



## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رویکرد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان

محمد جواد گلزاده<sup>۱</sup>

جمشید عدالتیان شهریاری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۰۶

### چکیده

از آنجاییکه روش بسترسازی تفکرات نوآورانه و تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی نهادینه شده نقش مهمی در موفقیت برنامه ها ایفا می کند. هدف این تحقیق، بررسی عوامل مؤثر بر تاثیر فرهنگ سازمانی بر رویکرد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان و همچنین تعیین روابط بین این عوامل می باشد. علی رغم اهمیت نوآوری تاکنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی جهت نوآوری و فرهنگ سازمانی پرداخته شده است نمونه آماری این تحقیق ۲۶۵ نفر از کارکنان و کارمندان بخش ستادی شرکت پارس خودرو بودند. که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. که از میان ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده، نمونه انتخاب شده است. مدل معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار ایموس برای بررسی روابط میان سازه های این تحقیق به کار گرفته شد. یافته های تحقیق بیان می دارند که فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیمی دارد و همچنین نتایج پژوهش نشان داد که نوآوری سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر موفقیت استراتژی سازمان دارد. نتایج پژوهش پیش رو عبارتند از: الف) فرهنگ سازمانی بر روی نوآوری کارکنان تاثیرگذار است و ارتباطشان به صورت مثبت و مستقیم میباشد، ب) نوآوری بر روی موفقیت استراتژی سازمان تاثیر مستقیم دارد و ارتباطشان به صورت مثبت و مستقیم میباشد، ج) فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیرگذار است و ارتباطشان به صورت مثبت و مستقیم میباشد.

**واژگان کلیدی:** موفقیت استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، نوآوری سازمانی.

۱. دانش آموخته ی مقطع کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران  
moh.golzadeh.mng@iauctb.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران  
dr.edalatian@yahoo.de

## ۱. مقدمه

تغییرات تکنولوژیکی و تجاری در جامعه ی امروزه منجر به مواجهه شرکتهای با فشار می گردد. که این فشار تهدیدی برای توان سازماندهی می باشد. سازمانها پیوسته تحت رقابت هستند و مجبورند به طور متناوب به تفکر و عمل نوآورانه جدید بپردازند. بنابراین می توان نوآوری<sup>۱</sup> را اینگونه تعریف نمود: فرآیند کشف و توسعه ای که به تولید محصولات جدید، فرآیندهای محصول، سازماندهی، تکنولوژی یا تاسیسات و ترتیب سیستم می پردازد ( Cerne et al, 2012). آنچه در بحث خلاقیت و نوآوری بسیار مهم و اساسی می باشد این موضوع است که اگر این بحث در سازمان نهادینه شود می تواند موجب بهبود فرآیند برنامه ریزی استراتژیک<sup>۲</sup> سازمان شود. (ملکی، ۱۳۸۴). از طرفی نوآوری استراتژیک هم یک نگرش کل نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید.

همچنین فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> هم یک عامل اساسی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تأثیر قرار می دهد. (پارک و کیم ۲۰۰۹) استیفن، پی، رابینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) هفت ویژگی اصلی را برای فرهنگ سازمانی مطرح می نمایند که یکی از آنها نوآوری می باشد. آندریوپولوس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، مارکیدز<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) وی هو<sup>۷</sup> (۲۰۰۳)، فرهنگ سازمانی را دارای رابطه معنی دار با نوآوری و خلاقیت دانسته اند. وودمن، سایر و گریفین<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) نشان می دهند که بین فرهنگ عقلایی، مشارکتی، حمایت کننده و ریسک پذیر با خلاقیت افراد، رابطه مستقیم و بین فرهنگ سلسله مراتبی و بوروکراتیک با خلاقیت افراد رابطه معنی دار و غیرمستقیم وجود دارد. در مقابل تحقیق چاسمیر و کبرگ<sup>۹</sup> (۱۹۸۷) نشان داد رابطه مستقیم میان فرهنگ بوروکراتیک و نوآوری افراد وجود دارد که این امر نیز احتمالاً به دلیل وجود فرهنگهای گوناگون از بخشی به بخش دیگر و حتی گروه های کوچک کاری و همچنین تفاوت ساختارهای موجود که فرهنگ بوروکراتیک بر آن حاکم است می باشد. (تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴). فرهنگ، راهنمای تدوین و اجرای استراتژی است و زمینه ای فراهم می کند که سازمان، استراتژی هایش را دنبال کند. بنابراین بین فرهنگ، استراتژی و سازمان باید سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد. دیویس<sup>۱۰</sup> رابطه بین فرهنگ و استراتژی و تعامل آنها را در پدید آمدن عملکرد سازمانی نشان می دهد. (فتحی زاده، ۱۳۸۹)

1. Innovation  
2. Strategic Planing  
3. Cultural organization  
4. rabinz  
5. griffin  
6. Markides  
7. vihoava  
8. Wood man & et al  
9. Chasmir & keberg  
10. davice

ارتباط بین استراتژی و فرهنگ، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان دارد. باورها، ارزشها، هنجارها و فلسفه مدیریت رده بالا، فرایند تدوین استراتژی را هدایت می‌کنند.

علی رغم اهمیت نوآوری به دلایل مختلف، تاکنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی و برنامه ریزی برای نوآوری در کشور ما پرداخته شده است و این در حالی است که به شدت به یک نسل خلاق و نوآور نیازمند بوده و هستیم. بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در یک سازمان، محیطی جهت ایجاد تغییرات موثر و پایدار بوجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود.

