

رابطه فرهنگ و نوآوری سازمانی بواسطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی

فریبرز رحیم نیا^{۱*}، مریم حاجیان^۲، سمیه زارعی^۳

۱ و * - نویسنده مسوول: استاد، دکترای مدیریت استراتژیک، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد،
r-nia@um.ac.ir

۲ - دانشجو، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

۳ - دانشجو، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

جهان بسیار متغیر و پرتلاطم امروز ما نیازمند ابتکار، خلاقیت و نوآوری است. جریان مناسب و پویای نوآوری در سازمان ها، مبتنی بر مجموعه ی متعددی از عوامل، از جمله «فرهنگ سازمانی» است. نتایج تحقیقات مختلف نشان دهنده این است که فرهنگ سازمانی، رهبری و خلاقیت سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار بر نوآوری و عملکرد سازمان است. بنابراین شناخت نسبت به چگونگی روابط بین عوامل، از اهمیت برخوردار است. رهبران تحول آفرین در پی راه های جدید انجام دادن کار، فرصت های تازه و توانمندسازی کارکنان جهت رسیدن به هدف های سازمان هستند. با توجه به اینکه نتایج تحقیقات مختلف نشان دهنده وجود رابطه میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی است، در این مقاله، به دنبال ارائه مدلی مفهومی در رابطه ی با فرهنگ و نوآوری سازمانی بواسطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی و نیز تبیین مفهوم و ابعاد این متغیرها هستیم.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی، خلاقیت سازمانی.

۱- مقدمه

فشارهای رقابت جهانی و افزایش سرعت تغییرات تکنولوژی، سازمان ها را مجبور می کنند که پیوسته به دنبال انطباق، بهبود و نوآوری باشند (Chen, Huang, 2010). رقابت شدید نیز باعث شده است که چرخه عمر محصولات جدید کوتاه و کوتاه تر شود. فشار روی سازمان هایی که تمایل دارند به مزیت رقابتی دست یابند بیشتر شده است. مزیت رقابتی را سازمان - هایی کسب می کنند که به شرایط جدید بازار و نیازهای مشتریان سریعتر واکنش نشان می دهند و همواره در جستجوی راه حل های خلاق و بهبود مستمر در محصولات و فرایندها هستند. سازمان های امروزی باید به صورت مستمر در حال سازگاری،

توسعه و نوآوری باشند (Martensen, Dahlgard, 1999). همچنین سازمان ها پس از عصر صنعتی جزء سازمان های دانش محور محسوب می شوند و موفقیت و بقایشان به خلاقیت، نوآوری و اختراع وابسته است. واکنش موثر به این تقاضاها فقط منجر به تغییرات در افراد و رفتارهای آنها در سازمان نمی شود، بلکه همچنین وجود این واکنش از سوی سازمان ها برای اطمینان از ایجاد تغییرات نوآورانه در سازمان ها لازم و ضروری است (Read, 2006). با عنایت به نرخ تغییر فزاینده دانش، تولید و انتشار ایده های کاربردی از سوی سازمان ها، روندی شتابان به خود گرفته است؛ از این رو وجود دو عنصر خلاقیت و نوآوری، نقش مهمی در این فرایند برای بقای سازمان ها ایفا می کنند (Kanter, 1998). بنابراین سازمان ها به ایجاد چارچوبی بنیادی (رسمی) که خلاقیت و نوآوری را به عنوان هنجار فرهنگی پایه ای بپذیرد، تلاش خواهند کرد (میرمیران، ۱۳۸۹). پشتیبانی از تحول، خلاقیت و نوآوری، ویژگی های جدایی ناپذیر فرهنگ سازمان های اثربخش است. اصولا این سازمان ها فرهنگی قوی به همراه مجموعه ای از ارزش های مشترک دارند (دفت، ۱۳۸۰).

باید خاطر نشان کرد که در این بهبوه تغییر و تحول جهت کسب موفقیت، سازمان ها مستلزم تغییر در فعالیت ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمانها نیز هستند، بنابراین سازمان های موفق به رهبرانی نیاز دارند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. باید یاد آور شد که اگرچه امروزه سازمان ها نوآوری را دنبال می کنند اما نوآوری در خلاء صورت نمی گیرد (Sharifirad, Ataei, 2012). نوآوری مستلزم شرایطی است که سبک رهبری تحول آفرین می تواند این شرایط را فراهم کند. در واقع رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان ها قرار می دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان ها و کسب مزیت رقابتی را خواهند داد (یزدان شناس و جمشیدیان، ۱۳۷۸). از طرفی نیز فرهنگ سازمانی باید به گونه ای باشد که زمینه را برای بروز رهبری تحول آفرین فراهم نماید تا به واسطه آن سازمان به نوآوری مطلوب و مورد نیاز برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان های در حال تغییر و پیچیده امروزی دست یابد. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی جایگاه خود را یافته است، چرا که پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد؛ و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد باید فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با پساآیندها و پیشایندهایش مورد مطالعه قرار گیرد. رابطه بین رهبری تحول آفرین، خلاقیت و در نتیجه نوآوری سازمانی می تواند به عنوان نتایج فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد.

