

## مدلسازی روابط فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت

مهدی معینی کیا<sup>۱</sup>  
عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>  
علی خالق خواه<sup>۳</sup>  
ناصر رزم طلب\*<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۴/۲۴

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش طراحی و ارزیابی مدل فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت بوده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه معلمان و مدیران دوره ابتدایی و متوسطه اول و دوم شهرستان سرعین بوده است که در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ مشغول به تدریس و فعالیت بوده اند. برای انتخاب نمونه، با استفاده از جدول مورگان و با روش تصادفی طبقه ای از بین ۲۷۶ نفر نمونه ۱۶۲ نفری انتخاب شدند. ابزار گرد آوری داده ها سه پرسشنامه فرهنگ نوآوری دابنی (۲۰۰۸)، جو سازمانی سیگل و کایمر (۱۹۷۸) و مدیریت مشارکتی فیضی (۱۳۸۶) بود. روایی پرسشنامه ها با توجه به ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ به دست آمده است. جهت تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS و LISREL بهره گرفته شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل نشان دادند که بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجیگری جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. اما بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

**کلیدواژه ها:** فرهنگ نوآوری، مدیریت مشارکتی، جو سازمانی، مشارکت کارکنان

<sup>۱</sup> - دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران [M\\_moeinikia@uma.ac.ir](mailto:M_moeinikia@uma.ac.ir)

<sup>۲</sup> - استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران [Zahed@uma.ac.ir](mailto:Zahed@uma.ac.ir)

<sup>۳</sup> - دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران [Kahleghkhah@uma.ac.ir](mailto:Kahleghkhah@uma.ac.ir)

<sup>۴</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران\* (نویسنده مسئول). [rzmtdbnasr@gmail.com](mailto:rzmtdbnasr@gmail.com)

## مقدمه

افراد به منظور ارضاء و برآورده ساختن هدف‌های فردی خود، به یک سازمان می‌پیوندند. آنها در می‌یابند هدف‌هایی را که یک شخص به تنهایی نمی‌تواند به آنها دسترسی یابد، از طریق سازمانها با مساعدت و مشارکت در آنها امکان پذیر است. انسان‌ها در همه امور نیاز به همکاری و مشارکت با یکدیگر داشته‌اند و در کشور ما هم با توجه به پیشرفت علم مدیریت و استقرار مدیریت نوین در سازمانها و نهادها، موضوع مشارکت در امر مدیریت امروزه مورد توجه زیادی قرار گرفته است (فخاریان، ۱۳۹۳: ۲۲۲).

حضرتی، عباسپور و اکبری (۱۳۹۱) در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقا، سازگار شدن با تغییرات است. شاید قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه‌ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد. این قابلیت از طریق یادگیری، به بهترین شکل تحقق می‌یابد (بارخدا، ۱۳۹۸: ۱۸۹).

مدیریت مشارکتی را مدیریت روز خوانده‌اند و بر این باور هستند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه کارانه سپری شده است و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت غلبه خواهد کرد. مدیریت مشارکتی به عنوان طرحی نو در مدیریت سازمانهای اداری و سیاسی کشورهای غربی به کار رفته و به تدریج در چند دهه اخیر به عنوان سبکی نوین در مدیریت سازمانهای پیچیده امروزی مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت مشارکتی از سبک‌های مهم مدیریتی و نسبتاً جدید شیوه‌های مدیریت اثر بخش منابع انسانی نیز محسوب می‌شود. اهمیت مدیریت مشارکتی تا بدان حد رسیده است که دانش‌پژوهانی چون «لی پرستون و جیمز پست ۱» سالها پیش مشارکت را سومین انقلاب در مدیریت خواندند. نظام مدیریت مشارکتی، ابزار بسیار کارآمدی است که کشورهای توسعه یافته با استفاده از آن توانستند گامهای بلند و سریعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که مهم‌ترین جهش تکنولوژیک و اقتصادی در کشورهای نظیر ژاپن، آمریکا و بسیاری از کشورهای اروپایی، بخصوص در دو دهه آخر قرن بیستم مرهون استفاده فراگیر و موثر از نظام مدیریت مشارکتی است (رنجبر، ۱۳۹۰: ۳۶).

مشارکت‌فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به طور داوطلبانه در فعالیتهای مربوط به خود دخالت می‌کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب را برای دخالت موثر داشته باشند و سبک مدیریت مشارکتی سبکی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و شرکت داشته باشند. تاکید سبک مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. بزرگترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمان‌هاست و تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد (جلیلخوانی، ۱۳۹۰: ۱۴۲).

فرهنگ نوآوری یکی دیگر از ویژگی‌های مهم و موثر در سازمان‌هاست. نوآوری نقش کلیدی در بقای سازمان‌ها داشته است؛ به طوری که دانشمندان جامعه جذابیت مستمر نوآوری در سازمان‌ها را بی‌نظیر دانسته‌اند و آن را با توسعه سازمانی

<sup>1</sup> - Lee Pereston & James Past

برابر می‌دانند، با این تفسیر رفتار خلاقانه و نوآورانه کارکنان در سازمان‌ها یک امر کلیدی محسوب می‌گردد که می‌تواند به صورت فردی یا گروهی جلوه نماید (چانگ و همکاران، ۱، ۲۰۱۶: ۲۱۷).

از این رو اکثر محققان تلاش‌های خود را بر روی مطالعه معلمان متمرکز نموده‌اند تا بدینوسیله عواملی که بر عملکرد و نوآوری سازمانی آن‌ها تاثیر می‌گذارد را درک و شناسایی نمایند. عملکرد سازمانی به عنوان اندازه‌گیری بهره‌وری و اثربخشی یک سازمان شناسایی می‌شود (گدت، ۲، ۲۰۰۶: ۱۴۸).