چندین دسته مختلف از نوآوری در ادبیات وجود دارد. دسته اول، محصولی که بر خلاف روند نوآوری می‌باشد. دسته دوم، محصول اصلی که برخلاف نوآوری‌های تدریجی<sup>۱</sup> است. دسته سوم، محصولات فنی که برخلاف نوآوری‌های اداری<sup>۲</sup> می‌باشد. به هر حال، اگر یک شرکت، واقعا نوآورانه در نظر گرفته شود، رفتار نوآورانه باید در یک فرهنگ سازمانی قوی<sup>۳</sup>، تعبیه گردد. این به این معنی است که افراد درون سازمان تمایل به اعتقادات مشابه<sup>۴</sup> و الگوهای رفتاری دارند<sup>۵</sup>. لذا اهمیت موضوع در چارچوب اهمیت متغیرها، قابل تبیین است. اهداف این تحقیق، تعیین تاثیر میان نوآوری، فرهنگ سازمانی و موفقیت انواع استراتژی سازمان می‌باشد. همچنین ارائه راهکارهای مناسب برای راهنمای مدیران و برنامه ریزان و طراحان سازمان‌ها جهت انتخاب متناسب فرهنگ سازمانی است که به وسیله آن، فضای مناسبی جهت بروز استعدادها و خلاقیت افراد در سازمان فراهم آید. و در نهایت منجر به تدوین استراتژیهای مناسب برای رسیدن به اهداف سازمان گردد. لذا موضوعی که در این تحقیق با آن سروکار داریم این است که عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی سازمان، کدامها هستند و همچنین تحلیل روابط بین این عوامل می‌باشد. همچنین بررسی دو متغیر فرهنگ سازمانی با مولفه‌های مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف پذیری و ماموریتی و متغیر نوآوری با مولفه‌های تجهیزات، فرآیند، محصول، خدمات، بازاریابی، مدیریت و رهبری و سازمانی، بعنوان متغیرهای مستقل که بطور غیر مستقیم بر موفقیت انواع استراتژی سازمانی با زیر مولفه‌های تهاجمی، تدافعی، رقابتی، محافظه کارانه تأثیرگذار است. با این تفاسیر مدل مفهومی تحقیق، به شکل زیر می‌باشد.

## چارچوب نظری پژوهش

### فرهنگ سازمانی

هال فرهنگ را میراث عمومی یک اجتماع می‌داند که شامل همه داراییها، رفتار و کردار و تفکر افراد یک جامعه است که از گروهی به گروه دیگر منتقل می‌شود. وینر بیان کرد که بیشتر پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی بر این نکته توافق دارند که ارزشهای مشترک یک عنصر کلیدی در تعریف فرهنگ است.

<sup>1</sup>. Incremental Innovations  
<sup>2</sup>. Administrative Innovations  
<sup>3</sup>. Strong Organizational Culture  
<sup>4</sup>. Similar Beliefs  
<sup>5</sup>. Behavior Patterns

### فرهنگ انعطاف پذیر

ویژگی بارز این فرهنگ تأکید بر محیط خارجی از طریق انعطاف پذیری در جهت تأمین خواسته های مشتری است این فرهنگ مشوق هنجارهایی است که توافق سازمان را در شناسایی و تغییر و تبدیل علائمی که از محیط دریافت می کند بر پاسخ های رفتاری افزایش می دهد. به عنوان نمونه شرکت های بازاریاب الکترونیکی و لوازم بهداشتی از این فرهنگ بهره می برند زیرا شغل آنها مستلزم تغییر سریع جهت جلب رضایت مشتریان است.

### فرهنگ رسالت (مأموریت)

این فرهنگ برای سازمانی مناسب است که کارش خدمت به محیط است، اما نیاز به تغییر سریع ندارد. این نوع فرهنگ اهمیت زیادی برای نگرش مشترک نسبت به اهداف سازمان قائل است.

### فرهنگ مشارکتی

این نوع فرهنگ، به مشارکت اعضای سازمان و بر انتظارات آنها از محیط، که با سرعت در حال در حال تغییر است تأکید دارد.

### فرهنگ سازگاری

از یک روش منظم برای فعالیتهای اقتصادی حمایت می کند. در این فرهنگ مشارکت های فردی تا حدی اندک است اما پیوستگی، همسویی و انسجام و همکاری بین اعضا بر این نقصان غالب می آید به عنوان یک نمونه از فرهنگ سازگاری یا انسجام می توان شرکت های بیمه را نام برد (ملکی، ۱۳۸۴).

### نوآوری

یکی از مشکلات اولیه در خصوص نوآوری، تعریفی دقیق از نوآوری است. این موضوع در تمام تعاریف نوآوری رایج می باشد و عمومیت دارد که نوآوری چیزی جدید یا نوین می باشد. غیر از جدید بودن، تعاریف از لحاظ دیدگاه و کاربرد دانشگاهی با هم فرق می کنند (گوچارو، ۲۰۰۹). شومپتر<sup>۱</sup> (۱۹۴۳) اولین کسی بود که نوآوری را در قالب مفهوم علمی آن مطرح کرد. وی نوآوری را به عنوان یک تغییر برگشت ناپذیر و تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاقانه توصیف می کند. در اینجا نوآوری ها به عنوان خلاقیت های جدید به لحاظ اهمیت اقتصادی تعریف می شوند که برای نخستین بار توسط شرکت ها اجرا می شوند (دوبینی ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup>. shompiter

## انواع نوآوری

طبقه بندی های مختلفی برای نوآوری وجود دارد؛ رایج ترین این طبقه بندی ها، سه نوع نوآوری برای تمایز بخش دولتی و خصوصی است: نوآوری در فرآیند، نوآوری در محصول یا خدمت و نوآوری در مفاهیم راهبرد یا کسب و کار. در مطالعات انجام شده، دو نوع دیگر نوآوری در زمینه ارائه خدمات دولتی و تعاملات درون سازمانی وجود داد. نوآوری در حوزه راهبرد یا سیاست به مأموریت ها، اهداف، راهبردهای جدید اشاره دارد. نوآوری در محصول یا خدمت نیز منجر به تغییراتی در شکل یا طرح محصولات یا خدمات می شود. نوآوری در ارائه خدمت یا محصول به روش های جایگزین برای ارائه خدمات، نحوه تولید محصولات یا تعامل با مشتریان می پردازد. نوآوری در فرآیند به عنوان یک اقدام مهم در سازمان، نتیجه بهبود مستمر کیفیت است و بیانگر سیاست ها، شکل های سازمانی و رویه های جدید داخلی است که برای پشتیبانی از نوآوری لازم است. نوآوری در تعاملات درون سازمانی، روشهای جدید یا بهبود یافته در تعامل با سایر عوامل تولید، پایگاه های دانشی، یا تغییر در نحوه حاکمیت یا اداره سازمان است (امیرحسینی، ۱۳۸۴).

