



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

## تأثیر فرهنگ و توسعه سازمانی بر خلاقیت و اثربخشی کارکنان کارخانه سیمان فارس نو شیراز عباداله احمدی<sup>۱</sup>، نوشین معتمدی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ و توسعه سازمانی بر خلاقیت و اثربخشی کارکنان در کارخانه سیمان فارس نو می‌باشد. پژوهش حاضر به روش توصیفی از نوع (همبستگی) انجام گردیده و تعداد ۱۷۵ نفر از کل کارکنان (۳۰۹ نفری) کارخانه سیمان فارس نو بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (قرعه‌کشی) به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل ۴ مقیاس شامل فرهنگ سازمانی، توسعه سازمان و خلاقیت و اثربخشی می‌باشد. جهت تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش تحلیل عوامل استفاده شد که در تمام موارد کفایت ابزارها محرز شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره، تجزیه و تحلیل مسیر، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که: نتایج نشان می‌دهد بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی با خلاقیت و اثربخشی رابطه معنادار وجود دارد و همچنین مدل پیشنهادی به طور نسبی قادر به توجیه مسیر علی متغیرهای موجود می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، توسعه سازمانی، خلاقیت کارکنان، اثربخشی کارکنان

---

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

### مقدمه

یکی از عوامل مهم سازمانی که باعث نشر و تعمیم ایده‌های جدید در جهت انطباق محیط خارجی و انسجام دهی درونی در موقعیت رقابتی می‌شود متغیر فرهنگ سازمانی است. امروزه نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تفاوت سطح رقابت در بین شرکت‌ها در نوع کار نیست، بلکه بیشتر تفاوت‌ها در چگونگی انجام کار است. یعنی عامل اساسی در تبدیل ایده‌های خوب به اقدامات و رویه‌های مناسب در فرهنگ و باورهای مشترک سازمان نهفته است نه در خود ایده، چه بسا ایده‌های عالی به علت نبود باور مشترک در سراسر سازمان به اقدامات برتر منجر نشود. بنابراین فرهنگ سازمانی به عنوان آنچه از سوی مشتریان و کارکنان درک شده است تلقی می‌گردد و می‌تواند بر سایر متغیرهای سازمان اثر گذارد.

مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تاثیر می‌گذارد. به طور کلی در سازمان پدیده‌های دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که همه اعضای سازمان در مورد آن اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا و افراد رادر جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمانی را می‌سازد، شیوه ایجاد دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. صاحب‌نظران مدیریتی تعاریف و الگوهایی در مورد شناخت فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند. به نظر می‌رسد مهمترین تعریف و الگو توسط استیفن رابینز بیان شده است که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضای سازمان نسبت به ابعاد سازمان می‌داند که در غالب ارزش‌های سازمانی متجلی می‌شود. وی بیان می‌دارد که با ۱۰ مولفه کلیدی می‌توان به فرهنگ کل یک سازمان دست پیدا کرد. این ۱۰ مولفه به شرح زیر می‌باشند. (هویت سازمانی - تحمل ریسک - کنترل - تضاد - نوآوری فردی - هدایت و سرپرستی - الگوی ارتباطی - انسجام سازمانی - حمایت مدیریت - سیستم پاداش). (رابینز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۷۴).

از میان مفاهیم سازمانی توسعه سازمان با فرهنگ سازمان به شدت در هم تنیده شده است. توسعه سازمانی رشته ای علمی - کاربردی و در حال تکامل و تلاشی اقتصادی است که قلمرو واقعی آن، معادل کاربرد علمی دانش سازمان‌هاست. به همین دلیل متناسب با تکوین یا پدیدار شدن چالش‌های سازمانی و مدیریتی، توسعه یا تحول پارادایم‌های حاکم در حوزه ی سازمان و مدیریت، و نیز در پاسخ به مسائل یا موقعیتهای خاص سازمانی که در آن به کار گرفته می‌شود. گسترده ی متنوعی از مفاهیم و روشها را برای تغییر طرح ریزی شده سازمان ها در بر می‌گیرد (کامینگز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶)

توسعه ی سازمانی یک رویکرد علمی سیستمی برنامه ریزی شده، برای تغییر سازمان است که از نظر آرگریس (۱۹۷۱) ملاحظه ی اساسی یا به عبارت دیگر قلب آن، فعال سازی، نوسازی و حیات بخشی مجدد سازمان ها با بهره گیری از منابع انسانی و فنی سازمان است (فرنچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). آن گونه که به ایجاد تحول و شخصیت و هویت سازمان منجر شود و رفتار و عملکرد آن در راستای اثر بخشی، عملکرد و کیفیت بالاتر زندگی کاری متحول سازد (کامینگز، ۱۹۹۷).

بدیهی است، تحقق عملی توسعه در سازمان به عنوان پاسخی به شرایط تغییر قبل از هر چیز مستلزم درک سازمان از وضعیت خود و نیازمند تلاشی همه جانبه مبتنی بر وضعیت و متناسب با آن است. و نهایتاً اینکه قابلیت سازمان برای توسعه ی عمدتاً آکتسابی است سازمان می‌تواند با تمهیداتی قابلیت‌ها و شایستگی های لازم برای توسعه ی مستمر را در خود ایجاد کند.

امروزه توسعه ی سازمانی، در پی افزایش اثر بخشی، سلامت سازمانی و زمینه سازی برای تضمین آینده سازمان است و از طریق بهسازی مستمر، تناسب و سازگاری درونی سیستم و افزایش قابلیت‌ها و شایستگی های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده ی محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن

<sup>1</sup> - cummingc

<sup>2</sup> - French



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

تحقق یابد. در واقع همچنان که صاحب نظری به نام آندرسون (۲۰۰۰) مطرح می سازد ارزش اصلی توسعه‌ی سازمانی ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیمها و سازمانها را قادر به تحقق تمام پتانسیلها و مشارکت فعال خود در موفقیت موسسه می سازد (آندرسون، ۲۰۰۰). اهداف موردنظر و فواید فعالیت توسعه، بهسازی و بالندگی سازمانی عبارتست از:

۱- بهبود روابط درون سازمانی و روابط کاری.

۲- افزایش اثربخشی کل نظام سازمانی.

۳- حل مشکل و سازگاری بیشتر عوامل انسانی.

۴- ایجاد فرصت برای انسانها تا مشارکت و تأثیر خود را در تصمیمات افزایش دهند.

۵- هماهنگ و همجهت ساختن اهداف فرد و سازمان.

۶- کاربرد تکنولوژی اطلاعات در حوزه مدیریت منابع انسانی.

از آنجا که زندگی پیچیده‌ی امروزی، هر لحظه در حال نو شدن است، خلاقیت و نوآوری، ضرورت استمرار زندگی فعال است. انسان برای خلق نشاط و پویایی در زندگی نیازمند نوآوری و ابتکار است تا انگیزه تنوع‌طلبی خود را ارضا کنند. در این دوره که عصر فراصنعتی، عصر دانش و دانایی محوری، عصر سرعت و بالاخره و نوآوری رقم‌خورده، بسیاری از سازمانها نیز ایجاد سود، درآمد، کیفیت و قابلیت اعتماد را به عنوان هدف ایجاد خلاقیت به حساب می‌آورند؛ از این رو برای موفقیت در این بعد، سازمانها ناگزیرند تا جهت حفظ بقا و داشتن مزیت رقابتی، سازمان خلاق و نوآور شوند (فتحیان، ۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت تولید و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزه کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه‌ها، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بوروکراسی اداری و مشوق عملگرایی است. خلاقیت سازمانی عبارت است از فرآیند تولید ایده‌های نوین سازمانی و یافتن راه‌های جدید مسائل سازمان (گلستان‌هاشمی، ۱۳۸۰).