۲- ادبیات موضوع

۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ واژه ای فارسی و مرکب از دو کلمه «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنای بالا بوده و «هنگ» از ریشه ی اوستایی «سنگ» به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آنها نیز از نظر لغت به معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است (Martinez, 2000). بعبارت دیگر فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک، استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت، ۱۳۸۰). بر اساس تئوری زمینه ی اجتماعی فریس^۱ و همکاران (1999)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. فرهنگ سازمانی منعکس کننده ی برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است. اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته اند. برخی دیگر فرهنگ سازمانی را

¹ Ferris

به عنوان برآیندی از استراتژی های سازمانی قلمداد می نمایند. فرهنگ به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، باورها، هویت ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه ای حاصل می شود. مطالعه های فرهنگ سازمانی در سطوح تحلیل مختلف (سازمانی در برابر اجتماعی) رویکردهای روش شناختی مختلف (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه های مرتبط مختلفی به انجام رسیده است.

انواع مختلف فرهنگ در سازمان ممکن است تأثیرهای متفاوتی بر سبک های مختلف رهبری و مدیریت در سازمان با اولویت ها و جهت گیری های مختلف از خود بر جای گذارد. در برخی از مطالعه های فرهنگ سازمانی، سه بعد فرهنگی در گونه شناسی فرهنگ سازمانی شناسایی شده است. این سه گونه عبارتند از: فرهنگ گروهی (حمایتی)؛ فرهنگ توسعه ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله مراتبی (بروکراتیک). فرهنگ گروهی منطبق با رویکردهای انسان گرایانه بوده است و تأکید بیشتر بر شکل دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان دارد. در سازمان هایی که تأکید بر محیط حمایتی و دوستانه دارند و فضای کاری صمیمی، منصفانه، اعتماد تشویق کننده و مشارکتی دارند، این فرهنگ حاکم است. فرهنگ توسعه ای بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در چنین محیطی که تأکید بیشتر بر روی بررسی منظم استراتژی ها و اهداف سازمانی است، کارمندان تشویق می شوند ریسک بالاتری را پذیرفته و منابع جدید نوآوری را کسب نمایند. در مقابل یک سازمان با فرهنگ سلسله مراتبی میزان تأکید و توجه را بیشتر بر استقرار رویه ها و قوانین و مقررات رسمی مبذول می دارد. این بعد که نام دیگر آن فرهنگ بروکراتیک است تأکید بر کارایی، رسمیت گرایی و تمرکز داشته و فقدان انعطاف پذیری لازم است. این نوع فرهنگ منجر به ساختارهایی می شود که از ویژگی های آن ثبات، سازگاری و قابلیت پیش بینی بالا است.

۲-۲- رهبری تحول آفرین

هر چند که برنز^۱ (1978) برای نخستین بار اصطلاح رهبری تحول آفرین را در مباحث علوم سیاسی مطرح نمود، ولی بس^۲ (1985) بود که با مطالعه های خود این مفهوم را وارد حیطه ی رهبری در سازمان ها نمود (Burns, 1978) (Elkins, Keller, 2003). بس، یک رهبر تحول آفرین را کسی می داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از او انتظار می رود، انجام دهد. (Bass, Avolio, Goodheim, 1987). برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می دهند، تعریف می نماید (Burns, 1978). برخلاف تئوری های سنتی رهبری، که عمدتاً متمرکز بر فرایندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش ها تأکید می کند (Xenikou, Simosi, 2006). رهبری تحول آفرین در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به این گونه رهبران تحول آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزشها و نگرش های جاری سازمان ها را ایستا نمی دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (Humphreys, Einstein, 2003).

بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رفتارهای مرتبط با رهبری تحول آفرین از نگاه بس به چهار دسته کاریزما یا جذب های روحانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی (تحریک فرهیختگی) و ملاحظات فردی، دسته بندی می شوند (Bass, Avolio, Goodheim, 1987). داشتن جذب های روحانی از نگاه پیروان، قدم اساسی در رهبری تحول آفرین است (Humphreys, Einstein, 2003). بعد جذب های روحانی رهبری تحول آفرین شامل فراهم کردن چشم انداز

¹ Burnz

² Bass

و حس رسالت شناختی، القا کردن افتخار و غرور در گروه و کسب احترام و اعتماد است. (Klein, House, 1995). انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت مأموریت سازمان است و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد (Humphreys, Einstein, 2003). تحریک فرهیختگی شامل ارتقا ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسایل می شود. رهبری که تحریک فرهیختگی را به کار می گیرد سعی در نشان دادن راه های جدید حل مسایل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسایل و کنجکاوی ذهنی دارد. (Shin, Zhou, 2003). ملاحظات فردی متمرکز بر توسعه ی پیروان است که این امر مستلزم توجه به نیازهای کارکنان، نشان دادن همدلی و قدردانی، حمایت از ابتکارها و دیدگاههای آنها است. بنابراین با توجه به تعاریف ارایه شده از ابعاد رهبری تحول آفرین می توان ابراز داشت این سبک رهبری انگیزاننده، منطقی، متعالی و درنهایت اخلاقی است (Bass, Avolio, Goodheim, 1987).

بس (1987) بیان نمود که رهبری تحول آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می شود. پژوهش ها نیز به طور تجربی اثبات کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد (Bass, Avolio, 1987) Goodheim, 1987) وی همچنین ادعان داشت که جوامع جمع گرا و سطوح رهبری دو عامل پیش بینی کننده ی مهم برای رهبری تحول آفرین هستند (حسینی، رایج، استیری، شریفی، ۱۳۸۸).

۲-۳- خلاقیت سازمانی

خلاقیت سازمانی را می توان به این صورت تعریف کرد: توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری که برای کل سازمان جدید است. به عبارت دیگر خلاقیت سازمانی فرایند تولید ایده های نوین سازمانی و یافتن راه های جدید حل مسائل سازمان است (Wong, Chin, 2007). پژوهش های آمابیل، آندریوپولوس، کاردینال و هاتفیلد نشان می دهد که خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان است. مهم ترین مولفه های سازمانی موثر بر خلاقیت عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار و سیستم های سازمانی، جو سازمانی و منابع.

- فرهنگ سازمانی: هنگام مدیریت خلاقیت سازمانی، یک چالش اساسی، ایجاد فرهنگ سازمانی است تا راه های نوآورانه حل مشکلات را تقویت کند. فرهنگ سازمانی از ریشه های عمیق و پیشینه ای دیرینه برخوردار بوده و میان تمام اعضای سازمان مشترک است و توسط عملکرد افراد به خصوص رهبران و مدیران سازمان آشکار می شود.
- ساختار و سیستم های سازمانی: روابط اورگانیکی یا طبیعی که دارای کمترین قوانین و مقررات و بیشترین عدم تمرکز است، زمینه خلاقیت را فراهم می سازد. ارتباطات باز و راحت بین واحدها باعث می شود تا از طریق عکس العمل ها، موانع احتمالی از پیش پا برداشته شود. همچنین سیستم پاداش نیز می تواند بر شکوفایی خلاقیت در سازمان موثر باشد (Andriopoulos, 2001).
- جو سازمانی: جو سازمانی به عنوان بینش مشترک اعضای سازمان از سیاست ها و شیوه های سازمان، به صورت متعارف و غیرمتعارف، تعریف می شود که نشان دهنده اهداف سازمان است.
- منابع: خلاقیت سازمانی نیازمند ایجاد انتخاب های استراتژیک با توجه به منابع انسانی خود است. اما سازمان جهت توسعه و حفظ کارکنانش باید منابع کافی و آموزش را جهت تشویق توسعه عقاید جدید ایجاد کند. همچنین به عقیده آمابیل دو منبع اصلی موثر بر خلاقیت، زمان و پول است. مدیران باید در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند (Andriopoulos, 2001).

۲-۴- نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و بارز در فضای سازمانی است. در حقیقت، نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (Gumushluoglu, Ilsev, 2009). به عبارت دیگر نوآوری سازمانی عبارت است از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای

صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد (دفت، ۱۳۸۸).