## فرهنگ نوآورانه

یک فرهنگ با گرایش نوآوری، اصولاً به عنوان نیاز به حداکثر نمودن ایده های نوآور که در یک دوره معین پدیدار می گردد، تعریف می شود. یکی از تعاریف دقیق تر اشاره دارد که فرهنگ نوآوری به عنوان یکی از راه های تفکر و رفتار است، که ارزشها و گرایش های یک سازمان را ایجاد، توسعه و بنا می گذارد و شامل پذیرش و حمایت از ایده ها و تغییرات بهبود دهنده در عملکرد و کارایی شرکت می باشد، حتی اگر این تغییرات به معنی تضاد با رفتار سنتی و مرسوم باشد.

## رابطه میان فرهنگ سازمانی و نوآوری

فرهنگ سازمانی دارای رابطه معنی دار با نوآوری و خلاقیت می باشد. تحقیقات گریفین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) نشان می دهد که بین فرهنگ عقلایی، مشارکتی، حمایت کننده و ریسک پذیر با خلاقیت افراد، رابطه مثبت و بین فرهنگ سلسله مراتبی و بوروکراتیک با خلاقیت افراد رابطه منفی وجود دارد. در مقابل تحقیق چاسمیر و کبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) نشان داد رابطه مثبتی میان فرهنگ بوروکراتیک و نوآوری افراد وجود دارد که این امر نیز احتمالاً به دلیل وجود فرهنگهای گوناگون از بخشی به بخش دیگر و حتی گروههای کوچک کاری و همچنین تفاوت ساختارهای موجود که فرهنگ بوروکراتیک بر آن حاکم است می باشد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته، در اکثر موارد هیچ رابطه دقیق و کاملی یافت نشده است که این مسأله می تواند تابع شرایط

<sup>۱</sup>. Griffin

<sup>۲</sup>. chasmir

زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشد که لازم است در هر سازمانی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. (فتیحی زاده، ۱۳۸۹)

### استراتژی

استراتژی به مثابه طرح، بر نقش رهبری آگاهانه و ضرورت توجه به مقاصد قبلی تأکید دارد، الگو به عمل تأکید دارد و این که استراتژی‌ها می‌توانند بدون قصد قبلی ظاهر شوند. موقعیت، مفهوم زمینه را معرفی می‌کند و این که استراتژی در بیرون سازمان هم ریشه دارد و دیدگاه به ما یادآور می‌سازد که در شناخت استراتژی به جنبه خرد جمعی موجود در سازمان توجه کنیم (Mintzberg and Waters, 1985)

### استراتژی‌های مایلز و اسنو

دسته‌بندی مایلز<sup>۱</sup> و اسنو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) از استراتژی عمومی اولین رویکردی بود که در تحقیقات به وجود آمد. نتایج کار تحقیقی تجربی آنها در چهار صنعت، چهار نوع دسته بندی استراتژیک را نشان می‌داد.

### آینده نگران

شرکت‌های آینده نگر از طریق ابداع و نوآوری به بازارهای جدید چشم دارند این سازمان‌ها بشکل مداوم در جستجوی فرصت‌های جدید در بازار بوده، و بشکل منظم راهکارهای جدید در پاسخ به روندهای جدید محیطی را می‌آزمایند. این گروه عمدتاً پیشگامان در توسعه و ایجاد محصولات جدید هستند.

### مدافعان

مدافعان روی بازار تولید محدود تمرکز می‌کنند. در واقع تأکید بر روند تولید قیمت را کاهش می‌دهد. این گروه از شرکت‌ها دیدی محافظه کارانه در ارتباط با توسعه محصولات جدید داشته و سعی در حفظ موقعیت امن خود در بخش محدودی از بازار دارند. آنها عمدتاً به رقابت در قیمت و کیفیت می‌پردازند و تمایل کمتری به رقابت در محصولات و بازارهای جدید دارند. مدافعان توجه اصلی خود را بر بهبود کارایی فرآیندهای عملیاتی موجود خود، متمرکز می‌کنند.

### تحلیلگران

تحلیلگران تلاش می‌کنند تا با کارایی هزینه بالا عمل کرده در حالیکه بر منحنی نوآوری باقی می‌مانند. این گروه حالت میانه ای از دو گروه قبلی می‌باشند. و برخی از خصوصیات هر دو دسته را دارا می‌باشند. آن-

<sup>۱</sup>. Miles  
<sup>۲</sup>. Snow

ها سعی در حفظ موقعیت خود در بازار اصلی داشته(همانند مدافعان)، و در همین حال بدنبال محصولات و بازارهای جدید هستند(همانند آینده نگران). اگرچه این گروه بندرت پیشرو در ایجاد و توسعه بازار و محصولات هستند. آنها به دقت ایده های جدید رقبا را بررسی کرده و بسرعت آن دسته از ایده هایی را که محتملترند را اتخاذ می نمایند.