مدیریت مشارکتی در رویارویی با چالش‌های پیش‌رو، نیازمند تغییر و نوآوری است. در این راستا، پژوهش‌ها، مطالعات و طرح‌هایی انجام می‌شوند که همگی در تکاپوی جستن روش‌ها و راهکارهایی برای اصلاح محیط یادگیری و بهبود عملکرد نظام آموزشی هستند. چنانچه مدارس نوآور شوند، باعث شکوفایی استعدادها، پرورش تفکر خلاق، ایجاد قدرت حل مسئله و موفقیت دانش‌آموزان و نیز ورود آن‌ها به آموزش عالی و در نتیجه بازارکار می‌شوند (وانگ-کام، ۳، ۲۰۱۲: ۳۲). طبیعتاً آموزش و پرورش بیش از سازمان‌های دیگر در زمینه پرورش خلاقیت و ابتکار نوآفرینی مسئولیت دارد. چرا که زیربنای اصلی شخصیت‌ها و دیگر ماهیت‌های افراد را به وجود می‌آورد و بنابراین اگر نهاد آموزش و پرورش در این راه کوشش و جدیت متعارف را به عمل آورد، توقع و انتظار نوآوری در جامعه سهل‌تر خواهد بود. مضافاً این که تحولات اجتماعی، فرهنگی، علمی و ... نیز در مورد اینکه مخاطبان برنامه‌های آموزش و پرورش هستند، انتظارات و خواسته‌های جدید را به وجود می‌آورد و این امر به نوبه خود باعث ایجاد ضرورت تغییر و تحول در برنامه‌ریزی‌های آموزشی می‌گردد (نژاد ایرانی، ۱۳۹۲: ۲۲۷).

در نوآور شدن مدرسه عوامل درون‌سازمانی متعددی از جمله: سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمان (وانگ-کام، ۲۰۱۲)، ساختار مدرسه (هوی و سویتلند، ۴، ۲۰۰۱) و میزان حرفه‌گرایی معلمان (دن، ۵، ۲۰۱۱) نقش دارند. به باور صاحب‌نظرانی نظیر (وانگ-کام، ۲۰۱۲؛ مامفورد و گوستافسون، ۶، ۱۹۸۸) حتی اگر افراد توانایی نوآوری داشته باشند، اگر جو نوآوری در سازمان وجود نداشته باشد، تلاش نخواهند کرد؛ در غیر این صورت خلاقیت‌ها و نوآوری افراد رو به خاموشی می‌رود. بنابراین متغیر دیگری که مطرح می‌شود جو سازمانی می‌باشد. جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می‌دهد و بر میزان احساس مسئولیت و انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می‌گذارد (گنجی نیا، ۱۳۸۹: ۱۷) و این موضوع به خصوص زمانی اهمیت می‌یابد که مسأله مشارکت معلمان و کارکنان مدارس مطرح و درک و تحلیل ابعاد جو مدارس، برای کارایی کارکردهای درونی سازمان از جمله نظام مشارکتی معلمان، مطرح باشد. جو سازمانی مدارس دست‌آورد کنش متقابل گروه‌های درونی مدرسه یعنی مدیران، آموزگاران و کارکنان می‌باشد. به کارگیری آموزگاران کارآمد مسئله مهمی می‌باشد چون باعث می‌شود در مدرسه جوی پدید آید که در کنار پرورش آموزگاران کارآمد، بتوان این ویژگی را

<sup>۱</sup>- Chang et al

<sup>۲</sup>- Gadot

<sup>۳</sup>- Wong-Kam

<sup>۴</sup>-Hoy & Sweetland

<sup>۵</sup>- Dean

<sup>۶</sup>- Mumford & Gustafson

در آموزگاران پایدار ساخت (قلاوندی، ۱۳۸۴: ۴۶).

مدارسی که دارای جو سازمانی خوبی می‌باشند دارای کادر آموزشی هستند که به اثربخشی خود و مدرسه اعتماد زیادتری دارند (لامبرت و ناگت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۳۶).

بی شک دنیای امروز، دنیای سازمان هاست و متولیان سازمانهای مختلف انسان ها هستند. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهومی نخواهد داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. از سوی دیگر زندگی اجتماعی انسانها مستلزم همکاری، همیاری و برآوردن نیازهای متقابل است. این امر منجر به تقسیم کار و توسعه تخصص ها و مهارت های مختلف شده و بر پیشرفت کمی و کیفی آثار و نتایج آن افزوده است و روابط اجتماعی و سازمان یافته او را در قالب نهادها، موسسات و واحدهای کم و بیش تخصصی گسترش داده است (فولادوند، ۱۳۹۲: ۴۷). مدارس از ارکان اصلی نهاد وسیع آموزش و پرورش هستند که به منظور اشاعه تعلیم و تربیت به وجود آمده اند و معلمان این مدارس از عناصر اصلی این سازمانهای آموزشی هستند. در مدرسه ای که شرایط، نامطلوب است و اوضاع آن به هم ریخته است، احساس می شود که معلمان با یکدیگر روابط خوبی نداشته باشند و گاهی بین آنها کشمکش به وجود می آید. اما در مدرسه ای که شرایط مطلوب است، به نظر می رسد معلمان با یکدیگر همکاری می کنند. حتی، مدیر نیز با معلمان روابط دوستانه ای برقرار می کند. اصطلاحاً، آنچه که این وضعیت را از هم دیگر متمایز می سازد، جو سازمانی نامیده می شود (حقایق جهرمی، ۱۳۹۰: ۱۴۲).

هدف از انجام این پژوهش مدلسازی روابط فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت می باشد و محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

## مبانی نظری

حیدری فرد، زین آبادی، بهرنگی و عبدالهی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه، یک پژوهش کیفی به این نتیجه دست یافتند که: با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل گیری فرهنگ و جو نوآورانه بر اساس نشانگرهای شناسایی شده در مدارس می توان مدارس را به سمت نوآور شدن هدایت کرد.