محیطهای سازمانی که روح خلاقیت در آنها مورد اقبال واقع می‌شود، بستری مناسب برای حرکات ابتکاری فراهم می‌کنند. این سازمانها قالبی ارگانیک دارند زیرا به عوامل انسانی متعهدند و اساساً مروج خلاقیت و تلاشهای نوآورانه هستند (پیرخانی، ۱۳۸۰). سازمانهای خلاق خصوصیات ویژه‌ای را دارا هستند. مهمترین ویژگی این سازمانها انعطاف پذیری آنها در رویارویی با بحران هاست. برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمانها و همچنین کمک به پرورش توانایی‌های خلاق افراد در سازمانها متغیرهای چندی از جمله، متغیرهای ساختاری، متغیرهای انسانی و متغیرهای فرهنگی تأثیرگذارند. (زکی، ۱۳۸۰).

این متغیرها می‌توانند هم در نقش بازدارنده خلاقیت و هم در نقش تسهیل‌کننده آن ظاهر شوند (میرقیداری، ۱۳۸۳). نکته اساسی در اینجا، مطالعه علمی و دقیق این متغیرها، جهت کمک به فعال نمودن نقش تسهیل‌کنندگی آنهاست. (تورانی، ۱۳۸۵).

در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می‌تواند زمینه‌ی ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند (رابینز ۴۰۱:۱۳۷۴): پذیرش ابهام - تحمل غیرعملی بودن - نظارت‌های خارجی کم - تحمل مخاطره - تحمل تعارض - تأکید بر هدف به جای وسیله - تأکید بر نظام باز.

در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما می‌شود و فضای سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند (بووی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳ ص ۳۵۷) شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمانها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمانها تأکید بر اختراع، اکتشافها، نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است (میر سپاسی، ۱۳۷۶: ۲۰۳)

از دهه‌ی ۱۹۵۰ میلادی تا کنون بخشی از ادبیات نظریه‌ی سازمانی، توجه به تعریف، تبیین و تحلیل اثربخشی سازمانی داشته است و اثربخشی سازمانی برای همه‌ی سازمان و موسسات، یک مسئله ضروری و اساسی شمرده می‌شود. (آروچاس، ۲۰۰۰: ۹۷).

<sup>1</sup> - Anderson

<sup>2</sup> - Bovee



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خورسگان)

محققین معتقدند اثربخشی سازمان موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمان است که باعث توسعه‌ی تئوری‌های سازمان می‌شود. اثربخشی از دیدگاه روابط انسانی برقراری و تداوم ارتباطات موثر در سطوح و زمینه‌های مختلف سازمان است. و از دیدگاه فرایند داخلی، برقراری ارتباط درست، ارتباط مستمر و ثبات سازمان تعبیر می‌شود. باید قبول نمود که درک هدفهای سازمان از نخستین گامهایی است که در راه درک اثربخشی سازمان برداشته می‌شود. هدفهای سازمان در واقع باید نشان‌دهنده علت وجودی سازمان درباره آنچه که در پی دستیابی به آن است باشد.

به نظر صاحب‌نظران اثربخشی یک مفهوم نسبی است به این معنا که هر سازمانی از درجه یا میزانی از اثربخشی برخوردار است. سازمانهای اثربخش، سازمانهایی هستند که توانسته‌اند به بیشتر هدفهای خود دست یابند، بنابراین هر چه سازمانها به هدفهای خود نزدیکتر شوند، مدیریت آنها اثربخش‌تر خواهد بود (نیکام به نقل از کراتو<sup>۱</sup>، ۱۳۷۵). اگر برای سازمانها مدل عقلایی قایل شویم اثربخشی را توانایی سازمان برای دستیابی به هدفهای آن تعریف می‌کنیم و اگر سازمان را یک سیستم اجتماعی تلقی کنیم، اثربخشی را بر حسب قابلیت سازگاری سازمان با شرایط محیطی تعریف خواهیم کرد (علاقه‌بند، ۱۳۷۴). با توجه به تحقیقات انجام شده، اثربخشی و خلاقیت موجب پویایی و اقامه حیات سازمان می‌شود و بهسازی و مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان از جمله عوامل تعیین‌کننده در اثربخشی و مؤثر در خلاقیت است. لذا پژوهش حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و توسعه سازمان بر خلاقیت و اثربخشی کارکنان در کارخانه سیمان فارس نو شیراز (فیروزآباد) می‌پردازد.

### مرور مطالعات انجام شده پیرامون موضوع تحقیق

- برومند، زهرا (۱۳۷۳)، در بررسی تأثیر فنون بهبود سازمان بر اثربخشی و کارایی مدیران یک الگوی کارساز به سازمانهای مورد مطالعه نتایج زیر رسید سازمانهای که از فنون *OD* استفاده می‌کنند سازمانهای کارآمدتر و اثربخش‌تری هستند. و برخورداری سازمان از جو مشارکتی یکی از عوامل مهم موفقیت در به کارگیری فنون *OD* است. همچنین فرهنگ‌سازمانی در به کارگیری عملی، بررسی - بازخورد، موجب افزایش اثربخشی و کارایی می‌شود.

- عطایی (۱۳۷۳) در بررسی فرهنگ‌سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی موسسه رازی به نتیجه زیر رسید:

فرهنگ‌سازمانی تأثیر کمی بر عوامل اثربخشی سازمان دارد.

- کاظمی (۱۳۷۵) در بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اثربخشی سازمانی نتیجه گرفت که با بهبود فرهنگ‌سازمانی می‌توان اثربخشی سازمان را افزایش داد.

- قهرمان تبریزی، تندنویس (۱۳۸۴) در بررسی ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت اعضای هیات علمی گروه‌های تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های دولتی کشور به نتیجه زیر رسیدند:

همبستگی میان خلاقیت و فرهنگ ۰/۶۳ بود که در سطح ۰/۵ معنادار بود. این نتیجه موید این زیربنای نظری است که فرهنگ‌سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان خلاقیت افراد اثر دارد.

با توجه به این یافته چنین استنباط می‌شود که سازمانها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان، تطابق با تغییر، توجه به افراد، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت افراد کمک کنند.

- محبتی و خوارزمی و حقیقی، ۱۳۸۷ در بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت از دیدگاه مدیران و کارمندان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، نتایج زیر را بدست آوردند:

۱- بین فرهنگ‌سازمانی سازنده و خلاقیت از دیدگاه مدیران و کارمندان رابطه معنادار مثبت و بین فرهنگ‌سازمانی تدافعی و خلاقیت از دیدگاه مدیران رابطه معنادار منفی وجود دارد.