### واکنش دهندگان

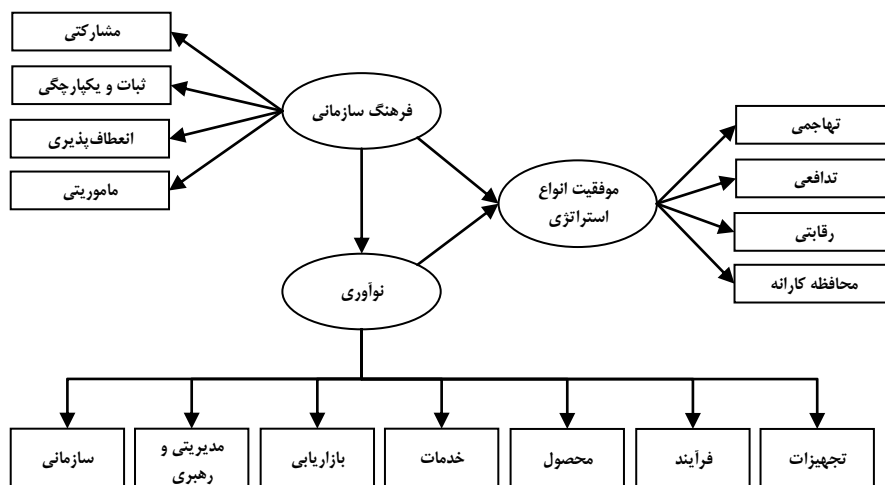
واکنش دهندگان نیز تنها زمانی شرایط خود را تغییر می دهند که توسط نیروهای خارجی مجبور به انجام این کار شوند. مدیران ارشد این سازمان ها هر از چندگاهی تغییرات و عدم اطمینان را در محیط پیرامون خود درک کرده، اما اغلب دارای استراتژی مشخص و سازگاری نیستند. این گروه بندرت دست به اصلاح و تغییرات در جهت تطابق با محیط می زنند، مگر آنکه محیط سازمان آنها را تحت فشار قرار دهد. دسته بندی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرد در چندین مطالعه و تحقیق مورد امتحان و ارزشیابی قرار گرفت. (کونانت<sup>۱</sup> و بقیه، ۱۹۹۰؛ مک دنیل<sup>۲</sup> و کولاری<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹). در برخی از این مطالعات، این نظر مایلز و اسنو که آینده نگران، مدافعان و تحلیلگران، عمدتاً موفق تر از واکنش دهندگان هستند، مورد تایید قرار گرفت.

### رابطه میان فرهنگ و استراتژی های سازمان

ارتباط بین استراتژی و فرهنگ، تأثیر قابل ملاحظه ای بر عملکرد سازمان دارد. باورها، ارزشها، هنجارها و فلسفه مدیریت رده بالا، فرایند تدوین استراتژی را هدایت می کنند. چنین باورهایی ممکن است در بردارنده باورهای اساسی مانند رهبری در قیمت یا نوآوری در یک بازار ویژه، رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان و مشتریان و آلوده نکردن محیط زیست باشد.

---

<sup>۱</sup>. Conant  
<sup>۲</sup>. McDaniel  
<sup>۳</sup>. Kolari



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸)

### پیشینه داخلی

تحقیقی تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و کاربرد نوآوری های حسابداری مدیریت در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران (۱۳۹۳) توسط حاجیها و خراط زاده انجام شده است. در این تحقیق به بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس ابعاد فرهنگی مدل موژن (۱۹۹۹) و ارتباط آن با بکارگیری نوآوری های حسابداری مدیریت در شرکت های بورس اوراق بهادار تهران پرداخته شده است. نوآوری های حسابداری مدیریت مد نظر این تحقیق عبارتند از هزینه یابی بر مبنای فعالیت، مدیریت بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن، هزینه یابی بر مبنای هدف، هزینه یابی استاندارد، هزینه یابی کیفیت و هزینه یابی کایزن و ابعاد فرهنگ سازمانی عبارتند از گرایش های حمایتی، نوآوری، قانونگرایی و هدفگرایی. بر اساس یافته های تحقیق، میان فرهنگ سازمانی شرکت هایی که نوآوری های حسابداری مدیریت را بکار گرفته اند و آنهايي که از این نوآوری ها کمتر استفاده کرده اند، تفاوت معنی داری وجود دارد.

هدف از پژوهش حاضر با هدف ارائه و آزمودن مدل توسعه قابلیت نوآوری بر اساس تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی در صنایع غذایی کرمان است. یافته ها نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که کسب اطلاعات، تفسیر اطلاعات، تغییرات رفتاری و شناختی و فرهنگ نوآورانه به طور غیر مستقیم بر نوآوری اجرایی، و به طور مستقیم بر نوآوری فنی تأثیر گذار هستند.



### پیشینه خارجی

اوزکورت<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۳) نقش نوآوری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت، تاثیر فرهنگ سازمانی بر روابط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته ها نشان می دهد که در بخش بانکداری، فرهنگ سازمانی و نوآوری، یک اثر مستقیم و مثبت بر ابعاد عملکرد شرکت دارد. سرنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پایان نامه دکتری خود تحت عنوان فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی در شرکت های ترکیه به بررسی تاثیر متغیرهای یادگیری، نوآوری و خلاقیت بر نحوه فعالیت شرکتهای ترکیه ای پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد بین فرهنگ یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه رابطه مثبت بسیار قوی وجود دارد همچنین ارتباط غیر مستقیمی بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری از طریق فرهنگ نوآورانه نیز وجود دارد.

در تحقیقی دیگر با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به تعهد کارمند و اثرات آنها نسبت به وفاداری کارکنان (۲۰۱۲) که توسط لی لی سوهارتی<sup>۳</sup> و دندی سولی یانتي انجام شده است، هدف آن ها بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به تعهد کارمند و اثرات آنها نسبت به وفاداری کارکنان بوده است. به همین منظور فرضیه های زیر ارائه شده است. ۱- فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۲- سبک رهبری، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۳- تعهد کارکنان، وفاداری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۴- فرهنگ سازمانی همراه با سبک رهبری، وفاداری کارکنان با تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه تاثیر می گذارد؛ جامعه مورد مطالعه کارکنان هتل جاوا در کشور اندونزی بوده است. در نهایت با استفاده از روش های آماری اتخاذ شده، نتایج پژوهش بیانگر آن است که فرضیه تاثیرات فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر تعهد کارکنان در این تحقیق حمایت میشود و همچنین تعهد کارکنان نیز به طور قابل توجهی وفاداری کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می دهد. علاوه بر این، نقش تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه برای تاثیر بر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به وفاداری نیز در این تحقیق ثابت شده است.