ایمانی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس به نتایج زیر دست یافته است: مدیریت مشارکتی می تواند اثربخشی را پیش بینی نماید و از مؤلفه های آن فقط مؤلفه ساختار قادر به پیش بینی اثربخشی می باشد. از طرف دیگر متغیر جو سازمانی نیز قادر به پیش بینی اثربخشی بوده و از مؤلفه های آن تنها متغیر تظاهر به اشتغال است که می تواند اثربخشی را پیش بینی نماید.

<sup>۱</sup> - Lambert & Nugent

نتایج پژوهش بیگی نیا (۱۳۸۲) با عنوان بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان حاکی از آن است که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان، رابطه معناداری وجود دارد.

صیادی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دنا به نتایج زیر دست یافته است: سهم واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی برابر با ۰/۳۸ می باشد که با استفاده از آزمون سابل، سطح معنی داری متغیر واسطه جو سازمانی در سطح (۰/۰۵) و (۰/۰۱) سنجیده شده و در سطح (۰/۰۵) این واسطه گری معنی داری به دست آمده است. بین جو سازمانی با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. از طرف دیگر بین مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد. متغیر مدیریت مشارکتی می تواند جو سازمانی را پیش بینی کند و جو سازمانی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد.

در پژوهشی که توسط بیگی (۱۳۸۲) با عنوان بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان انجام شده به این نتیجه رسیده که بین مولفه های جو سازمانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و مقدار ( $r = 0/89$ ) را به دست آورده است.

در مطالعه ای که توسط هارلی و هالت (۱۹۹۸) صورت گرفته، رابطه بین ابعاد جو سازمانی، شامل یادگیری و رشد، مشارکت در تصمیم گیری در سازمان، حمایت مدیریت، همکاری، میزان قدرت در سازمان، ارتباطات، تحمل تعارض و خطرپذیری با میزان نوآوری سازمان بررسی گردید. نتایج نشان داد که مهمترین پیشایندهای نوآوری در سازمان مشارکت در تصمیم گیری و یادگیری سازمانی و رشد هستند. همچنین بین جو سازمانی، یادگیری و رشد، مشارکت در تصمیم گیری سازمانی و حمایت مدیریت از نوآوری رابطه مثبت گزارش شده است (خسرویان، ۱۳۸۸: ۳۶).

لی یو (۲۰۰۸) در تحقیق خود، دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت مدیریت مشارکتی داشته و باعث اثر بخشی فعالیت های آنها می شود.

در پژوهشی که توسط مظاهر، محمدی و اکرادی (۱۳۹۵) با عنوان بررسی رابطه سبک های تصمیم گیری مدیران با میزان خلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس راهنمایی انجام شده به این نتیجه دست یافته که از بین مولفه های سبک های تصمیم گیری، بین مولفه های عقلانی و آنی با خلاقیت و نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و هم چنین یافته ها نشان داده که فقط مولفه شهودی با مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در برخی از پژوهش های انجام شده نوآوری مدیریتی به عنوان متغیر اثرگذار نیز مطرح شده است. از جمله در تحقیق مول ۲ و همکاران (۲۰۰۳) رابطه میان نوآوری مدیریتی به عنوان متغیر مداخله گر و بهره وری سازمانی مطالعه شده است. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که محتوا و اندازه سازمان، همچنین نیروی کار و قلمرو بازار و نیز دانش و منابع سازمانی از طریق مدیریت نوآوری موجب افزایش بهره وری سازمان می شود (آزاد و ارشدی، ۱۳۹۲: ۱۴۲).

<sup>1</sup> - Liu

<sup>2</sup> - Mol

تحقیق رایس (۱۹۵۳) بار دیگر نقش مهم و موثر مشارکت را در پذیرش تغییر و تحولات فنی به خوبی نشان دادند. رایس با ایجاد زمینه مشارکت فعال کارکنان در ایجاد زمینه مشارکت فعال کارکنان در ایجاد تغییرات ساختاری و فنی و با تاکید بر همکاری و تشریک مساعی کارکنان ثابت نمود که مشارکت می تواند علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، در کاهش مقاومت در مقابل این گونه تغییرات مهم تاثیر بسزایی داشته باشد (لباف، ۱۳۸۴: ۱۴۲).

در پژوهشی که توسط خسرویان (۱۳۸۶) با عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با ابعاد فرهنگ نوآوری انجام داده، در تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده کرده و براساس نتایج تحقیق بین کلیه ابعاد جو سازمانی و سه مولفه فرهنگ نوآوری هم بستگی مثبت و معناداری به دست آورده است ( $p < 0/01$ ).

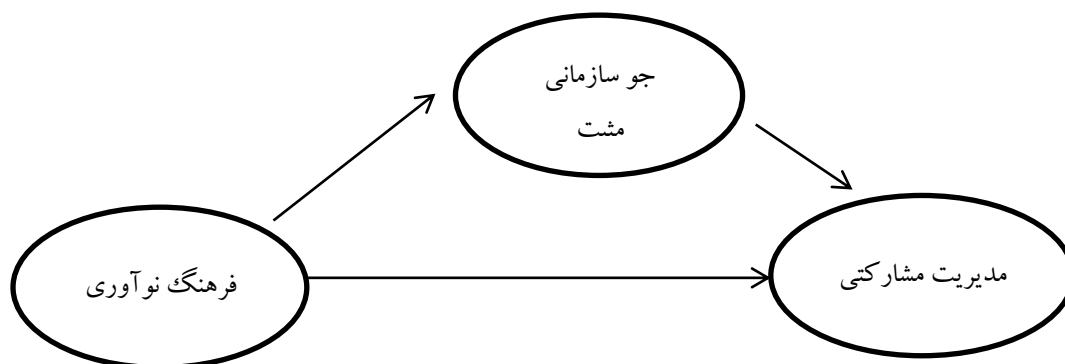
در پژوهشی که توسط سهیلی (۱۳۹۱) با عنوان شناسایی عوامل تاثیر جو سازمانی بر نوآوری انجام شده به این نتیجه رسیده که از بین هفت متغیر جو سازمانی تنها چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک پذیری، کارگروهمی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری اثر مستقیم دارد اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه و هم بستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد ( $r = 0/76$ ).