۲- ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان، مستلزم وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هر گاه مدیران سطوح عالی سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت.



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- بابا پور (۱۳۸۷) در بررسی اثر فرهنگ‌سازمانی، بر روی ارتباطات و خلاقیت کارکنان کارخانه آب‌معدنی واتا به نتایج زیر رسید:

۱- فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت با  $r = -0/508$  و  $t = -4/488$  با  $p < 0/000$  و در سطح اطمینان ۰/۹۹ اثر مستقیم منفی دارد.

۲- فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت از طریق ارتباطات سازمانی با  $r = 0/49$  و  $t = 5/97$  اثر غیرمستقیم و مثبت دارد.

- اسمی و جهانی (۱۳۸۸) در بررسی رابطه ساختار سازمان و خلاقیت سازمان در مدارس متوسطه شهر شیراز به نتایج زیر رسیدند:

۱- بین ساختار سازمانی و خلاقیت ( $r = -0/76$ ) رابطه معنادار و معکوس برقرار است.

۲- بین ساختار سازمانی و ابعاد ششگانه خلاقیت رابطه معنادار و معکوس برقرار است.

۳- بین میزان خلاقیت در ساختار ارگانیک و مکانیک رابطه معنادار وجود دارد

- احمدی (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان " نقش فرهنگ مدرسه بر روی بهبود مدرسه " نتیجه گرفت که مدرسه یک سازمان پیچیده است. مدرسه فقط

یک ساختمان با تعدادی انسان نیست. برای بهبود مدرسه لازم است که تاثیر بهبود را روی تمام قسمت‌های سازمان مورد توجه قرار دهیم. به علاوه سعی

کنیم قسمت‌هایی را تغییر دهیم که نیاز به درک و دانش بیشتری دارد و نشان دهیم که چگونه قسمت‌های مختلف بهم مرتبط اند.

- ورمزیار در تحقیق خود تحت عنوان " بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمان " به این نتایج دست یافت :

۱- کمک به مدیران در شناخت فرهنگ حاکم. ۲- تعیین میزان شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی. ۳- تعیین ارتباط ویژگی‌های

فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمان. ۴- ارائه ویژگی‌های فرهنگی که تقویت آنها موجب اثربخشی سازمان می‌گردد.

- در سال ۲۰۰۲ رابطه بین فرهنگ، جو و اثربخشی سازمانی عنوان رساله‌ی دکترای کولیا<sup>۱</sup> بود، وی در بخشی از پژوهش خود آورده است : پژوهشگران

مدرسه، مفاهیم فرهنگ و جو و اثربخشی سازمان را از سال ۱۹۵۰ به بعد با یکدیگر ترکیب نموده‌اند و اغلب بین این واژه‌ها سؤ تفاهماتی وجود دارد. کولیا با

هدف ارائه پیشنهادهایی به روسای مدارس جهت بهبود اثربخشی و افزایش یادگیری دانش‌آموزان دو مدرسه متوسطه در وسترن کلرادو را مورد مطالعه قرار

داد و نتیجه گرفت که بین عناصر مثبت فرهنگ یک مدرسه و اثربخشی آن رابطه وجود دارد، همچنین بین جو مدرسه و اثربخشی مدرسه نیز رابطه‌ی

معنادار وجود دارد.

- ریکاردز (۱۹۹۰) معتقد است که در محیط‌های فقیر از حیث خلاقیت، تمایل به ریسک، بروز تفکر انتقادی و میل به تغییر، کاهش قابل توجهی می‌یابد.

علت پدید آمدن این حالت را باید عمدتاً در رفتارهای کلیشه‌ای و مملو از محدودیت‌ها، ارزیابی‌های ناکام‌کننده، روح محافظه‌کاری، مقررات دست و پا

گیر، نا امنی شغلی، ابهام در اهداف و بی توجهی به افراد خلاق در سازمان‌ها جستجو کرد. ( پیر خائفی به نقل از آقای فیشانی، ۱۳۷۷)

- مطالعات و تحقیقات هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) نشان می‌دهد که فرهنگ قوی منجر به ایجاد احساس بهتر برای کارکنان می‌گردد، به گونه‌ای که به

انجام کار بهتر منتهی می‌شود. فرهنگ قوی سازمان موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی

می‌گردد؛ این مهم عامل مؤثری در جهت افزایش اثربخشی است.

- تحقیقات ویز و والاس<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) مؤید آن است که مدیران اجرایی باید تمام انرژی خود را صرف توسعه فرهنگ قوی سازمانی کنند تا به مؤثر بودن

سازمان کمک کند.

- مطالعه پیترز واترمن (۱۹۸۲) به روی شرکت‌های موفق آمریکایی نشان داد که شرکت‌های موفق توجه بیشتری (نسبت به شرکت‌های کمتر موفق) به

بازار خود می‌کنند و نوآوری‌های موفق معمولاً پاسخ به نیازهای بازار است. همچنین به این نتیجه رسیدند که توجه به مشتری و نوآوری‌های مستمر دو جزء

<sup>1</sup> - Kolio

<sup>2</sup> - Hersy, Blanchard

<sup>3</sup> - Weese, James, Wallace, Milk



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

اجتناب‌ناپذیر شرکت‌های موفق‌اند و سازمانهای موفق و برتر دارای فرهنگ قوی و مثبت‌اند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت سبب بالا بردن سطح مشارکت کارمندان و کثرت توافق همگان بر روی نکات راهبردی و افزایش سود کارمندی می‌شود.

- مانات (۱۹۸۹) گزارش می‌دهد که مدیران اثربخشی دارای هدف هستند، به دیگران اجازه می‌دهند که در تصمیم‌گیری‌های مدیریت مشارکت نمایند. به نیروهای ستادی خود کمک می‌کنند، از آنچه در مدرسه در حال انجام است آگاهند.

(آندریوپولوس ۲۰۰۱) و جانسون (۱۹۹۶)<sup>۱</sup>، پینار (۱۹۹۷)<sup>۲</sup>، تسلاک (۱۹۹۷)<sup>۳</sup>، و تاشمن (۱۹۹۷)<sup>۴</sup> بر این باورند که فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت و نوآوری موجود در سازمان مشارکت داشته باشد. (مارتینز و بلانچ ۲۰۰۳) از نظر گیل مارتین (۱۹۹۹)<sup>۵</sup> یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه فرهنگ سازمانی است که در آن برای تغییر - خلاقیت - نوآوری ارزش قابل شود.

- ماوندا و فاوول (۲۰۰۳)، مارتین و تربلنج (۲۰۰۳)، سالمون و تربیش (۲۰۰۲)، استرینگر (۲۰۰۲) در پژوهش‌های خود به اهمیت عوامل و شاخص‌های فرهنگی تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمانها اشاره کرده‌اند. این پژوهشگران عوامل و شاخص‌های فرهنگی زیر را به عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی گزارش داده‌اند. عوامل عبارتند از: پذیرش ریسک، ارتباطات باز میان کارکنان، ابهام و تعارض، تشویق نظریه‌های جدید، تعهد کاری، رهبری قوی و حمایتگر، مشتری مداری و افزایش منافع.