### فرضیات تحقیق

**فرضیه اول:** فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد.

**فرضیه دوم:** نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

**فرضیه سوم:** فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

<sup>۱</sup>. ozkot  
<sup>۲</sup>. cerni  
<sup>۳</sup>. lele & et al

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی علی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و کارمندان بخش ستادی شرکت پارس خودرو می باشند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده جامعه 265 نفر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه‌ای که دنیسون<sup>۱</sup> استفاده کرده بود، استفاده شده است و همچنین جهت اطلاعات مربوط به متغیر استراتژی و نوآوری از پرسش‌نامه مدل استراتژی مایلز و اسنو<sup>۲</sup> استفاده شده است. پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ برای پرسشنامه (۰/۹۵) تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

به منظور ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی از طریق روش حداکثر درست نمایی لازم است داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار باشند. به همین منظور از کشیدگی و چولگی متغیرهای مشاهده شده می توان نتیجه گرفت که داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند یا خیر. با توجه به اینکه کشیدگی بر کوواریانس و واریانس تاثیر می گذارد و از آنجا که کوواریانس و واریانس مبنای مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداکثر درست نمایی است؛ لذا بایستی مقدار کشیدگی را به عنوان عامل انحراف از توزیع نرمال مورد ارزیابی قرار داد. براساس نظر وست ۱۹۹۵، در صورتی که تک تک متغیرهای مشاهده از کشیدگی کمتر از ۷ برخوردار باشند؛ می توان نرمال بودن را به داده‌ها پذیرفت. البته قابل ذکر است که به منظور سنجش توزیع نرمال از روش‌های مختلفی استفاده می شود. در این پژوهش با توجه به اینکه مقادیر تمام متغیرهای مشاهده شده برای آماره کشیدگی پایین تر از ارزش عددی ۷ می باشد؛ بنابراین توزیع متغیرها نرمال می باشد.

به منظور تعیین اعتبار شاخص‌های هر متغیر و تفاوت میان متغیرها با یکدیگر از تحلیل عاملی تاییدی استفاده می شود و برای هر متغیر یک تحلیل عاملی تاییدی گرفته می شود و سپس برای کل مدل یک تحلیل عاملی تاییدی کلی نیز تبیین می شود. برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل مسیر چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های نیکویی برازندگی در جدول (۱) نشان داده شده است. نسبت کای اسکور به درجه آزادی پایین تر از ۳ می باشد؛ بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است. اما از آنجا که این شاخص تحت تاثیر نمونه است بایستی برای تعیین نیکویی به بررسی شاخص‌های تطبیقی و مقتصد هم پرداخت. شاخص *CFI* و *RMSEA* با توجه به اینکه از حد مطلوب برخوردار نیستند؛ بنابراین بایستی مدل را اصلاح کرد.

<sup>۱</sup>. denison

<sup>۲</sup>. Mailez & snova

### جدول ۱- شاخص های برازش

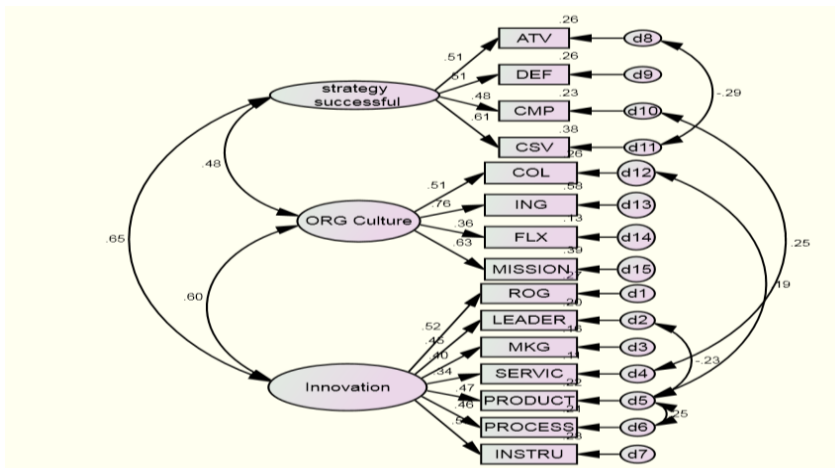
شاخص های برازش	حد مطلوب	حد مدل پژوهشی
<i>CMIN/DF</i> (نسبت کای اسکوائر به درجه آزادی)	کمتر از ۳	۱/۹۳۹
<i>CFI</i>	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۶
<i>RMSEA</i>	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۸
<i>IFI</i>	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۸

در تحلیل ها، سطح معنی داری همه گویه ها کمتر از ۰,۰۵ می باشد؛ از طرفی بارعاملی گویه ها که بایستی بالاتر از ۰,۳ باشد. گویه ها نیز دارای بارعاملی بیشتر از ۰,۳ می باشند که نشان از مناسب بودن رابطه گویه با متغیر متناظرش است. همانطور که

مشاهده می شود در این راستا، گویه هایی که ثابت فرض شده اند، نسبت بحرانی و سطح معنی داری آنها خالی می باشد و این به خاطر این قضیه است که به منظور این که مدل را تبدیل به مدل فرامشخص کنیم و امکان انجام معادلات ساختاری وجود داشته باشد، بایستی درجه آزادی مدل مثبت باشد که به همین خاطر نرم افزار به طور خودکار بعضی از گویه ها را ثابت فرض می کند. همچنین، بارهای عاملی نشان دهنده رابطه گویه با متغیر خودش می باشد که هرچقدر این رابطه از شدت بالاتری برخوردار باشد نشان دهنده اهمیت آن گویه برای متغیرش میباشد.