راهی، احمدی و برزگر (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان رابطه جو و فرهنگ سازمانی با میانجی گری نقش توانمندسازی بر مدیریت مشارکتی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس به نتایج زیر دست یافته اند: از بین مولفه های جو سازمانی (جوباز، جو بسته، بعد حمایتی، بعد دستوری، بعد تحدیدی، بعد همکارانه، بعد صمیمی) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و تنها مولفه تظاهر به کار با مدیریت مشارکتی رابطه مثبتی وجود ندارد. تمام مولفه های فرهنگ سازمانی (خلاقیت و نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به افراد، توجه به تشکیل گروه، تهور طلبی و ستیزه جویی و اثبات) رابطه مثبت و معنی داری با مدیریت مشارکتی دارد به جز مولفه توجه به نتیجه که رابطه معنی داری با مدیریت مشارکتی ندارد، تمام مولفه های توانمند سازی (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد) با مدیریت مشارکتی رابطه معنی داری وجود دارد به جز مولفه احساس معنی دار بودن که رابطه معنی داری با مدیریت مشارکتی ندارد.

خسرویان (۱۳۸۸) در تحقیق با عنوان رابطه مؤلفه های جو سازمانی با زمینه اجرایی فرهنگ نوآوری به نتایج زیر دست یافته است: برای تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد. براساس نتایج تحقیق، بین کلیه ابعاد جو سازمانی با زمینه اجرایی فرهنگ نوآوری همبستگی مثبت و معنادار به دست آمد ( $p < 0/10$ ) نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین ابعاد جو سازمانی، اهداف، سلامتی و تعادل و نیروی کار در سه گام پیش بینی کننده زمینه اجرایی فرهنگ نوآوری هستند.

در مطالعه ای که توسط شاکری، مهرجردی، دهقان دهنوی و کاوندی (۱۳۹۰) با عنوان بررسی ارتباط جو سازمانی و نوآور بودن در فرآیند مدیریت مشارکتی انجام شده به این نتیجه رسیده که بین متغیرهای مدیریتی و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و مقدار ( $r = 0/97$ ) را به دست آورده است.

<sup>1</sup> - Rice(1953)



#### نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

#### هدف کلی

تعیین مدل روابط بین فرهنگ نوآوری و جو سازمانی مثبت با مدیریت مشارکتی

#### فرضیه های پژوهش:

بررسی اثر مستقیم فرهنگ نوآوری بر مدیریت مشارکتی

بررسی اثر غیر مستقیم فرهنگ نوآوری از طریق جو سازمانی مثبت بر مدیریت مشارکتی

#### روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف، از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها و تحلیل آنها به روش توصیفی و از نوع طرح های همبستگی و به ویژه روش مدل یابی معادلات ساختاری بوده است.

#### جامعه پژوهش، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه پژوهش عبارتست از تمامی مدیران و معلمان دوره ابتدایی و متوسطه اول و دوم شهرستان سرعین که در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ مشغول به کار بوده اند. که بر اساس آمار ۲۷۶ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان نمونه ای به تعداد ۱۶۲ نفر به روش نمونه گیری منظم (سیستماتیک) انتخاب شدند.

#### ابزارهای پژوهش

۱. پرسشنامه فرهنگ نوآوری: برای سنجش فرهنگ نوآوری از مدل دابنی (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۶۸ گویه می باشد. این پرسشنامه به دلیل زیر بنای نظری مناسب، تایید خبرگان با تخصص موضوعی از روایی محتوایی لازم

برخوردار است. این پرسشنامه شامل شش مولفه بافت اجرا، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی، گرایش به نوآوری، گرایش به ارزش و خلاقیت و توانمند سازی کارکنان می باشد.

۲. پرسشنامه جو سازمانی: پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه، برای اولین بار در سال ۱۹۷۸ توسط سیگل و کایمر ساخته شده است (ترجمه افشاری، نعیمی، ۱۳۸۵). این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه می باشد که به صورت توصیفی تدوین شده است. با تاکید بر مبانی نظری موجود در زمینه جو سازمانی در ساختار سازی این ابزار از دو خرده مقیاس یعنی؛ حمایت از خلاقیت و تامین منابع برای نوآوری در سازمان ها استفاده شده است. مخاطبان این پرسشنامه می توانند کلیه پرسنل کارکنان سازمان، یعنی از مدیران سطوح عالی گرفته تا کارکنان و مجریان را در بر بگیرد.

۳. مدیریت مشارکتی: پرسشنامه مدیریت مشارکتی در سال ۱۳۸۶ توسط فیضی با توجه به پنج بعد (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و نظارت) تدوین شده است.

#### پایایی ابزارها

در این پژوهش، برای تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ جهت کل مقیاس، ابعاد، شاخص ها، سطوح و انواع خلاقیت و نوآوری، جو سازمانی و مدیریت مشارکتی استفاده شد. سپس ضرایب پایایی و تحلیل عاملی تاییدی ابزارهای مورد نظر محاسبه شد که نتایج به صورت خلاصه در جدول ۱ و ۲ زیر ارائه می شود.

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	تعداد پرسش
فرهنگ نوآوری	۰/۹۶	۶۸
جو سازمانی مثبت	۰/۸۲	۲۴
مدیریت مشارکتی	۰/۸۵	۲۵

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، از آنجایی که ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش در دامنه کمینه ۰/۷۰ تا ۰/۹۲۵ (و حتی بالاتر) قرار دارند، می توان گفت ابزار انتخاب شده از ویژگی پایایی مناسب برخوردار بوده است.

