بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۵۴	۸/۹۶	تایید
فرضیه های فرعی تحقیق	ضریب (β)	نسبت بحرانی (آماره آزمون)	نتیجه
فرهنگ عقلایی بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۷۳	۶/۰۲	تایید
فرهنگ ایدئولوژیک بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۳۸	۱/۲۰	رد
فرهنگ مشارکتی بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۴۵	۶/۰۸	تایید
فرهنگ سلسله مراتبی بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۵۹	۴/۵۸	تایید
نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر دارد.	۰/۸۶	۸/۵۶	تایید
فرهنگ سازمانی بر تغییرات سازمانی از طریق نوآوری تاثیر دارد.	۰/۷۱	۳/۶۰	تایید

بر اساس جدول (۸) ، فرضیه اول مبنی بر رابطه فرهنگ عقلایی با تغییر سازمانی می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در خارج از بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، تایید می شود.

فرضیه دوم مبنی بر رابطه فرهنگ ایدئولوژیک با تغییر سازمانی می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، این فرضیه رد می شود.

فرضیه سوم مبنی بر رابطه فرهنگ مشارکتی با تغییر سازمانی می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در خارج از بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، تایید می شود.

فرضیه چهارم مبنی بر رابطه فرهنگ سلسله مراتبی با تغییر سازمانی می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در خارج از بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، تایید می شود.

فرضیه پنجم مبنی بر نقش نوآوری بر رابطه فرهنگ سازمانی با تغییر سازمانی می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در خارج از بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، تایید می شود.

فرضیه فرعی ششم مبنی بر رابطه فرهنگ سازمانی بر تغییرات سازمانی از طریق نوآوری می باشد، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره t -value که در خارج از بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ است، تایید می شود.

۷- نتیجه گیری

در این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان در شرکت رنوپارس مورد بررسی قرار گرفت. براین اساس سعی شد تا در ابتدا عوامل مرتبط با این عوامل شناسائی گردد. هدف دیگر پژوهش مشخص نمودن رابطه بین این متغیرها در شرکت رنوپارس بود که با استفاده از مباحث نظری و ادبیات موضوع شاخص‌ها استخراج و سپس با

اجرای پرسش‌نامه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، رابطه متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های شامل اطلاعات جمعیت شناختی و سوال های متغیرهای اصلی استفاده شد. روایی محتوای این پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات متخصصان این رشته و نظرات اساتید محترم، تأیید شد، پایایی ابزار نیز پس از اجرای اولیه روی نمونه ۳۰ نفری، با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت رنوپارس به تعداد ۲۶۰ بود که از این میان ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که پرسشنامه بین این افراد توزیع گردید که مبنای تحلیل نهایی پژوهش بر همین اساس بوده است.

پژوهش های مشابهی توسط پیشینیان در کارخانه ها، شرکت ها و موسسات داخلی و خارجی دیگری انجام گرفته است و همگی آنها حاکی از ارتباط بین فرهنگ سازمانی و نوآوری می باشند بطور مثال بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در کارخانه سیمان آفاجاری توسط شایسته و همکاران، حاکی از این است که بین فرضیات تحقیق (فرهنگ گروهی و فرهنگ توسعه ای) و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین فرهنگ سلسله مراتبی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود ندارد [۵] در پژوهش دیگری که توسط مسعودی وشل در بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان میدهد نوآوری به عنوان یک ساز و کار مهم برای رقابت پذیری و ادامه بقا در محیط کسب و کار مطرح می شود و نوآوری برای سازمان ها مزایای رقابتی گوناگونی همچون کاهش هزینه ها، متمایز سازی از طریق تولید محصولات جدید، توسعه خدمات و بهبود کیفیت را فراهم می آورد [۶]، به عبارت دیگر چنانچه در سازمان ها نوآوری وجود نداشته باشد، نمی توان به راحتی از رشد، توسعه و رقابت پذیری صحبت نمود. فهمی در بررسی نقش فرهنگ کارآفرینی در تغییر سازمانی و رشد آن نشان داد توسعه یک سازمان نوآور مستلزم تغییرات بسیاری در زمینه رفتار سازمانی و کارآفرینی است [۳]، در واقع برای سازمان های امروزی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، هر کدام از عوامل مهم و مؤثر برای رسیدن به موفقیت می باشد و لازمه رسیدن به این موفقیت اشراف مدیران و کارکنان و افراد ذیربط، بر این سه عامل ظاهراً مجزا، اما کاملاً مرتبط به همدیگر است.