هانگ و همکارانش نوآوری سازمانی را متشکل از سه بعد می دانند که عبارتند از:

- نوآوری محصول: به معنی ارتقای ترکیب محصولات و خدمات ارائه شده است.
- نوآوری فرایندی: به معنی بهبود ترکیب و کارایی عملیات های داخلی است.
- نوآوری کلی سازمان: که شامل بهبود مزیت رقابتی، سوددهی شرکت، کاهش هزینه ها، بهبود بهره وری کارکنان و بهبود گردش دارایی سازمان می شود.

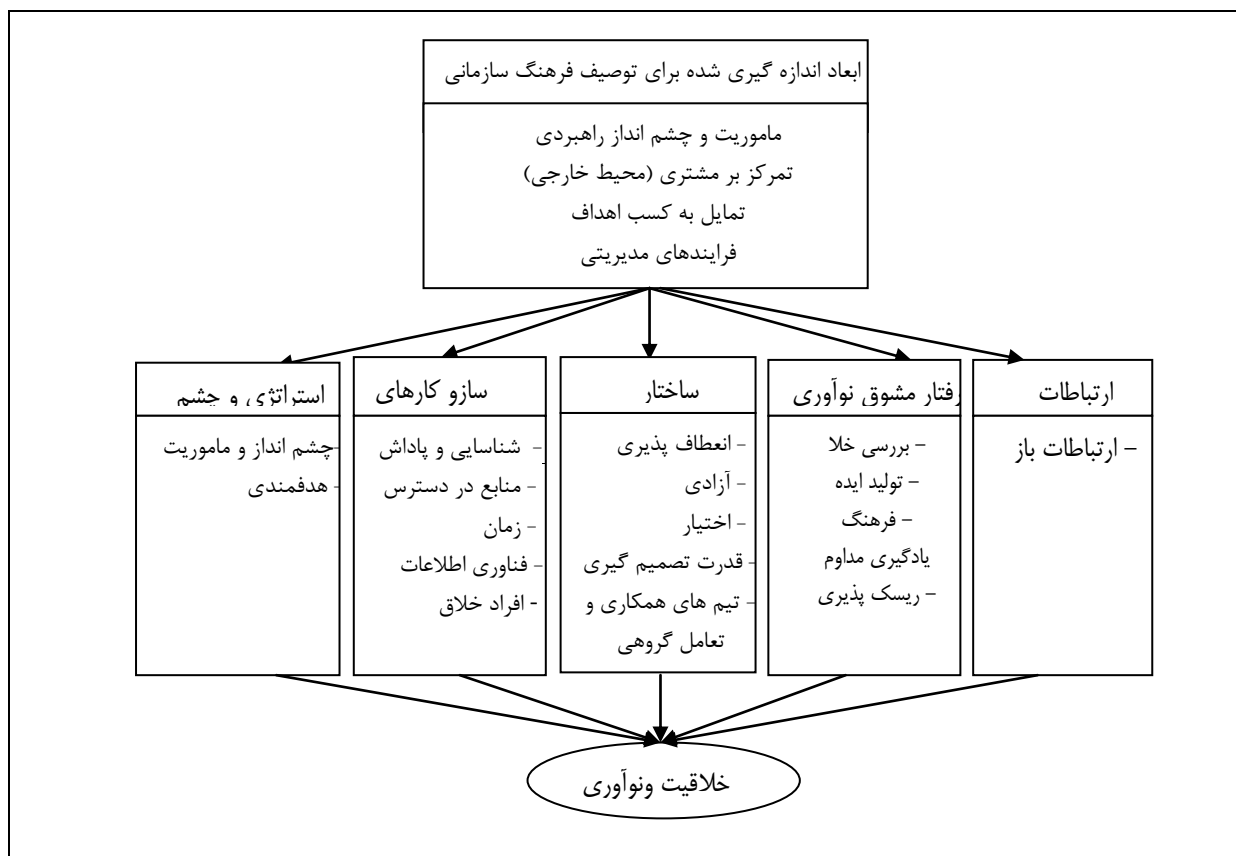
۲-۵- فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی

ابعاد گسترده فرهنگ سازمان بر تمام جنبه های فعالیتی سازمان ها تاثیر می گذارد. از جمله جنبه های مهم و مزیت ساز سازمان ها که عامل مهمی در بقای سازمان ها در محیط پر رقابت کنونی محسوب می گردند، نوآوری است (Johnson, 2006). به طور کلی فرهنگ سازمانی شاخص حیاتی در موفقیت هر سازمان قلمداد می شود. سازمان سهایی موفق ظرفیتی برای جذب نوآوری درون فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریتی دارند (Syrret, Lammiman, 2007).