جدول ۲- شاخص های برازندگی مدل اندازه گیری تحلیل عاملی تاییدی

ردیف	شاخص	ملاک	نتیجه
۱	خی دو	Up0/051P:	مطلوب
۲	درجه آزادی	—	مطلوب
۳	نسبت	۲ و کمتر	مطلوب
۴	RMSEA	۰/۰۵ و پایین تر	مطلوب
۵	CFI	کمینه ۰/۹	مطلوب
۶	GFI	کمینه ۰/۹	مطلوب
۷	AGFI	کمینه ۰/۹	مطلوب



۸	PGFI	کمینه ۰/۵	مطلوب
---	------	-----------	-------

با توجه به نتایج به دست آمده از شاخص های برازندگی در مدل اندازه گیری می توان گفت: مقدار خی دو به دست آمده در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی باشد که حاکی از برازش مدل مفهومی با مدل تجربی ابزارهاست. هم چنین، نسبت خی دو بر درجه آزادی کمتر از ۲ می باشد که این مقدار نیز با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با داده هاست.

مقدار RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل می باشد. مقادیر شاخص های CFI, GFI, AGFI و PGFI با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می شوند.

### بحث و یافته ها

از آن جا که در این پژوهش هدف طراحی و ارزیابی مدل علی فرهنگ نوآوری بر مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت بود، لذا برای تجزیه و تحلیل داده ها، از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

#### ۱-۱- ضرایب همبستگی پیرسون

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳
فرهنگ نوآوری	۲۴۳/۲۷	۳۱/۸۱	۱		
جو سازمانی	۸۴/۵۶	۱۹/۵۶	۰/۸۹۳	۱	
مدیریت مشارکتی	۸۹/۹۱	۱۰/۱۰	۰/۵۱۶	۰/۴۸۱	۱

\*\*معنی داری در سطح ۰/۰۵

در جدول ۱-۱- میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده اند و همانگونه که مشاهده می-شود همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرها وجود دارد.

### فرض اول

فرهنگ نوآوری بر مدیریت مشارکتی تاثیر مستقیم دارد.

با توجه به مدل خروجی از لیزرل ضرایب اثرمستقیم استاندارد شده و استاندارد نشده بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی به ترتیب  $\beta = 0.39$ ،  $\beta = 0.407$  و  $t = 0.32$  در سطح  $p < 0.05$  و با اطمینان ۰/۹۵ معنی دار نیست. به عبارتی متغیر فرهنگ نوآوری تاثیر معنی داری بر مدیریت مشارکتی ندارد. به طوریکه به ازاء هر واحد تغییر در فرهنگ نوآوری ۰/۳۹ واحد در مدیریت مشارکتی تغییر ایجاد می گردد. یعنی اگر معلمان روشهای سنتی سابق را کنار بگذارند و نوآوری را به عنوان یک فرهنگ و ارزش بپذیرند در مدارس شاهد نوآوری در اداره مدارس به سبک مشارکتی خواهیم بود.

متغیر اثر گذار	متغیر اثر پذیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	R2
----------------	----------------	------------	----------------	----

مدلسازی روابط فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی گری جو سازمانی مثبت

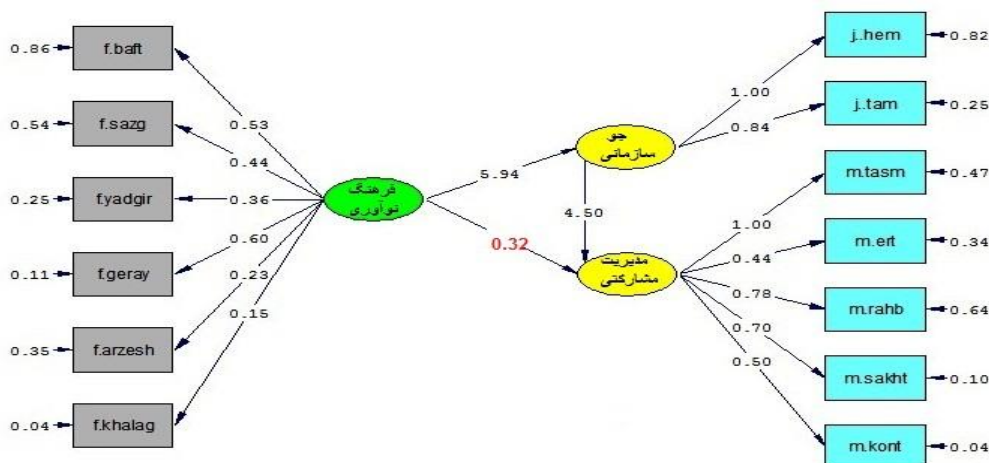
فرهنگ نوآوری	مدیریت مشارکتی	۰/۳۹	۰/۴۰۷	۰/۳۴
--------------	----------------	------	-------	------

فرض دوم

فرهنگ نوآوری از طریق جو سازمانی مثبت بر مدیریت مشارکتی تاثیر غیر مستقیم دارد.