- گالیا و لگروز (۲۰۰۳)، رافه (۱۹۹۹)، مایچ شی‌هان (۱۹۹۹) و هالبروک و هاگز (۲۰۰۳) در تحقیقات خود اظهار داشتند که توسعه و بهبود نیروی انسانی سازمان تأثیر معناداری بر عملکرد خلاق و نوآورانه آنها در سازمان دارد. بر طبق یافته‌های این مطالعات انجام اقداماتی نظیر آموزش و توسعه نیروی انسانی، افزایش مهارتها، توسعه فرآیند انتخاب و استخدام افراد، ایجاد امنیت شعلی کارمندان، سیستم پاداش‌دهی محرک و نوآور در عملیات تولید نه تنها باعث بالا رفتن سطح تولید سازمان می‌گردد بلکه همچنین باعث افزایش فعالیت‌های نوآورانه و خلاق کارکنان خواهد شد.

- لانگریش (۱۹۷۲)، در بررسی که با همکارانش انجام داده، عواملی که باعث به تأخیر افتادن توسعه خلاقیت و نوآوری می‌شوند را به شرح زیر نام برده است:

- تکنولوژی‌های مربوط به آن ایده به حد کافی توسعه داده نشده باشد.

- بازاری بر آن ایده موجود نباشد

- پتانسیل و توان ایده توسط مدیریت تشخیص داده نشده باشد

- ایده‌های قدیمی مسلط باشند و در مقابل ایده‌های جدید مقاومت وجود داشته باشد.

- همکاری، مشارکت و ارتباطات ضعیف و کم باشند.

- بررسی‌های انجام شده توسط کنتز (۱۹۸۳) حاکی از آن است که بعضی مدیران، خلاقیت را در سازمان خود به گونه‌های مختلف از بین می‌برند و از بروز شکوفایی آن جلوگیری به عمل می‌آورند در واقع، خلاقیت در محیطی که فاقد انگیزه، محرک و آزادی باشد به وجود نمی‌آید، وی پیشنهاد می‌کند که یکی از روشهای مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و بطور کلی خلاق است بدین‌گونه که مسئولان سازمان باید بطور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های بدیع و نوین را داشته باشند و مشوق و ترغیب‌کننده کاوش و پوییدن اندیشه‌های جدید و روش‌های نوین برای انجام کار باشند.

<sup>1</sup> - Johnson

<sup>2</sup> - pienaar

<sup>3</sup> - tasluk

<sup>4</sup> - tashman

<sup>5</sup> - Gilmartin



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- دیل (۱۹۸۶) بر این باور است که به وجود آوردن محیط خلاق و نوآور شاید مهم‌ترین عامل در تضمین بقای سازمان برای ارائه اندیشه‌های جدید و بکر باشد. یافته‌های تحقیق وی حاکی از آن است که محیط مناسب برای بروز خلاقیت نه فقط انگیزش را در افراد برای ابراز تفکر جدید و خلاق ترغیب می‌کند بلکه سبب می‌شود که سازمان آسانتر بتواند افرادی را که دارای این ویژگی‌ها هستند جهت تقویت کادر تخصصی خود انتخاب کند.

- هاشیلد (۱۹۸۰) در تحقیق خود شش خصوصیت مهم، آزادی در بیان نظرات جدید، ساختار سازمانی مسطح، مدیریت اطلاعات، آگاهی از تعارضات، نیازمندیهای استخدام، شایستگی و مسئولیت را برای سازمان‌های خلاق ذکر کرده است. وی معتقد است که تنها سازمان‌هایی با خصوصیت بالا قادر به پهنه ساختن فرایند خلاقیت و در نتیجه موفقیت در آن خواهند بود و تنها این‌گونه از سازمان‌ها دارای مناسبی جهت تضمینی فرآیند کاملاً جامع خلاقیتشان هستند.

- واگنر و اولار (۲۰۰۵) در بررسی تحولات و رقابت‌های فرهنگ‌سازمانی در میان اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در آریزونای آمریکا نتیجه گرفت که فرهنگ حرفه‌ای بیشترین کاربرد را در محیط دانشگاه داشته و پس از آن فرهنگ سلسله مراتبی، وظیفه مدار و در نهایت فرهنگ سنتی مورد توجه و پذیرش محیط بوده است. بر اساس نتایج این تحقیق: با توجه به تغییرات عمیق و سریع فرهنگی، همچنین توجه به روند جهانی شدن، مدیریت و رهبری صحیح سازمانها ایجاب می‌کند که ساختار، ارتباطات و نحوه ارائه بازخورد به عملکرد افراد از انعطاف کافی برخوردار باشد تا شاهد کسب موفقیت‌های روزافزون سازمان باشند.

- پیرس و دلبک (۱۹۷۹) به بررسی تاثیر ساختار سازمان بر خلاقیت و نوآوری پرداختند و نتیجه گرفتند که بین ساختار سازمانی و میزان خلاقیت و نوآوری در سازمانها رابطه وجود دارد.

- جانس و فرزرز (۱۹۹۱) تحقیقی تحت عنوان اثربخشی سازمانی و فرهنگ در سازمانهای بخش دولتی انجام دادند و این فرضیه که اولویت و اهمیت به منابع انسانی موجب بهبود و اثربخشی می‌شود تایید شد.

### سوالات تحقیق:

- ۱- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان کارخانه سیمان فارس نو رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۲- کدام بعد فرهنگ سازمانی تاثیر بیشتری روی خلاقیت کارکنان کارخانه سیمان فارس نو دارد.
- ۳- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارخانه سیمان فارس نو رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- کدام بعد فرهنگ سازمانی تاثیر بیشتری روی اثربخشی کارخانه سیمان فارس نو دارد.
- ۵- آیا بین ابعاد توسعه سازمان و خلاقیت کارکنان کارخانه سیمان فارس نو رابطه معناداری وجود دارد.
- ۶- کدام بعد توسعه سازمان تاثیر بیشتری روی خلاقیت کارکنان کارخانه سیمان فارس نو دارد.
- ۷- آیا بین ابعاد توسعه سازمان و اثربخشی کارخانه سیمان فارس نو رابطه معناداری وجود دارد.
- ۸- کدام بعد توسعه سازمان تأثیر بیشتری بر روی اثربخشی کارکنان کارخانه سیمان دارد.
- ۹- آیا مدل مناسبی برای اندازه‌گیری رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و توسعه سازمان با خلاقیت و اثربخشی می‌توان ترسیم نمود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و نمونه‌آماری  
این پژوهش از جمله پژوهش‌های توصیفی از نوع (همبستگی) است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سیمان فارس نو (۳۰۹ نفر) است. که گروه نمونه بر اساس جدول انتخاب مورگان (۱۷۵ نفر) تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (از طریق قرعه‌کشی انتخاب شدند).

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌ها از چهار پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

**الف) پرسشنامه فرهنگ سازمانی**

این پرسشنامه حاوی ۴۰ سؤال که بر اساس مولفه‌های ۱۰ گانه رابینز طراحی شده است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ۱- هدایت (رهبری) ۲- تشویق و پاداش ۳- هماهنگی و انسجام ۴- الگوی ارتباطی ۵- تحمل خطر ۶- کنترل ۷- حمایت مدیریت ۸- هویت و همانندی ۹- مسئولیت‌پذیری ۱۰- ابتکار فردی.