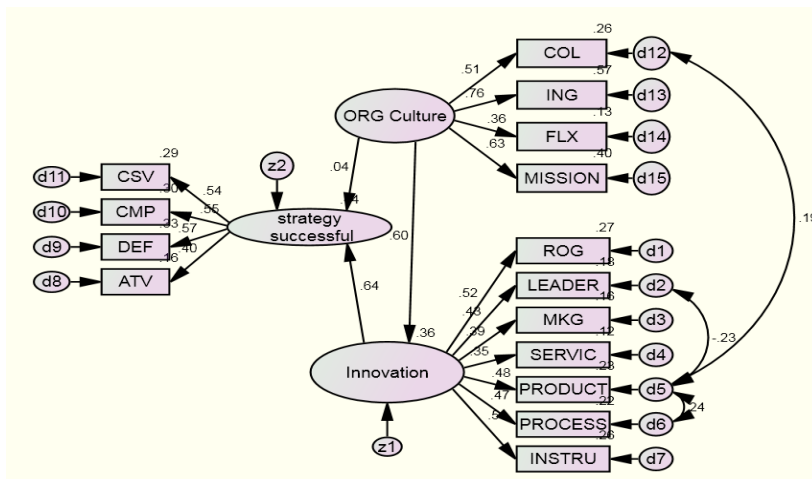
با توجه به این که در تحلیل های نسبتا ساده، نرم افزار *SPSS* به کار می رود و از آنجا که معمولا دقت تحلیل های نرم افزار ایموس در مقایسه با دقت تحلیل های نرم افزار لیزرل، به نسبت دقیق تر است به همین خاطر ترجیح داده شده از نرم افزار ایموس بهره گرفته شود.

از آنجا که هر یک از متغیرهای این پژوهش دارای چندین مولفه می باشد و نیز هر یک از این مولفه ها دارای اوزان ارزشی متفاوتی هستند، لذا باید از روش تحلیلی بهره برد که بتوان اوزان مختلف و تاثیر همزمان پارامترها را لحاظ نمود. به همین منظور تصمیم بر این شد که از نرم افزار ایموس استفاده شود. در این پژوهش، چند متغیر دخالت داده شده که هر یک از این متغیرها دارای چندین مولفه با اوزان ارزشی متفاوتی از هم می باشند.



شکل ۲- ارتباط متغیرها به همراه مولفه ها

مدل خروجی نرم افزار ایموس در زیر آورده شده است:



شکل ۳- مدل اندازه گیری استاندارد شده

در جدول ۲ نتایج شاخص های برازش مدل اصلاح شده به شرح زیر می باشد.

### جدول ۲- شاخص های برازش

شاخص های برازش	حد مطلوب	حد مدل پژوهشی
CMIN/DF (نسبت کای اسکوار به درجه آزادی)	کمتر از ۳	۲/۳۱۳
CFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۸۷۹
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۷
IFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۰۱

نسبت کای اسکوار به درجه آزادی کمتر ۳ می باشد؛ بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است. برای تعیین نیکویی نیازمند بررسی شاخص های تطبیقی و مقتصد هم هستیم که در ادامه می آید. شاخص CFI و RMSEA با توجه به اینکه حد مطلوب را برخوردارند و همانطور که مشاهده می شود برازش نیکویی مدل ساختاری از حد مطلوب بالاتر است که این باعث می شود که مدل نیازی به اصلاح نداشته باشد.

### جدول ۳- بررسی روابط میان متغیرهای بیرونی با درونی

نتیجه فرضیه	ضریب تاثیر	سطح معنی داری	نسبت بحرانی	برآورد تخمین زده شده	متغیر درونی	متغیر بیرونی	
تایید	۰/۶۰۰	***	۵/۷۴۳	۰/۶۰۹	موفقیت استراتژی	فرهنگ سازمانی	فرضیه های اصلی پژوهش
تایید	۰/۰۳۸	۰/۷۳۱	۲/۳۴۴	۰/۰۲۷	موفقیت استراتژی	نوآوری	
تایید	۰/۶۴۳	***	۴/۱۰۷	۰/۴۵۸	نوآوری	فرهنگ سازمانی	

در جدول ۴ ، ضریب تعیین قابل مشاهده است که هر متغیر چه مقدار توسط متغیر مستقل تبیین شده است.

### جدول ۴- ضریب تعیین میان متغیرهای بیرونی

متغیرهای درونی	ضریب تعیین
نوآوری	۰/۳۶
موفقیت استراتژی	۰/۴۴

کاربرد ضریب تعیین را می توان هم در برازش مدل و هم در اینکه متغیرهای مستقل انتخاب شده در تحقیق بخوبی توانسته اند آیا متغیر وابسته را تبیین کنند یا خیر، بکار می رود. هرچقدر این شاخص بالاتر باشد نشان دهنده برازش بهتر مدل می باشد و همچنین نشان می دهد که متغیر وابسته تحت علت متغیرهای مستقل بیشتر می باشد. در این مدل پژوهش باتوجه به مقادیر بالای ضریب تعیین می توان به

برازش مدل ساختاری استناد کرد و همچنین این طور تفسیر کرد که متغیرهای وابسته بیشترین وابستگی را به متغیرهای مستقل خود دارند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به فرضیه اول تحقیق که بیان می‌دارد فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد. نتیجه‌ای که حاصل شد با تحقیقات انجام شده همسو می باشد. و بیان گر آن است که فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد. بطور کلی فرهنگ سازمانی شاخص حیاتی در موفقیت هر سازمان قلمداد می شود. به عنوان مثال آرش قنبری (۱۳۷۷) در تحقیقی تحت عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری مدیران شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران» به این نتایج دست یافتند. میزان نوآوری در این سازمان تابعی از فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت است. و یا اوزکورت در سال (۲۰۱۳) نقش نوآوری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت تاثیر فرهنگ سازمانی بر روابط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته ها نشان می دهد که در بخش بانکداری، فرهنگ سازمانی و نوآوری اثر مستقیم بر ابعاد عملکرد شرکت دارد. بنابراین می توان اینگونه بیان نمود که سازمان های موفق، ظرفیتی برای جذب نوآوری درون فرهنگ سازمانی و فرآیند های مدیریتی دارند. فرهنگ انعکاس رهبری، هنجارها و ارزش ها و نمود عینی و ملموس چگونگی انجام کار توسط افراد و رفتار افراد با یکدیگر در سازمان است. فراهم ساختن محیطی که منعطف است، افراد را توانمند می سازد، به ایده های کارکنان احترام گذاشته، مخاطره را تحمل می کند، نظام جبران خدمات در آن انعطاف پذیر است، برای موفقیت ها جشن می گیرد، احترام به کارکنان را سرلوحه امور قرار می دهد و تفریحات را تشویق می کند. از طرفی، نوآوری یک فرآیند گروهی است و در این فرایند، تعامل اطلاعات و قدرت تیمی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بر این مبنا، شایسته است که نوآوری به عنوان جزئی از نظام ارزیابی عملکرد برای هر شخص مطرح گردد. از کارکنان در پایان دوره ارزیابی سؤال شود که به چه میزان به ارائه ایده های بدیع پرداخته و تأثیر آن بر کار به چه نحو بوده است.