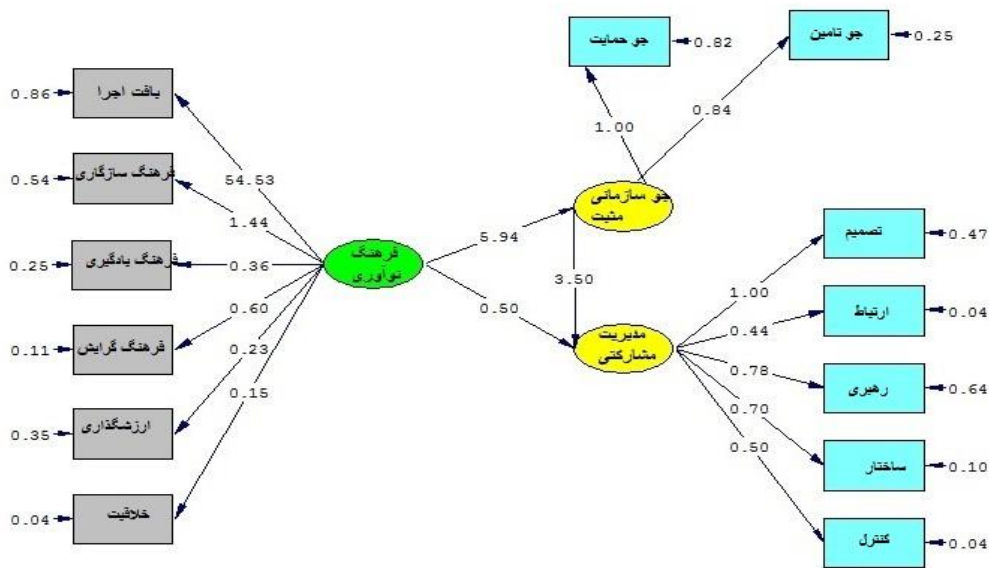
ضرایب اثر استاندارد شده و استاندارد نشده بین متغیر های فرهنگ نوآوری با میانجی گری جو سازمانی مثبت بر مدیریت مشارکتی به ترتیب عبارتند از  $\beta = 0.03$ ،  $\beta = 0.80$  و  $t = 5.94$  در سطح  $p < 0.05$  و با  $0.95$  اطمینان معنی دار است. به عبارتی به ازاء هر واحد تغییر در متغیر فرهنگ نوآوری و جو سازمانی مثبت  $0.80$  واحد تغییر در مدیریت مشارکتی ایجاد می شود. به عبارت دیگر اگر معلمان معتقد به ایجاد خلاقیت و نوآوری در انجام کارها باشند و جو سازمانی مدرسه و روابط بین مدیر و معلمان مثبت باشد می توان شاهد مدیریت مشارکتی در انجام کارها بود.

متغیر اثرگذار	متغیر میانجی	متغیر اثرپذیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	R2
فرهنگ نوآوری	جو سازمانی مثبت	مدیریت مشارکتی	۰/۸۰	۰/۰۳۰۱۰	۰/۸۴



Chi-Square=25269.60, df=1563, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

با توجه به خروجی لیزرل می توان گفت که بین فرهنگ نوآوری و مدیری مشارکتی رابطه مستقیم و معنی داری وجود ندارد. چون مقدار  $t$  از شاخص  $1/96$  کمتر می باشد. اما بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجیگری جو سازمانی مثبت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.



Chi-Square=2800.62, df=2568, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

## بحث و نتیجه گیری

فرهنگ نوآوری بر مدیریت مشارکتی تاثیر مستقیم دارد.

نتایج پژوهش نشان می دهد که فرهنگ نوآوری بر مدیریت مشارکتی تاثیر مستقیم ندارد. این یافته با نتایج پژوهشهای انجام گرفته توسط محمدی (۱۳۹۵)، ایمانی (۱۳۹۲)، مول و همکاران (۲۰۰۳) و رایس (۱۹۵۳) همسویی دارد. بیشتر مدیران اهل ریسک نیستند و از اشتباهاتی که ممکن است در آینده گریبان سازمان و نظام آموزشی را بگیرد می ترسند، در حالیکه بیشتر فعالیت های نوآورانه، فعالیتهایی هستند که در پی بروز اشتباهات بسیار رخ داده است در واقع می توان گفت که اشتباه جزئی از امور زندگی است و در نتیجه همین تکرار و خطا است که بیشتر ابداعات رخ می دهد. سازمانی که از فرهنگ نوآوری دوری می کند یا فرصت آزمایش ایده های جدید را به کارکنان خود نمی دهد، ممکن نیست در آینده به موفقیت دست یابد. اعتماد به کارکنان و تفویض اختیار به آنها برای گسترش ایده های خود می تواند افق های جدیدی را در مسیر شکل گیری مدیریت مشارکتی برای کارکنان ترسیم نماید. پس لازم است فرهنگ سازمان های آموزشی را به فرهنگ مشوق نوآوری و در نتیجه نهادهای نوآوری در مدارس تغییر دهیم و اشتباهات را به عنوان فرصت های آموزشی و قدم اول اصلاح فرصت های آموزشی تلقی کنیم. نتایج تحقیق دیویس و نیواستروم (۱۹۸۵) نشان می دهد که شرایط مناسب مشارکت بستگی به شرایط روحی و حالات روانی زیردستان بستگی دارد. آنها این عوامل را شامل طرز تلقی، توانایی افراد، امکان برقراری روابط دو جانبه، فرصت و زمان لازم برای مشارکت و هزینه مشارکت می دانند (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۴۲). پرداخت هزینه برای شکوفایی افکار نوآورانه یکی از نکات مهم و برجسته ای است که مسئولان باید برای آن ارزش و اهمیت زیادی قائل باشند تا شاهد مدیریت مشارکتی در مدارس و سازمانهای آموزشی باشیم. هر چند

با آنکه مدیران به نقش مشورت و مشارکت کاملاً واقف هستند اما چون از نتایج ایده‌های ارائه شده کاملاً مطمئن نیستند و زمان را برای آزمایش و خطا صرف نمی‌کنند بنابراین از مشارکت با کارکنان امتناع می‌ورزند و طرز تلقی مدیران از جمله عوامل بازدارنده مشارکت در مدارس است. در صورتی که مدیران نوآوری را به عنوان یک فرهنگ و ارزش قبول کنند و به آن بها بدهند می‌توان شاهد تحول و مشارکت در تصمیم‌گیری در مدارس شد. فرهنگ نوآوری از طریق جو سازمانی مثبت بر مدیریت مشارکتی تاثیر غیر مستقیم دارد.