برطبق نظر توشمن، فرهنگ سازمانی در قلب نوآوری سازمان قرار می گیرد. به طور کلی عناصر پایه ای فرهنگ سازمانی (ارزش ها و اعتقادات مشترک و رفتار مورد انتظار اعضای یک سازمان) از دو راه بر خلاقیت و نوآوری تاثیر می گذارند (Tesluk et.al, 2004):

(۱) از طریق فرایندهای اجتماعی کردن: در سازمان ها، افراد آنچه رفتار قابل قبول است و چگونگی اینکه فعالیت ها باید عمل شوند را یاد می گیرند. هنجارهای سازمانی توسعه و پذیرفته می شوند و بین افراد به اشتراک گذاشته می شوند. در مطابقت با هنجارهای مشترک، افراد فرض هایی را درباره آنچه رفتار نوآور را شکل می دهد، به عنوان بخشی از مسیری که سازمان عملیات را انجام می دهد، خواهند ساخت.

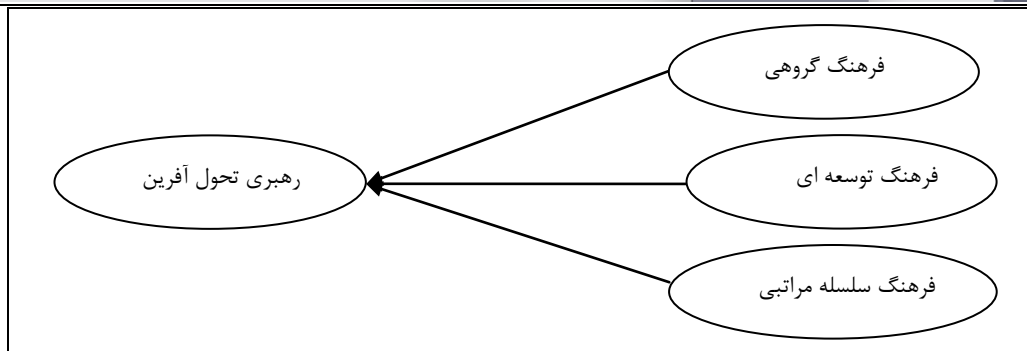
(۲) ارزش ها، فرضیه ها و عقاید پایه ای (اساسی): در شکل های ایجاد شده رفتارها و فعالیت های وضع شده و به عنوان ساختارها، خط مشی ها روش ها و رویه های مدیریت منعکس می شوند. در بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر روی نوآوری مشخص گردیده است که ابعاد مدل فرهنگ سازمان مارتینز تاثیر مستقیمی بر روی فرایند نوآوری دارند، بنابراین این مدل قابل کاربرد است. این مدل ابعادی از فرهنگ سازمانی را که بر روی فرایند نوآوری و خلاقیت در سازمان تاثیر می گذارند را مورد بررسی قرار می دهد:



شکل (۱) رابطه فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی

۲-۶- فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین

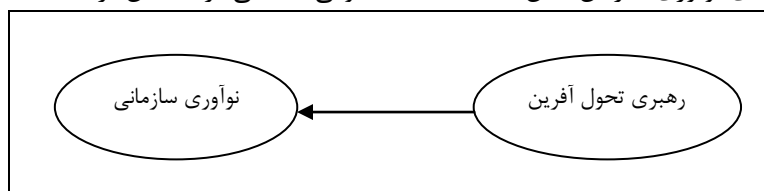
درک روابط میان رهبری و فرهنگ سازمانی موجب افزایش اثربخشی رهبری و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می شود؛ زیرا تعریف سبکهای رهبری خاص و تطبیق این سبک ها با فرهنگ سازمان را می توان استراتژی بالقوه برای افزایش عملکرد سازمان دانست. تا کنون چارچوب شناختی منسجم، جامع و یک پارچه ای در خصوص این متغیرها در سازمان های ایرانی ارایه نشده و اکثر مطالب اشاره شده از سوی صاحب نظران مختلف به صورت پراکنده و تک بعدی بوده است. انواع مختلف فرهنگ در سازمان می تواند تأثیرات متفاوتی بر سبک های مختلف رهبری و مدیریت از خود بر جای گذارد. بطور کلی فرهنگ سازمانی به واسطه ی شکل دهی ارزش ها و باورهای حاکم در سازمان از نقش قابل توجهی در شکل دهی بسترهای لازم برای پیروی و ایجاد زمینه ی مناسب از یک سبک رهبری خاص به عهده دارد. یکی از این سبک های رهبری، سبک رهبری تحول آفرین می باشد که می توان ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی را بر روی آن مورد بررسی قرار داد. نتایج بررسی ها در این زمینه بیانگر آن است که هر سه نوع فرهنگ بر سبک رهبری تحول گرا تاثیر داشته اما تاثیر فرهنگ توسعه ای بر رهبری تحول آفرین معنادار بوده است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸)