**ب) پرسشنامه توسعه سازمان**

این پرسشنامه حاوی ۳۹ سؤال می‌باشد و شامل هشت فاکتور (اهداف سازمان - استانداردها - محیط یادگیری - رهبری مؤثر - نظارت مداوم - مشارکت - تمرکز بر پیشرفت حرفه‌ای و همکاری) می‌باشد.

**ج) پرسشنامه خلاقیت تورنس**

این پرسشنامه حاوی ۶۰ سؤال می‌باشد که هر سؤال مشتمل بر سه گزینه می‌باشد و خلاقیت را در چهار بعد (سیالی - انعطاف‌پذیری - ابتکار - بسط) می‌سنجد.

**د) پرسشنامه اثربخشی سازمان**

این پرسشنامه حاوی ۳۵ سؤال است که بر اساس مولفه‌های اثربخشی پارسونز طراحی شده است. این مولفه‌ها عبارتند از: (انطباق - تحقق اهداف - انسجام - نداوم و پایایی).

**پایایی و روایی ابزار**

جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی ۰/۹۳ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی، ۰/۹۳ برای پرسشنامه توسعه سازمان، ۰/۸۹ برای پرسشنامه خلاقیت و ۰/۹۲ برای پرسشنامه اثربخشی بدست آمد.

جهت تعیین روایی چهار ابزار ذکر شده از روش تحلیل عوامل تأییدی استفاده شد که برای هر چهار مورد روایی مورد تأیید قرار گرفت.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر استفاده شده

**یافته‌ها و نتایج پژوهش:**

سؤال ۱: آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی این سؤال از روش آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده گردید که طبق نتایج جدول ۴-۱ بین ابعاد تحمل‌نظر

دیگران، حمایت مدیریت، مسئولیت‌پذیری و هویت و همانندی با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۴-۱): ضرایب همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان

ابعاد فرهنگ سازمانی	میزان همبستگی با خلاقیت	سطح معنی‌داری
ابتکار فردی	۰/۰۷۹	۰/۳۳۹
تشویق و پاداش	۰/۰۶۷	۰/۴۱۶
هماهنگی و انسجام	۰/۱۲۵	۰/۱۳۱
الگوی ارتباط	۰/۰۰۲	۰/۹۸۲
تحمل نظر دیگران	۰/۱۹۷*	۰/۰۱۶
کنترل	۰/۰۹۸	۰/۲۳۴
حمایت مدیریت	۰/۱۷۲*	۰/۰۳۷





دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۰/۰۰۵	۰/۲۲۸**	مسئولیت پذیری
۰/۰۲۶	۰/۱۸۴*	هویت و همانندی
۰/۱۲۳	۰/۱۲۷	هدایت

\* معنی داری در سطح ۰/۰۵

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

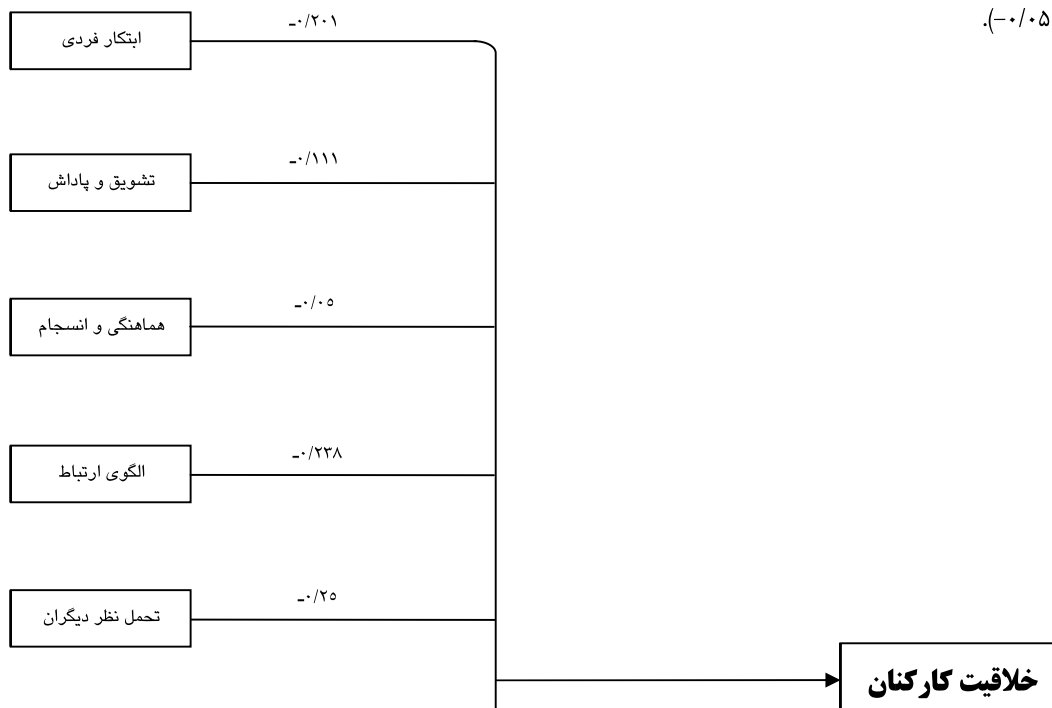
این یافته با پژوهش‌های اندریوپولوس (۲۰۰۱) - ماتینز (۲۰۰۳) - وودمن (۱۹۹۳) - عباسی (۱۳۷۷) - قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) - محبتی (۱۳۸۷) مبنی بر اهمیت فرهنگ سازمانی در تشویق و نهادینه کردن خلاقیت همخوانی دارد. باتوجه به مبانی نری برای نهادینه شدن خلاقیت در سازمان لازم است که مدیریت با استفاده از شیوه‌های گوناگون، خلاقیت و نوآوری را به صورت یک ارزش والا در فرهنگ سازمان وارد کند.

خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به ضرورت اجتناب‌ناپذیر مبدل گردیده، زیرا فضای رقابتی ایجاد شده بین سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا فرآیندهای خلاقیت و نوآوری تقویت یابد. تحقق این امر مستلزم تغییر و تحول فرهنگ سازمانی است، اگرچه قبل از هرگونه تغییر مبنایی در فرهنگ سازمانی لازم است موانع و محدودیت‌های تفکر خلاق گروهی برطرف شود.

خلاقیت و نوآوری امری است که دائماً لزوم آن در سازمان احساس می‌شود. بنابراین باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکم فرما می‌شود و فضای سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند. شایسته است برای تشویق خلاقیت، سازمان‌ها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمان‌ها تأکید بر اختراع ریسک‌پذیری و آزادی عمل است (میرسپاسی، ۱۳۷۶).

سؤال ۲- کدام بُعد فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر بیشتر دارد؟

همان‌طور که در نمودار ۴-۱ دیده می‌شود بیشترین مقدار تأثیر مربوط به تحمل نظر دیگران با ضریب ۰/۲۵- و کمترین اثر مربوط به هماهنگی و انسجام است (با ضریب ۰/۰۵-).





دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نمودار ۴-۱: اثر هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت کارکنان

سؤال ۳- آیا ابعاد فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمان رابطه دارند؟

جهت بررسی این سؤال از روش آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد که طبق نتایج جدول ۴-۳ تمامی ابعاد فرهنگ با اثربخشی رابطه مثبت و معنادار دارند. یعنی هرچه میزان ابعاد فرهنگ سازمانی افزایش یابند، میزان اثربخشی نیز افزایش می‌یابند. همچنین بر طبق جدول شماره ۴-۴ مقدار  $R^2$  برابر با ۰/۳۷۱ است که بدین معنی می‌باشد که ابعاد فرهنگ سازمانی ۳۷ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی را توجیه می‌کنند که با توجه به مقدار  $F(۸/۰۶)$  و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ نشان می‌دهد که ابعاد فرهنگ سازمانی قادر به پیش‌بینی میزان اثربخشی هستند.

جدول (۴-۳): ماتریس همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان

ابعاد فرهنگ سازمانی	همبستگی با اثربخشی	سطح معنی‌داری
ابتکار فردی	۰/۴۲۷**	۰/۰۰۰۱
تشویق و پاداش	۰/۳۹۹**	۰/۰۰۰۱
هماهنگی و انسجام	۰/۴۴۲**	۰/۰۰۰۱
الگوی ارتباط	۰/۳۸۵**	۰/۰۰۰۱



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۰/۰۰۰۱	۰/۴۳۹**	تحمل نظر دیگران
۰/۰۰۲	۰/۲۵۵**	کنترل
۰/۰۰۰۱	۰/۴۸۴**	حمایت مدیریت
۰/۰۰۰۱	۰/۵۳۸**	مسئولیت‌پذیری
۰/۰۰۰۱	۰/۳۹۳**	هویت و همانندی
۰/۰۱۲	۰/۲۰۷*	هدایت

جدول شماره ۴-۴. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به روش *enter* روی ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی.

متغیرهای پیش بین	R	R2	خطای معیار پیش‌بین	مقدار F	سطح معنی‌داری F
ابعاد فرهنگ سازمانی	۰/۶۰۹	۰/۳۷۱	۱۴/۷۱	۸/۰۶	۰/۰۰۰۱

متغیر ملاک: اثربخشی سازمان

این یافته با نتایج تحقیقات کافکا (۱۹۹۸) - پیترز و واترمن (۱۹۸۲) - زهنگ (۲۰۰۵) - نیسون (۱۹۹۷) - هرسی و بلانچارد (۱۹۸۳) - جانس و فرزر (۱۹۹۱) - کولیا (۲۰۰۱) - کاظمی (۱۳۷۵) و سترگ (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد.

سازمان‌های اثربخش دارای فرهنگ‌های قوی به همراه یک دسته ارزش‌های مشترکند اما این که فرهنگ قوی اثربخشی بیشتری را موجب می‌شود یا نه بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارند. لذا یک فرهنگ قوی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود به خوبی با آن سازگاری می‌یابد (رابینز، ۱۹۹۶).

در دنیای پیچیده امروزی بعضی از سازمان‌ها موفق و اثربخش‌اند و بعضی ناموفق و غیراثربخش هستند. آنچه مسلم است این است که همه سازمان‌ها با ترکیب منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف‌های ویژه‌ای فعالیت می‌کنند و فرهنگ سازمانی زمانی شهرت پیدا کرد که تحقیقات نشان داد سازمان‌های اثربخش دارای فرهنگ قوی و متحداند (اتزیونی، ترجمه رضوی ۱۳۵۲).

در مورد رابطه آن با اثر بخشی سازمان می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی قوی زمانی به موفقیت سازمان کمک می‌کند که این فرهنگ فلسفه‌ها، مأموریت‌ها، هدف و استراتژی سازمان را تأیید می‌کند تنها در چنین شرایطی است که این فرهنگ به تحکیم روابط و تسهیل ارتباطات داخلی سازمان کمک می‌کند و نوعی هماهنگی به وجود می‌آورد که برای پیشبرد فعالیت لازم است. در ضمن هر گاه میان کارکنان بابخش‌های سازمان، تعارض پیش آید، به حل آن کمک می‌کند.

غالباً کشورهای در حال توسعه با نوعی پایین بودن اثر بخشی و کارایی سازمانی مواجه هستند و این در حالی است که جهت رفع این مشکل، وجود افرادی با تعهد بالای سازمانی که دارای ارزش‌ها و باورهای مشترکی باشند، لازم و ضروری است اهمیت این امر وقتی بیشتر نمایان می‌شود که نظام اداری و سازمانی را به منزله ابزاری جهت تحقیق اهداف توسعه در ابعاد مختلف، تلقی کنیم. با این تعبیر، وجود یک حس و باور مشترک میان مجموعه اعضای سازمان جهت انسجام بخشیدن به بخشها و مولفه‌های مختلف، الزامی است فرهنگ سازمانی، نقش بسیار استراتژیک را در انسجام و افول سازمانی ایفا می‌کند.

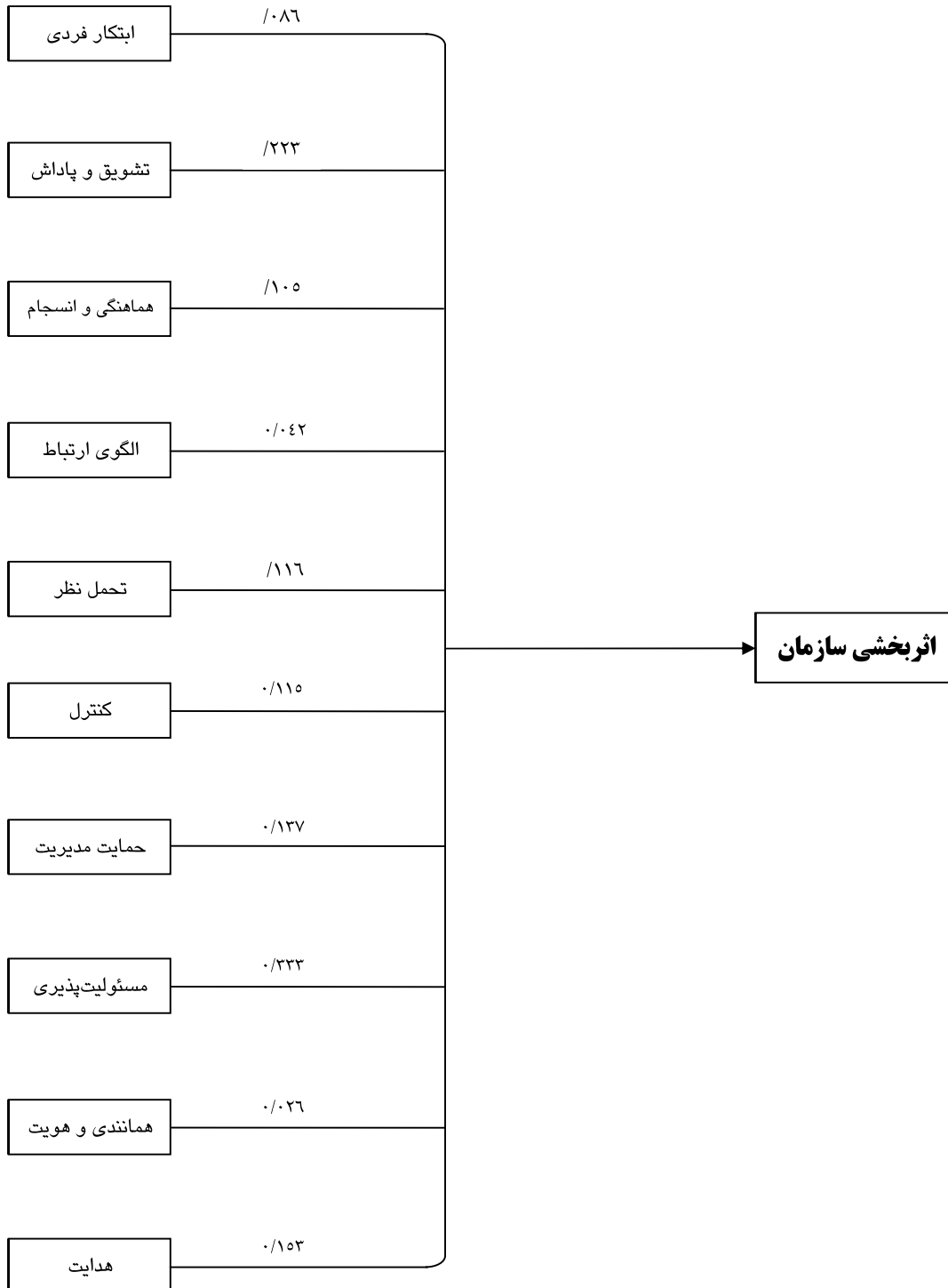
بنابراین لازم است که جهت اثربخشی سازمان‌ها، فرهنگ سازمان آن‌ها به طور دقیق مورد کاوش قرار گیرد.