نتایج تحلیل و خروجی لیزرل نشان می‌دهد که فرهنگ نوآوری با میانجی‌گری جو سازمانی مثبت بر روی مدیریت مشارکتی تاثیر غیر مستقیم دارد اما به رغم جستجوهای زیاد پژوهشی با این عناوین و البته جهت تأثیری گذاری یافت نشد اما پژوهشهایی با عنوان تاثیر فرهنگ نوآوری بر روی جو سازمانی و تاثیر جو سازمانی بر شکل‌گیری مدیریت مشارکتی یافت شد و یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سهیلی (۱۳۹۱)، ناصری نژاد (۱۳۹۳)، شاکری (۱۳۹۰) همسویی دارد. این پژوهشگران به رابطه مثبت و معنی‌داری بین نوآوری و شکل‌گیری جو سازمانی مثبت در سازمانها دست یافته‌اند و معتقدند در صورتی که سازمانهای آموزشی و غیر آموزشی اگر به نوآوری و خلاقیت و ابداع ارزش و اهمیت بدهند شاهد شکل‌گیری جو مثبت و سازنده در سازمانها خواهیم بود. محمدی (۱۳۹۵)، ایمانی (۱۳۹۲)، مول و همکاران (۲۰۰۳)، رایس (۱۹۵۳) در پژوهشهایی با عنوان تاثیر جو سازمانی بر شکل‌گیری مدیریت مشارکتی معتقد هستند که اگر روابط صمیمانه و دوستانه‌ای در سازمان حاکم باشد و به افکار و ایده‌ها و شخصیت افراد ارزش داده شود شاهد مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مشکلات و مدیریت مشارکتی خواهیم بود. نوآوری روشی است که با آن می‌توان فرصت ایجاد تحول، تغییر و بهبود در محیط آموزشی و غیر آموزشی را فراهم آورد و به کار گرفت و هم چنین مدیران بایستی به طور هدفمند در پی یافتن فرصتهایی برای نوآوری باشند. برای بهبود مستمر کیفیت آموزشی هیچ‌گاه نباید به بهترین روش و بهترین کیفیت موجود قانع شد بلکه همواره باید در جستجوی روشهای جدید، خلاقیتها و نوآوری‌ها باشیم. و با طی مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اقدامات اصلاحی به طور مداوم عمل بهسازی و بهبود مستمر را انجام دهیم. اینکار جز با ارزشگذاری به نظر خلاقانه معلمان و بهبود جو سازمانی مدرسه و شخصیت دادن به افراد منجر نخواهد شد. در صورتی که این مراحل انجام شود شاهد مدیریت مشارکتی خواهیم بود.

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌هایی که در انجام این پژوهش با آن روبرو بودیم، بیشتر تحقیقات انجام شده با متغیرهای تحقیق حاضر بیشتر در مراکز غیر آموزشی انجام شده مثل: سیمان سپاهان، صنایع الکترونیک شیراز، سازمان عقیدتی ارتش، خبرگزاری ایرنا، دانشگاه علوم پزشکی، خودرو سازی و ... بنابراین تعمیم نتایج تحقیقات انجام شده بخاطر تفاوتی که در مراکز صنعتی و آموزشی وجود دارد کار بسیار سختی است.

دومین محدودیت نبود مدارس غیر دولتی در شهرستان سرعین می‌باشد. و همین امر باعث شده تا نتوانیم مقایسه‌ای بین معلمان مدارس دولتی و غیر دولتی در امر مدیریت مشارکتی داشته باشیم. چون مسیر جذب و بکارگیری و حتی آموزش‌های ضمن خدمت مدارس غیر دولتی کاملاً متفاوت با مدارس دولتی می‌باشد.

## پیشنهادات پژوهشی

با توجه به محدودیت های مطرح شده در بالا به سایر پژوهشگران پیشنهاد می شود: در زمینه مدیریت مشارکتی تحقیقاتی با سایر متغیرها انجام شود.

تحقیقی با عنوان مقایسه مدیریت مشارکتی بین مدارس دولتی و غیر دولتی جهت سنجش میزان مشارکت در این دو نوع مدارس انجام شود.

کارایی کارکنان نقش بسیار مهمی در مدیریت مشارکتی دارد، جهت افزایش مدیریت مشارکتی لازم است که معلمان به حدی از کفایت و کارآیی برسند تا بتوانند در امر بهبود سازمان مشارکت کنند، بنابراین لازم است تحقیقی با عنوان مدیریت مشارکتی و کارآیی کارکنان جهت تشخیص نقاط ضعف معلمان در امر مشارکت انجام شود.

به رغم این که معلمان علاقه مند هستند در امور آموزشی مشارکت کنند، مدیران حتی به مشورت و نظر خواهی نیز اعتقادی ندارند. به نظر می رسد در عرف جامعه ایرانی، نظر خواهی و مشورت مدیر با زیر دستان، نشانه ی مسلم ضعف و شکستن اقتدار مدیریت محسوب می شود و مدیران به شدت از آن دوری می کنند. اما باید توجه داشت که مدیریت عصر ما مسأله ی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها مورد توجه و نظر اغلب دانشمندان و نظریه پردازان این رشته و حوزه های مشابه بوده و راه کارهای گوناگون برای شرکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیم گیری پیشنهاد داده اند تا نوعی مدیریت مبتنی بر همکاری ایجاد گردد بنابراین لازم است پژوهشی با عنوان محدودیت های موجود در سر راه مدیریت مشارکتی در مدارس انجام شده و موانع پس از شناسایی برطرف گردد.

معلمان به مشارکت در امور آموزشی مدرسه علاقمند هستند زیرا یکی از نیازهای مهم انسانی، احساس احترام و مفید بودن است. مشارکت دادن افراد به منزله ی پذیرفتن وجود آنان از طریق تفویض اختیار و مسئولیت در یک موقعیت اجتماعی است. بنابراین لازم است پژوهشهایی با عنوان راهکارهای توسعه مدیریت مشارکتی در مدارس انجام و به اطلاع مسئولین سازمانها برسد تا از نتایج این تحقیقات در پیشبرد مسایل آموزشی و حل مشکلات سازمان با استفاده از عقل و خرد جمعی اقدام گردد.

## پیشنهادات کاربردی

به دلیل فقدان استراتژی کلان، سیاست هایی مانند مدیریت مشارکتی و جو سازمانی اثر بخش فاقد طرح جامع و برنامه زمانبندی شده است. بنابراین مسئولین لازم است به بررسی مجدد طرح های جامع آموزش و پرورش پرداخته و به ایجاد محیط و جو سازمانی مناسب برای مدارس با حل مشکلات روانی معلمان و حل مشکلات معیشتی معلمان پرداخته و میزان استرس شغلی را کاهش داده و باعث افزایش کارآیی در مدارس گردند.