شکل ۲) رابطه فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین

۲-۷- رهبری تحول آفرین و نوآوری

رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگی هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و توجه و ملاحظات فردی موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و همچنین خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم می کند. وجود رهبران تحول آفرین که با ویژگی هایی از جمله حمایت و ترغیب به قبول مسئولیت برای یادگیری و دادن آزادی برای کسب تجربه و قبول خطر، اختصاص زمان کافی برای کار کردن و سازگاری با تغییرات، ایجاد فرصت هایی جدید برای یادگیری مشاغل جدید و خلاقیت، کمک به کارکنان جهت بسط و گسترش توانایی های آنان، نشان دادن راه های جدید نگرش به چگونگی انجام کار به کارکنان و غیره موجب افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی می شود. در واقع رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد دیدگاهی امید بخش که باعث تغییر در شرایط کاری کارکنان می شود، ارتباطات را طوری در میان کارکنان سازمان پرورش می دهند که کارکنان احساس می کنند که شغل مهیجی دارند. این شرایط می تواند جو مناسبی برای خلاقیت فراهم نموده و به نوبه خود در ارتقای نوآوری سازمان نقش داشته باشد (مظلومی، ناصحی فر، احسان فر، ۱۳۹۲).

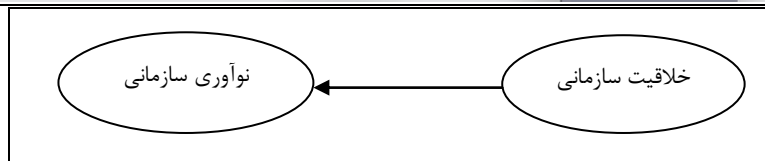


شکل ۳) رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی

۲-۸- خلاقیت و نوآوری سازمانی

نوآوری، عملی کردن اندیشه های نو و بدیعی است که از خلاقیت ناشی می شود. متخصصان مدیریت، «نوآوری» را مترادف با «ابداع» میدانند و معتقدند «نوآوری» فرایند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می شود. در واقع، نوآوری تبدیل خلاقیت و ایده های نو به عمل و نتیجه است (ضرغامی، جعفری و اخوان، ۲۰۱۳).

به عبارتی دیگر نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است، بنابراین خلاقیت منشا و پیش شرط نوآوری است. در واقع با ایجاد فضای خلاق در سازمان، نوآوری در سازمان ایجاد می گردد (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲).



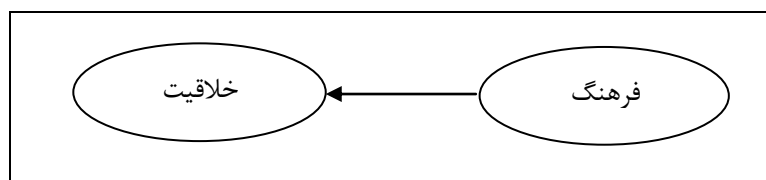
شکل ۴) رابطه خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی

۲-۹- فرهنگ سازمانی و خلاقیت

در هر سازمانی نیروی انسانی مهم ترین عنصر سازمانی و پایه اصلی موفقیت و بهره وری روزافزون سازمان به حساب می آید. همچنین تأمین اهداف سازمان ها به میزان مطلوب مستلزم استفاده صحیح از قابلیتها و توانمندی های نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادها و در نهایت افزایش بهره وری کارکنان است. بر همین اساس مدیران موفق در سال های اخیر علاوه بر ترکیب مهارت های فنی-انسانی و ایجاد زمینه هایی برای کارایی و اثربخشی، نیاز به ایجاد توانمندی های جدید و منحصر بفردی در کارکنان خود دیده اند. یکی از عواملی که می تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد فرهنگ سازمانی حاکم در آن سازمان است. فرهنگ سازمانی همان سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.

فرهنگ سازمانی نظامی زنده است که در قالب رفتاری که کارکنان در عمل از خود آشکار می سازند، راه هایی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه های که به طور واقعی با هم رفتار می کنند، مشخص می شود. ابعاد موجود در فرهنگ سازمانی یعنی ویژگی هایی چون مخاطره پذیری، هویت، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام، جهت دهی، حمایت مدیریت، کنترل، سیستم پاداش دهی و الگوی ارتباطات بخشی از تغییرات خلاقیت در سازمان را تبیین می کنند که در بین این شاخص ها، ویژگی یک پارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش دهی بیشترین تأثیر را بر میزان خلاقیت در سازمان داشته اند.