سؤال ۴- کدام بُعد از ابعاد فرهنگ بر اثربخشی تأثیر بیشتری دارد؟



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

طبق نمودار ۴-۲. بُعد مسئولیت‌پذیری با ضریب  $0/۳۳۳$  بیشترین تأثیر را روی اثربخشی دارد.





دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نمودار شماره ۲-۴ اثر هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی را بر روی اثربخشی نشان می‌دهد.

به اعتقاد اکثر متفکرین و اندیشمندان عامل تاثیر گذار و فیلتر خود کنترل در سازمان، فرهنگ حاکم بر آن سازمان است محیط یا عامل فرهنگ پدیده ترین، عمیقترین و بلند مدت ترین اثر را بر رفتار و عقاید انسانها می‌گذارد. بنابراین، احیای حس وفاداری، تعهد، فداکاری، و شایستگی با فرهنگ حاکم ارتباط مستقیم دارد. براساس همین استدلال اعتقاد بر این است که فرهنگ غنی سازمانی همانند یک نیروی قوی و انرژی زا سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارآ به پیش می‌برد و به اهداف مشترک احساس و ادراک مشترکی می‌بخشد و انگیزه ای قوی در افراد ایجاد می‌کند و حس تعهد و شایسته پروری را در سازمان به وجود می‌آورد.

در یک کلام فرهنگ سازمانی مورد قبول، نرم افزاری است تعیین کننده برای کاهش کاستیهای موجود و حرکتی است مطمئن برای افزایش اثر بخشی.

سؤال ۵- آیا بین ابعاد توسعه سازمان و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی این سؤال از روش ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده گردید که طبق نتایج جدول شماره ۴-۶ همه ابعاد توسعه با خلاقیت رابطه مثبت و معنی دار دارند و ابعاد توسعه قادراند ۵۰٪ از تغییرات خلاقیت کارکنان را توجیه نمایند. (طبق جدول ۴-۷)

جدول (۴-۶): ضرایب همبستگی بین ابعاد توسعه سازمانی و خلاقیت کارکنان

ابعاد توسعه سازمانی	همبستگی با خلاقیت	سطح معنی داری
اهداف	۰/۴۷۵**	۰/۰۰۰۱
استانداردها	۰/۵۱۰**	۰/۰۰۰۱
رهبری	۰/۴۷۰**	۰/۰۰۰۱
همکاری	۰/۴۹۶**	۰/۰۰۰۱
بازخورد	۰/۶۳۶**	۰/۰۰۰۱
پیشرفت حرفه‌ای	۰/۵۹۵**	۰/۰۰۰۱
محیط یادگیری	۰/۵۵۸**	۰/۰۰۰۱
مشارکت	۰/۴۸۲**	۰/۰۰۰۱

۰/۰۵\*

۰/۰۱\*\*

جدول شماره ۴-۷- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه روی ابعاد توسعه سازمان و خلاقیت کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	R	R2	خطای معیار پیش‌بین	مقدار F	سطح معنی داری F
ابعاد توسعه سازمانی	۰/۷۱۴	۰/۵۰۹	۱۱/۶	۱۸/۰۳	۰/۰۰۰۱

متغیر ملاک: خلاقیت کارکنان



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

این یافته با نتایج پژوهش‌های لانگریش (۱۹۷۲) - گالیا (۲۰۰۳) - سنکر (۱۹۸۷) - رافه (۱۹۹۹) - مایچ‌شی‌هان (۱۹۹۹) - هال‌بروک و هاگز (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد. برطبق یافته‌ها اقداماتی نظیر آموزش و توسعه نیروی انسانی، افزایش مهارت‌ها و توسعه فرآیند انتخاب و استخدام، ایجاد امنیت شغلی و سیستم پاداش‌دهی محرک خلاقیت و نوآوری است و در عملیات تولید نه تنها باعث بالا رفتن سطح تولید می‌گردد، باعث افزایش فعالیت‌های خلاق می‌شود.

توسعه‌ی سازمانی فرآیندی است از گردآوری داده‌ها، تشخیص طرح ریزی اقدام، مداخله و ارزش‌یابی در گستره‌ی سیستم، به

قصده

۱- افزایش هم‌خوانی بین ساختار، فرآیند، راهبرد، افراد

۲- توسعه راه‌حلهای سازمانی جدید و خلاقانه

۳- توسعه ظرفیت خودسازی سازمان

تنوع بخشی برای پوشش دادن به اقتضاها و ایجادهای محیطی ضروری است. تنوع به سازمان اجازه می‌دهد که در دست‌یابی به یک مزیت رقابتی پایدار در محیط سریع‌التغییر بهتر عمل کند. برای دست‌یابی به این مزیتها مهم است که تنوع بخشی به نحو مناسب و کاملی در یک روش کل‌نگرانه، سیستمی و طرح‌ریزی شده اجرا شود این می‌تواند به بهترین وجه به وسیله‌ی بکارگیری یک رویکرد توسعه سازمانی تحقق یابد (ریچارد و کندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