در آیین نامه اجرایی مدارس به وضوح به سیاست ها و راهبردهایی اساسی آموزش و پرورش از جمله تمرکز زدایی، مدرسه محوری و توسعه مشارکت در همه ابعاد با توجه به تفویض اختیارات لازم به مدارس، اهمیت دادن به شوراهای مدرسه با توجه به ابعاد اهمیت مدیریت مشارکت جوینانه شده است اما ابزار لازم جهت تحقق این امر پیش بینی نشده است. در آیین نامه اجرایی مدارس مصوب ۱۳۷۹ ذکر شده است که تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش و لزوم توجه به

روحیات و ویژگی‌های نسل جوان، تفاوت‌های ناشی از شرایط جغرافیایی در محیط و محدودیت منابع و امکانات ایجاب می‌کند که اداره امور مدارس مبتنی بر افزایش قدرت تصمیم‌گیری، استقلال نسبی انعطاف‌پذیری و روش‌های غیر-متمرکز و مشارکت‌جویانه باشد تا بتواند فضای عمومی مدرسه را پویا، پرنشاط و فعال نموده و توانمندی‌ها و خلاقیت‌های مدیران، معلمان و دانش‌آموزان را به خوبی شکوفا و متجلی سازد (آیین‌نامه اجرای مدارس، ۱۳۸۰: ۱۸).

لازم است مسئولان نحوه اداره مدرسه را از حالت متمرکز خارج کرده و با در نظر گرفتن منابع مالی جهت حمایت از شوراهای همفکری معلمان و ارزشگذاری به سیستم جامع پیشنهاد پویایی و نشاط را در مدارس حاکم نمایند.

### منابع فارسی

- مجله: آزاد، ن و ارشدی، الف (۱۳۹۲). بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری، مجله بررسی‌های بازرگانی، سال سوم، شماره دوازده، صص ۳۶-۷۴.
- کتاب: آیین‌نامه اجرایی مدارس (۱۳۷۹). شورای عالی آموزش و پرورش، دبیرخانه شورای عالی آ.پ. ۱۲۰/۱۰۷۷/۸.
- مجله: بارخدا، س؛ شیربگی، ن و فاتحی پور، گ (۱۳۹۷). تحلیل رابطه‌ی ساختاری بین تعدد سازمانی با یادگیری سازمانی کارکنان (مطالعه موردی دانشگاه کردستان)، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال دهم، شماره ۴، صص ۱۸۸-۲۰۹.
- همایش: جلیله‌خانی، ب (۱۳۹۰). بررسی وضعیت استقرار نظام پیشنهادات و ارائه راهکارهای عملی جهت ارتقاء آن در آموزشگاه‌های اجرایی استان زنجان، اولین همایش و جشنواره استانی نظام پیشنهادات (استان قم). صص ۱-۸.
- پایان‌نامه: حقایق جهرمی، س (۱۳۹۰). رابطه مدیریت مشارکتی و کار گروهی با کارآفرینی سازمانی کارکنان شرکت صنایع الکترونیک شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما، حسینی، س.م. استاد مشاور، سروق، س. دانشگاه آزاد اسلامی مرو دشت، شیراز.
- مجله: حیدری فرد، ر، زین آبادی، ح، ر، بهرنگی، م و عبدالحی، ب (۱۳۹۵). فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه، یک پژوهش کیفی، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره چهار، صص ۵۳-۷۴.
- مجله: خسروی، ا (۱۳۸۸). رابطه مولفه‌های جو سازمانی با زمینه اجرایی فرهنگ نوآوری در کارکنان شرکت سیمان سپاهان اصفهان، فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال چهارم، شماره ۴۲، صص ۱۱۰-۱۲۶.
- پایان‌نامه: رنجبر، ر (۱۳۹۰). ارزیابی مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی کارکنان در شرکت نفت بهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر حسن زارعی متین، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان

- مجله: فخاریان، ح (۱۳۹۳). رابطه سبک مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی و سلامت روانی دبیران دبیرستان ها، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره هفده، صص ۲۲۱-۲۳۴.
- پایان نامه: فولادوند، خ (۱۳۹۲). بررسی رابطه جو سازمانی با سلامت کارکنان بیمارستان های دولتی شهرستان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی سیروس سروقد، دانشگاه شیراز، شیراز.
- مجله: فلاوندی، ح (۱۳۸۴). بررسی نگرش دبیران به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه دبیران در دبیرستان های دخترانه، مجله اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، سال اول، شماره ۲، صص ۷۴-۵۶.
- گنجی نیا، ح (۱۳۸۹). بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد کارکنان. نقل از سایت توسعه مهندسی بازار گستران آتی، بانک مقالات حوزه مدیریت. صص ۲۱-۴۸.
- مجله: لباف، ح (۱۳۸۴). بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت. سال سوم، شماره چهار، صص ۳۳-۴۹.
- پایان نامه: نژاد ایرانی، ف (۱۳۹۲). بررسی جایگاه خلاقیت و نوآوری در ساختار سازمان ماشین سازی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، به راهنمایی دکتر محمد سعید تسلیمی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، تبریز.

#### منابع انگلیسی

- Journal: Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., & Tu, Y. T, (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265.
- Journal: Gadot, E.V, (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance an empirical examination of two competing models, *Personnel Review* Vol. 36 No. 5, 2007 pp. 661-683. [www.emeraldinsight.com/0048-3486](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486).
- Journal: Lambert, V.A & Nugent, K. E, 1999. Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care. *Semin Nurse Manag*, 7(4):172-178.
- Wong-Kam, J.W.N, (2012). Creating a climate for innovation: reframing structure, culture, & leadership practices. Unpublished doctoral dissertation. University of California.