این یافته، مؤید آنست که نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در کارکنان ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد آن، زمینه ساز شکل گیری موافق در به جریان درآمدن روند برنامه سازی خلاقانه باشد. در واقع هنر مدیر خلاق استفاده از خلاقیت کارکنان و پیدا کردن ذهن های خلاق است (دباغی، غلام نژاد، ۱۳۹۱).

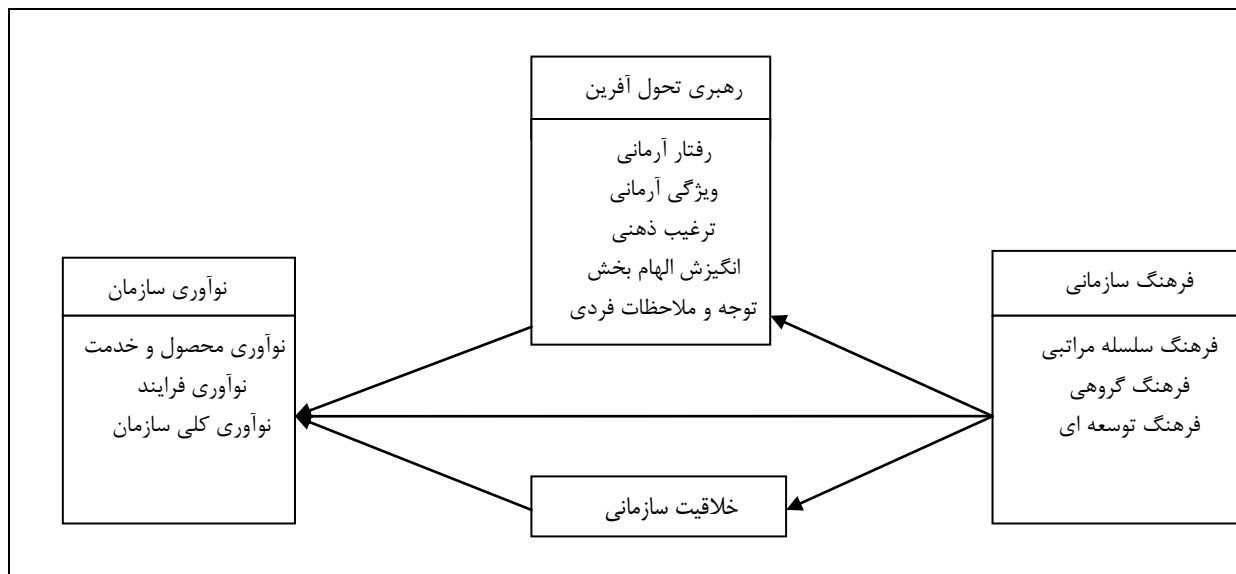


شکل ۵) رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی

۳- نتیجه گیری

امروزه تحولات زیادی در نظام های اجتماعی اقتصادی رخ داده و سازمان ها را با فرصت ها و تهدیدهای متعددی مواجه ساخته است. لذا به دلیل پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی و به منظور پاسخگویی سریع و مناسب به چالش های محیطی، سازمان ها نیازمند راه حل های خلاق و مبتنی بر نوآوری هستند. پر واضح است نوآوری مستلزم پیش زمینه هایی خواهد بود. این مهم در سایه توجه به فرهنگ سازمانی محقق می شود. فرهنگ سازمانی است که این قدرت را دارد تا بستر ساز حرکت

سازمان به سمت رهبری تحول گرا و بالتبع آن سبب بروز خلاقیت سازمانی و ایده های نو در سازمان شده و نوآوری سازمانی را محقق سازد.