با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق که بیان می‌دارد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. نتیجه‌ای که حاصل شد با تحقیقات انجام شده همسو می باشد و بیانگر آن است که نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. همانگونه که بیان شد، نوآوری کلید موفقیت سازمانهاست، لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقای این مسیر جستجو نمود تا بتوان سازمانها را در جهت تغییر هدافمند و موفقیت در بازار پویای امروزه یاری رساند. پرویز احمدی در پژوهشی تحت عنوان ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی به بیان تاثیر رابطه میان نوآوری و استراتژی های سازمان پرداختند. در این تحقیق اولویت اول بررسی وجود نوآوری سازمانی در شرکت مذکور در تاریخ تدوین این پژوهش است. اولویت دوم با بررسی عامل ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی است و اولویت سوم در این تحقیق با بررسی تفاوت نظرات و نگرشهای گروههای طراحی و مهندسی و تحقیق و توسعه، فروش و بازاریابی است. با این هدف که

اطلاعاتی در زمینه تفاوت‌های نگرش‌های نیروی انسانی که عمده ترین منبع توسعه محصول و نوآوری هستند به مدیران سطوح بالا جهت به کارگیری در تصمیم گیری‌های آتی ارائه شود.

با توجه به نتایج فرضیه سوم تحقیق که بیان می‌دارد فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. نتیجه‌ای که حاصل شد با تحقیقات انجام شده همسو می باشد و بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های پایدار و ثابتی را بیاموزد و در قالب گروه‌های پیچیده ای که دارای وظیفه ای جداگانه و ویژه هستند، سامان یابد. دکتر شهپاز برآهویی و هانیه کازرانی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان نقش فرهنگ سازمانی بر اهداف استراتژیک سازمان به بیان نقش و رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمانی پرداختند و بیان نمودند که سازمانها میبایست استراتژی فرهنگی را در سازمانهای خویش لحاظ کنند تا به میزان تطابق بیرونی و انسجام درونی اهداف خود بپردازند با توجه به خصوصیات فرهنگ همچون اکتسابی بودن، اشتراکی بودن، قابل انتقال بودن، الگویی بودن، سمبولیک بودن و تطبیق پذیر بودن فرهنگ، مدیران عالی سازمان با اعمال مدیریت فرهنگ سازمان میتوانند به تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار، تغییر باورهای ناسازگار و تثبیت آن بپردازند.

در ادامه نتایج فرضیه های پژوهش گزارش می شود:

**فرضیه اول:** فرهنگ سازمانی روی نوآوری کارکنان تاثیر دارد.

با توجه به جدول ۳، به سطح معنی داری تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان که کمتر از ۰,۰۵ می باشد می توان فرضیه صفر را رد کرده و فرضیه پژوهش با سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب مسیر ۰,۶۴ تایید کرد.

**فرضیه دوم:** نوآوری روی موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

با توجه به جدول ۳، به سطح معنی داری تاثیر نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان که بالاتر از ۰,۰۵ می باشد و نسبت بحرانی برابر با ۲,۳۴۴ می باشد؛ بنابراین فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می شود. بنابراین نوآوری بر روی موفقیت استراتژی سازمان تاثیر مستقیم دارد.

**فرضیه سوم:** فرهنگ سازمانی روی موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

با توجه به جدول ۳، به سطح معنی داری تاثیر تعهد بر اعتماد مشتریان که کمتر از ۰,۰۵ می باشد می توان فرضیه صفر را رد کرده و فرضیه پژوهش با سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب مسیر ۰,۰۶ تایید کرد. در واقع تفسیر نتیجه به این معنی است که با افزایش یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی، موفقیت استراتژی سازمان به میزان ۰,۰۶ افزایش می یابد.

- وجه تمایز این پژوهش در مقایسه با پژوهش های مشابه را به طور کلی می توان در قالب زیر خلاصه نمود :
- ✓ تفویض اختیار و آزادی عمل به کارکنان مجموعه در حوزه اختیارات ایشان
  - ✓ آموزش به منظور شکوفایی استعداد های بالقوه کارکنان و در نتیجه بهره گیری از توانمندی ها و خلاقیت های آشکار شده آن ها
  - ✓ ارتقاء میزان مشارکت افراد و کار گروهی سازمانی
  - ✓ ارتقاء میزان مسئولیت پذیری و افزایش حس تعلق به مجموعه
  - ✓ افزایش بهره وری و اثربخشی در سازمان
  - ✓ تحقق اهداف فردی در سایه موفقیت و پیشبرد اهداف عالی سازمان و به دنبال آن افزایش سطح رضایتمندی پرسنل
  - ✓ شفافیت در امر تصمیم سازی در جهت نیل به رویکردهای نوآورانه راهبردی و برنامه های بلند مدت سازمان
  - ✓ افزایش توانمندی در پیش بینی های دقیقتر استراتژیک سازمان