جولیا و همکاران با بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت های اسپانیایی نشان دادند فرهنگ می تواند نوآوری و عملکرد شرکت را ارتقا بخشد، به عبارت دیگر نوآوری ارتباط بین فرهنگ و عملکرد را متمایز می سازد [۱۶]

الکردی در بررسی نقش قابلیت‌های نوآوری و فرهنگ سازمانی به عنوان پیش بینی عوامل نگرشی کارمندان دریافت که باورهای اصلی و اساسی بنیانگذاران و رهبران سازمانها، رسالت و چشم انداز استراتژیک یک

سازمان را تنظیم میکند. همچنین پایه و اساس درک نگرشهای رهبران فرهنگ ارزشی می باشد که بر ادراک افراد و سازگاری آنان اثر می گذارد [۱۴]

مساعادت تجربی و اجرایی این پژوهش در این است که بر اساس یافته های آن، مدیران می توانند با درپیش گرفتن رویکردی پویا، به نوآوری، تغییر سازمانی به منزله دو حوزه عملکردی استراتژیک توجه کنند. این دو مفهوم باید به عنوان فرآیندهایی نظام مند مورد توجه قرار گیرند تا بتوانند به پیشبرد اهداف راهبردی سازمان و ارتقای تغییر سازمانی مساعادت کنند. توسعه تغییر سازمانی و نوآوری به خودی خود برای سازمان، هدف به شمار نمی روند، با این حال به منظور بهبود قابلیت های نوآوری و تغییر سازمانی پیشنهاداتی بر اساس فرضیه های پژوهش، به شرح زیر ارائه می گردد:

در فرضیه اصلی پژوهش، فرهنگ سازمانی بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. مدیران باید هوشمندان عمل نمایند و تدابیر لازم را بیندیشند تا فرهنگ سازمانی در مسیر چشم انداز، ماموریت و استراتژی های سازمان باشد. فرهنگ سازمانی همانند یک شمشیری دو لبه است، از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می کند و از سوی دیگر می تواند سدی بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان باشد، تغییر اصولی و منطقی فرهنگ سازمان تا حد بسیار زیادی بستگی به نوع و چگونگی آموزش تیم تغییردهنده دارد.

در فرضیه اول پژوهش، نیز فرهنگ عقلایی (خردمندانه) بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. مدیران باید با استفاده از فرآیندها و سیستمهای مناسب، سطح آگاهی کارکنان را افزایش دهند و با ایجاد تعامل بین ایشان، هم افزایی را بین فرهنگ عقلایی و تغییر سازمانی ایجاد نمایند.

فرهنگ عقلایی بیانگر تجربه، صلاحیت و ارزش های مدیران می باشد، لذا برگزاری دوره های آموزشی، مدیریت نیروی انسانی، تقویت فعالیتهای گروهی، تقویت توانایی های فنی و انگیزش کارکنان موجب بهبود رویکرد و تفکر کارکنان و نهایتاً تغییر سازمانی می گردد.

در فرضیه دوم پژوهش، اما فرهنگ ایدئولوژیک بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار ندارد. ساختار عملکردی یک واحد و یا دپارتمان که جوهر اساسی آن فرهنگ ایدئولوژیک کل سازمان است، سازنده بسترهای مهم و اساسی برای تغییرات سازمانی است لذا باید در جهت هم راستا کردن و شکل دادن به ایدئولوژی کلی سازمان، از واحد های کوچک شروع نمود و از توانایی های فرهنگ ایدئولوژیک سازمان استفاده نمود بطوریکه بسترهای بخش های مختلف با یک برنامه مناسب آماده شوند و در راستای رسالت های سازمان و در جهت تغییرات سازمانی حرکت نمایند و این کار نیاز به یک رهبر قوی و توانا دارد، یک رهبر قدرتمند می تواند با راهنمایی های سازنده، زیرساختهای مناسب را برای استفاده از فرهنگ ایدئولوژیک فراهم نماید، این تلاشها می تواند به تغییرات مفید سازمانی منجر گردند، نظام آموزشی و ابزارهای ارتباط جمعی در

داخل سازمان می توانند برای تحقق به این هدف کمک نمایند. در فرضیه سوم پژوهش، فرهنگ مشارکتی بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. پیشنهاد می گردد در جهت اثربخش بودن تغییرات سازمانی، انسجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی، به نیازهای کارکنان توجه جدی و اساسی شود، همچنین کارکنان در تصمیم گیری های اساسی مشارکت داده شوند، این امر موجب توانمندی کارکنان شده و موجب سرعت بخشیدن در تغییرات سازمانی می گردد.

به مدیران نیز پیشنهاد می گردد در جهت تاکید بر اتفاق و انسجام گروهی و فرهنگ سلسله مراتبی با سازمانهای موازی، امکان مشارکت کارکنان در کمیته های علمی و تخصصی و تبادل افکار و اطلاعات را فراهم کنند که این امر تاثیر بیشتر و سریع تری در کسب موقعیت رقابتی مطلوب و تغییر سازمان دارد.