شکل ۶) مدل مفهومی تحقیق

طبق استدلال های ذکر شده، انواع مختلف فرهنگ سازمانی می تواند بر سبک های رهبری که یکی از آنها سبک رهبری تحول آفرین می باشد اثر گذاشته و به دنبال آن، سبک رهبری تحول آفرین، زمینه مناسبی را برای نوآوری سازمانی فراهم سازد. درضمن فرهنگ سازمانی، می تواند با فراهم کردن زمینه های مناسب برای خلاقیت کارکنان، زمینه را برای نوآوری هرچه بیشتر افراد سازمان فراهم نماید. بر این اساس، مدل مفهومی مقاله حاضر با عنوان " رابطه فرهنگ و نوآوری سازمانی بواسطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی " ارائه گردید، که در این مدل فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل، نوآوری سازمانی متغیر وابسته و رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی نقش متغیر واسطه را ایفا می کنند. امید است این مدل بتواند راهنمایی جهت تحقیقات آتی بوده و به عنوان الگویی به منظور تقویت نوآوری سازمانی از طریق توجه به رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- [۱] جبل عاملی، شهریار، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند خلاقیت و نوآوری در سازمان (مطالعه موردی یک شرکت خودروسازی).
- دومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و دومین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن در آموزش، پژوهش، اختراع و نوآوری
- [۲] جدیدی، مهرداد؛ عالم زاده، مهرداد؛ میرزایی فر، مهتاب، میرزایی فر، مهدیه.
- [۳] حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، سیدمهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴، ص ص ۵۵-۷۲
- [۴] دباغی، حمیده؛ غلام نژاد، خدیجه، (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران، مجله جهانی رسانه، نسخه فارسی، دوره ۷، شماره ۲

[۵] دفت، ریچارد، (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد ۲، چاپ سوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

[۶] ضرغامی، حمیدرضا؛ و جعفری، مصطفی، اخوان پیمان (۲۰۱۳)، بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمانهای پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علائم، پایگاه مقالات علمی مدیریت

[۷] مظلومی، نادر؛ ناصحی فر، وحید؛ احسان فر، گلشن (۱۳۹۰). رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، شماره مسلسل ۱۰۹، ص ۳۳-۵۶

[۸] میرمیران، جواد (۱۳۸۹). خلاقیت و نوآوری. چاپ چهارم، چاپ گهر، تهران. جلد اول.

[۹] یزدان شناس، م؛ جمشیدیان، م. (۱۳۷۸). نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، مرجع دانش.

- [10] Andriopoulos, C., (2001). Determinants of organizational creativity, *Management Decision*, 39, (10), pp. 834-41.
- [11] Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L ; (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class. level ;*Journal of Management*, Vol. 13, pp.7-19.
- [12] Bass B.M., Avolio B.J.; (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers; *Human Resource Management journal*, Vol. 33 No. 4.pp.549-560.
- [13] Bass B.M.;(1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?; *American Psychologist*, Vol. 52, pp.130-139.
- [14] Burns J.M.; (1978). *Leadership*; New York: Harper & Row
- [15] Chen, C. J., Huang, J, w., and Hsiao, Y, C., (2010). management and innovativeness : The role of organizational climate and structure, *International Journal of Manpower*, Vol. 31 No. 8, pp. 848- 870.
- [16] Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; *Management Decision*, Vol.41, No.1, pp.85-95.
- [17] Decision, Vol.41, No.1, pp.85-95.
- [18] Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- [19] Gumusluoglu, L. and Ilsev, A., 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-73.
- [20] Johnson,m.m.(2006), "finding creativity in a technical organization", *Research Technology Management*, Vol3a No.5,pp.9-11
- [21] Kanter, R. (1988), when a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. commings (Eds.) *Research in organizational behavior*, vol.10: 169-211.
- [22] Klein K.J., House R.J.; (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis; *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.183-198
- [23] Martensen, A., and Dahlgaard, j.j., (1999) innovation management - supported by creative and learning .organisations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol, 16 No. 9, 1999, pp. 878-891.
- [24] Martins, N.(2000), "Organizational culture in a financial institution",DPhil thesis, University of Pretoria,Pretoria.
- [25] Read,W,H.(2006),"managing the knowledge _based organization: five principles every manager canuse",*Technology analysis and strategic management*, vol.8 No.3,pp.223-232.
- [26] Syrett, M. and Lammiman, J.(2007), "The art of conjuring ideas", *Director*, Vol. 50 No. 9, pp.48-54
- [27] Tesluk, P.E., faar, J.I. and Klein, S.R. (2004), "Influences of organizational culture andclimate on individual creativity", *The Journal of Creative Behavior*, Vol.31 No. 1,pp.21-41.
- [28] Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: explorin relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.

کنفرانس سترماہ ۱۳۹۴ الانہ

کسب و کار

مدیریت و اقتصاد

Annual Conference on
**Management and
Business Economics**
18 December 2015

ISI
Information Sciences Institute

ISC

[29] Wong, S.H.Y. and Chin, K.S., 2007. Organizational innovation management: An organization wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (9), pp. 1290-315.

[30] Xenikou A., Simosi M.; (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.6, pp.566-579.