## پیشنهادات

### پیشنهادات حاصل از این پژوهش

- با توجه به فرضیه اول تحقیق که بیان می دارد فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد پیشنهاد می شود که فرآیند و نظام نوآوری در راستای فرهنگ سازمان مستند سازی گردد، به نحوی که هریک از افراد و یا کارکنان سازمان ، آن را درک نموده و نقش خویش را نیز به روشنی در این فرآیند دریابند.
- با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق که بیان می دارد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد پنمود که پیشنهاد می شود مدیریت باید یک دید استراتژیک در رابطه با نوآوری در سازمان تثبیت کند که آن را به یک عنصر مرکزی قابل دسترس و یک ابزار ارزشمند برای دستیابی به نتایج بلند مدت تبدیل نماید و نقش یک رهبر را در فرآیند تغییر ایفا کند و مسؤولیت ایجاد سازمانی را بعهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه با چالش های نو را داشته باشد . قابلیت نوآوری و خلاقیت بر پایه وجود یک ضمیر جمعی است که کمک می کند سازمان به عنوان سیستم نگریسته شود که هر عضو باید به منظور دستیابی به نتیجه رضایتبخش همکاری نماید . یک بخش کلیدی در استراتژی های سازمانی ، گسترش دانش سازمان بر پایه انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که بصورت فردی کسب شده است . استراتژی اهداف کلان و برنامه های بلند مدت سازمان ها را مشخص می کند. بنابراین سازمان باید بر نوآوری تمرکز نماید . بنابراین می توان اینگونه بیان نمود که کلید اصلی، تدوین استراتژیهای موثر و اثرگذار با رویکرد نوآوری و خلاقیت در سازمانها می باشد.



- با توجه به نتایج فرضیه سوم تحقیق که بیان می‌دارد فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. بنابراین می‌توان اینگونه بیان نمود فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم جامعی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فناوری را در بر می‌گیرد. فرهنگ سازمانی یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد به طور کلی فرهنگ سازمانی، عملیات استراتژیک و استراتژی‌های موفق در سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد و موفقیت سازمان را به همراه دارد. بنابراین مدیران باید به طور فعال، استراتژی‌هایی که برای اهداف سازمان می‌باشد را براساس فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های سازمانی طراحی و تدوین نمایند تا در بلند مدت با فرهنگ سازمانی در هم آمیزد زیرا اگر این مقوله مهم تلقی نشود تبدیل به ضد فرهنگ شده و برای سازمانها تهدید محسوب می‌شود.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- پیشنهاد می‌شود تحقیق حاضر در سازمانها و سایر شرکت‌های داخلی نیز مورد بررسی قرار بگیرد.
- پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر گسترش فرهنگ مشارکتی در سازمانهای اداری مورد بررسی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود عوامل و متغیرهای سازمانی دیگر که به عنوان متغیر پیش بین خلاقیت و نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی بر روی روشهای ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و بومی ساختن آنها در سازمانها مورد بررسی قرار گیرد
- پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی روابط علت و معلولی بین قابلیت یادگیری سازمانی و خلق دانش در محل کار را مورد بررسی قرار دهند.
- پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی مطالعات بین فرهنگی و بررسی دیدگاه‌های مدیران سازمان‌های کشورهای مختلف در ارتباط با افزایش خلاقیت و نوآوری در جهت افزایش تولیدات فرهنگی را مد نظر قرار داده و مورد بررسی قرار دهند.

## فهرست منابع

۱. امیر حسینی، خسرو (۱۳۸۴) - خلاقیت و نوآوری ( مبانی ، اصول و تکنیک ها )تهران: انتشارات عارف کامل
۲. رابینز، اسیفن، پی. (۱۳۸۵) رفتار سازمانی : مفاهیم ، نظریه ها ، کاربردها ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . ج ۳ ، تهران : دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. فتحی زاده، علیرضا پاک طینت، اقبال و شهبا، محمد جواد (۱۳۸۹)، بررسی میزان خلاقیت و نوآوری در سه اداره دولتی آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی و بهداشت و درمان شهرستان سیرجان ارائه یک مدل پیشنهادی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هشتم، ویژه نامه، بهار ۱۳۹ صص ۷۹-۹۴.
۴. گریفین، ر. و مورهد، گ. ( ۱۳۹۰ )، رفتار سازمانی، (سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، چاپ شانزدهم،
۵. ملکی ، محمدرضا ، (۱۳۸۴) ، رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد؛ ۱۳۸۷ ، نشریه علمی و پژوهشی مدیریت سلامت ، دوره هشتم ، شماره ۲۲ .
۶. هانگر، جی دیوید، ویلن، توماس. (۱۳۸۶) " مبانی مدیریت استراتژیک " ترجمه اعرابی و ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ سوم.
۷. یاراحمدی خراسانی، مهدی (۱۳۸۷). نقش فرهنگ سازمانی در تدوین استراتژی سازمان.
8. Cerne. M., Jaklic. M., Skerlavaj. M., Aydinlik. A. U., Polat. D. D. (2012). "Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms". Journal of Management & Organization, Vol. 18(2) Pp. 193-219.
9. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 11(4), 539-559.
10. Guijarro, A. M. ,Garcia, D. and Auken, V. A. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs, Journal of Small Business Management 47(4), pp. 465-488.
11. Hall, pippa, (2005), inter professional teamwork: professional cultures as barriers, journal of inter professional care. 19(1) , PP 188-196.
12. Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. Tec novation, 28(1-2), 52-62.
13. Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). "Organizational strategy, structure, and process", New York: Mc Graw-hill Book Company.
14. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 26, 257-272.
15. Park, J Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?, Leadership in Health Services, 22 , pp. 20-38.

16. Balan, Peter, Lindsay, Noel (2010). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels: an empirical study, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
17. Parnell, J. and Carraher, S. (2002), "The role of effective resource utilization in strategy's impact on performance", International Journal of Commerce and Management, Vol. 13 No. 3, p. 34.
18. Price Water House Coopers, (2008). INNOV4EP: Developing an Innovation Management Strategy for the European Parliament, <http://www.ft.dk>.
19. Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. Technovation, 27(9), 514–532.
20. Fink, A., Benedek, M., Grabner, R. H., Staudt, B., & Neubauer, A. C., (2007), Creativity meets neuroscience: Experimental tasks for the neuroscientific study of creative thinking. Methods, 42(1), 68–76