در فرضیه چهارم پژوهش، فرهنگ سلسله مراتبی بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. روحیه ابتکار و نوآوری در سازمانهایی که دارای گرایش های سلسله مراتبی شدید با انعطاف کم هستند، پایین است و بالعکس هر چه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد، میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت. در بعضی سازمانها، ارتباطات محدود به سلسله مراتب رسمی سازمان است و الگوی متمرکز و رسمی بر آن حاکم است و ارتباطات از طریق زنجیره رسمی و شکل سازمانی انجام می گیرد، برای خارج شدن از این وضعیت و حرکت به سمت روش های ارتباطی جدید، لازم است تا گرایش سلسله مراتبی از وضعیت سخت و محدود به حالت سهل و آزاد ولی کنترل شده، تغییر وضعیت دهد.

در فرضیه پنجم پژوهش، نوآوری بر تغییر سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. پیشنهاد می شود واحدهای تحقیق و توسعه (R&D) و واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری در سازمانها تشکیل شود و امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای حمایت از فعالیت های خلاقانه در اختیار همه کارکنان قرار گیرد و همه اعضاء سازمان دارای آزادی عمل کافی برای انجام فعالیتهای و تلاشهای خلاق داشته باشند.

در فرضیه ششم پژوهش، فرهنگ سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر معناداری دارد. لازم است تا زمینه خلق نوآوری در سازمان میسر گردد و برای رسیدن به این هدف، باید بر محیطهای بیرونی تمرکز نمود و در جهت انعطاف پذیر بودن سیستم تلاش کرد، همچنین با ایجاد بازارهای جدید، تغییرات خاص و در نظر گرفتن نیازهای مشتریان، مسیر توسعه برای سازمان هموار گردد.

فرهنگ سازمانی مناسب، به عنوان ابزار اصلی نوآوری در سازمانها به شمار می آید و همواره باید در مدیریت مناسب سازمانها و برنامه ریزیهای درازمدت سازمانی، مورد استفاده قرار گیرد.

یکی از عوامل مؤثر در ایجاد نوآوری در یک جامعه یا سازمان، زمینه سازی و بسترسازی در بین انسانهاست، همواره باید در جامعه

- [16] Yiing, L. Y., Bin Ahmad, K. Z., (2009), **The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and job Satisfaction and Performance**, Leadership & Organization Development Journal, 30(1), pp 86-53.

فرهنگی رواج پیدا کند که به واسطه آن، همگان برای رشد دادن دیگری تلاش نمایند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه، کمک کنند.

برای رسیدن به تغییرات سازمانی از طریق نوآوری، مدیریت سازمان می بایست خطرپذیر باشد، در اداره امور سازمان، همه اعضای شرکت را مشارکت دهد، همه اعضا را در جهت نوآوری و تغییرات سازمانی تحریک کند و مسئولیت ها را تسهیم و واگذار نماید.

منابع و مأخذ

- [۱] شایسته، پرتو، (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در کارخانه سیمان شهر ایلام، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز.
- [۲] صلاحی، معصومه، مورکی، ساکور، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی مطالعه موردی: شرکت ارائه کننده خدمات، دومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری
- [۳] فهیمی، فرشاد، (۱۳۹۵)، نقش فرهنگ کارآفرینی در تغییر سازمانی و رشد آن، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی.
- [۴] کریمی، فریبا، احمدی دستجردی، سمیه، رجایی پور، سعید، (۱۳۹۲)، الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان، مدیریت بهره وری، سال ۷، شماره ۲۷، ص ۱۶۵-۱۸۲.
- [۵] کیاکجوری، داود، دیلمی، هدا، (۱۳۹۱)، مطالعه تئوریک تجربی نقش نوآوری در کارآفرین سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، دانشگاه مازندران.
- [۶] محمدی حسینی، سید احمد، امین بیدختی، علی اکبر، جمشیدی، لاله، (۱۳۹۲)، بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری، دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال ۳، شماره ۴، ص ۸۳-۹۵.
- [7] Deming, W.E., (2018), **Out of the Crisis**, Massachusetts institute Technology.
- [8] Jimenez, D., Valle, R.S., (2011), **Innovation, Organizational learning and Performance**, Journal of Business Research, 64, 408-417.
- [9] Lin, H.E., McDonough, E., Lin, S.J., Lin, C., (2013), **Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity**, Journal of Product Innovation Management, 30(2), 262-278
- [10] Nakata, C., Di Benedetto, C.A., (2012), **Forward to the Future: The New Knowledge Needed to Advance NPD-Innovation Theory and Practice**, Journal of Product Innovation Management, 29(3), 341-343.
- [11] Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., (2012), **Es la Cultura Organizativa UN Determinante de La Innovación En la Empresa**, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15, 63-72.
- [12] Sadri, G., Lees, B., (2001), **Developing corporate Culture as a Competitive advantage**, The Journal of Management Development, Vol 2, No. 10, pp.853-859.
- [13] Schein, E.H., (1997), **Organisational Culture and Leadership**, second Ed, Jossey-Bass, San Francisco.
- [14] Tellis, G. J., Prabhu, J. C., Chandy, R. K., (2009), **Radical Innovation across Nations: the Preeminence of Corporate culture**, Journal of Marketing, 73(1), 3-23.
- [15] Tseng, S.M., (2010), **the Correlation between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance**.