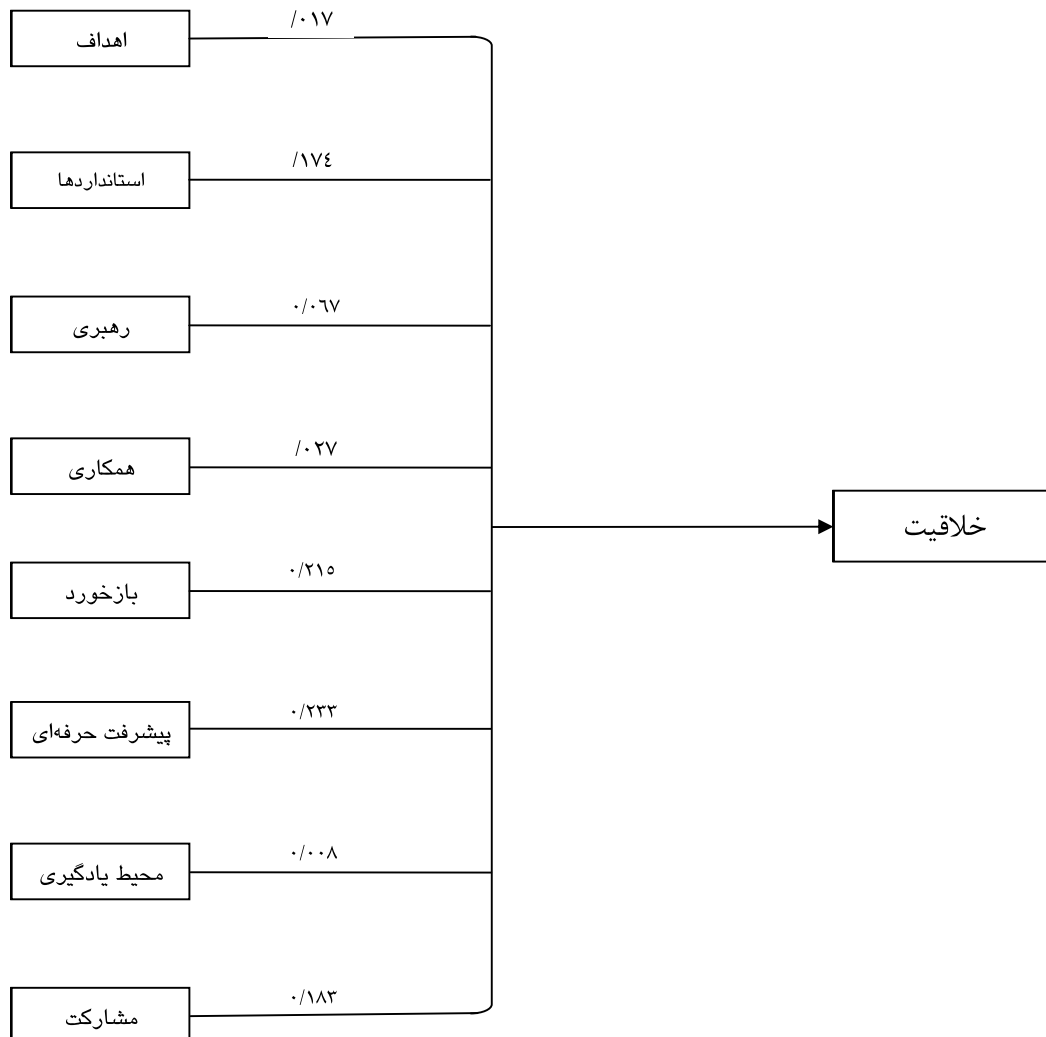
امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو حل مشکلات آینده‌ی سازمان در ابعاد مختلف پرسنلی، فنی، مالی، اقتصادی، مشتریان و ذی‌نفعان خواهد بود. حل مسائل سازمانی صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نیست، بلکه مشکلات امروز به طور طبیعی خودشان را بر مدیریت سازمان تحمیل می‌کنند. مدیران موفق، مسائل آینده‌ی سازمان را تشخیص می‌دهند و آنها را حل می‌کنند. حل مسائل سازمانی نه تنها نیازمند پیگیری سیستماتیک مراحل مختلف حل مسئله است، بلکه متکی به توانایی و همکاری و خلاقیت کارکنان می‌باشد. کارکنان برای به کارگیری خلاقیت‌های خود در جهت حل مسائل سازمان، نیازمند ترغیب و حمایت می‌باشند.

<sup>1</sup> - Richards & Kendy



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

سؤال ۶- کدام بُعد توسعه سازمانی تأثیر بیشتری بر خلاقیت کارکنان دارد؟  
طبق نمودار ۳-۴. بیشترین مقدار تأثیر مربوط به پیشرفت حرفه‌ای و کمترین مقدار تأثیر مربوط به محیط یادگیری می‌باشد.





## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نمودار ۳-۴ تأثیر هر یک از ابعاد توسعه سازمانی را بر خلاقیت کارکنان نشان می‌دهد.

پیشرفت حرفه‌ای برای تمام کارکنان همراه است با تمرکز سازمان‌ها بر روی اهداف و اینکه طبقاتشان را در سطح بالا نگه دارند و باید گفت پیشرفت حرفه‌ای یک فرآیند مستمر در توسعه سازمان است. همچنین باتوجه به مقدار  $f$  ابعاد پیشرفت حرفه‌ای و مشارکت به تنهایی قادر به پیش‌بینی خلاقیت می‌باشند.

سؤال ۷- آیا بین ابعاد توسعه سازمان و اثربخشی سازمان رابطه معنی‌دار وجود دارد؟

در تحلیل این سؤال از روش ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده که طبق جدول ۸-۴ میزان همبستگی بین همه ابعاد توسعه سازمانی با اثربخشی رابطه در سطح بالایی معنی‌دار و مثبت است که بیشترین همبستگی مربوط به محیط یادگیری و کمترین آن مربوط به مشارکت می‌باشد.

جدول (۸-۴): ضرایب همبستگی بین ابعاد توسعه سازمان و اثربخشی سازمان

ابعاد بهبود سازمانی	همبستگی با اثربخشی	سطح معنی‌داری
اهداف	۰/۴۴۳**	۰/۰۰۰۱
استانداردها	۰/۳۰۸**	۰/۰۰۰۱
رهبری	۰/۳۱۵**	۰/۰۰۰۱
همکاری	۰/۲۴۳**	۰/۰۰۰۱
بازخورد	۰/۳۲۶**	۰/۰۰۰۱
پیشرفت حرفه‌ای	۰/۳۶۵**	۰/۰۰۰۱
محیط یادگیری	۰/۵۵۱**	۰/۰۰۰۱
مشارکت	۰/۲۰۷*	۰/۰۱۲۴

\* در سطح ۰/۰۵

\*\* در سطح ۰/۰۱

از طرفی طبق جدول ۹-۴ و نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون و مقدار  $R^2 = ۰/۲۵۸$  ابعاد توسعه سازمانی حدود ۲۶٪ از تغییرات در اثربخشی را توجیه می‌کنند یعنی یک ترکیب خطی از ابعاد توسعه سازمان می‌تواند اثربخشی سازمان را پیش‌بینی کنند. همچنین باتوجه به مقدار  $f$  ابعاد اهداف و پیشرفت حرفه‌ای قادراند به تنهایی اثربخشی سازمان را پیش‌بینی کنند.





دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

جدول ۴-۹: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ابعاد توسعه سازمان روی اثربخشی سازمانی

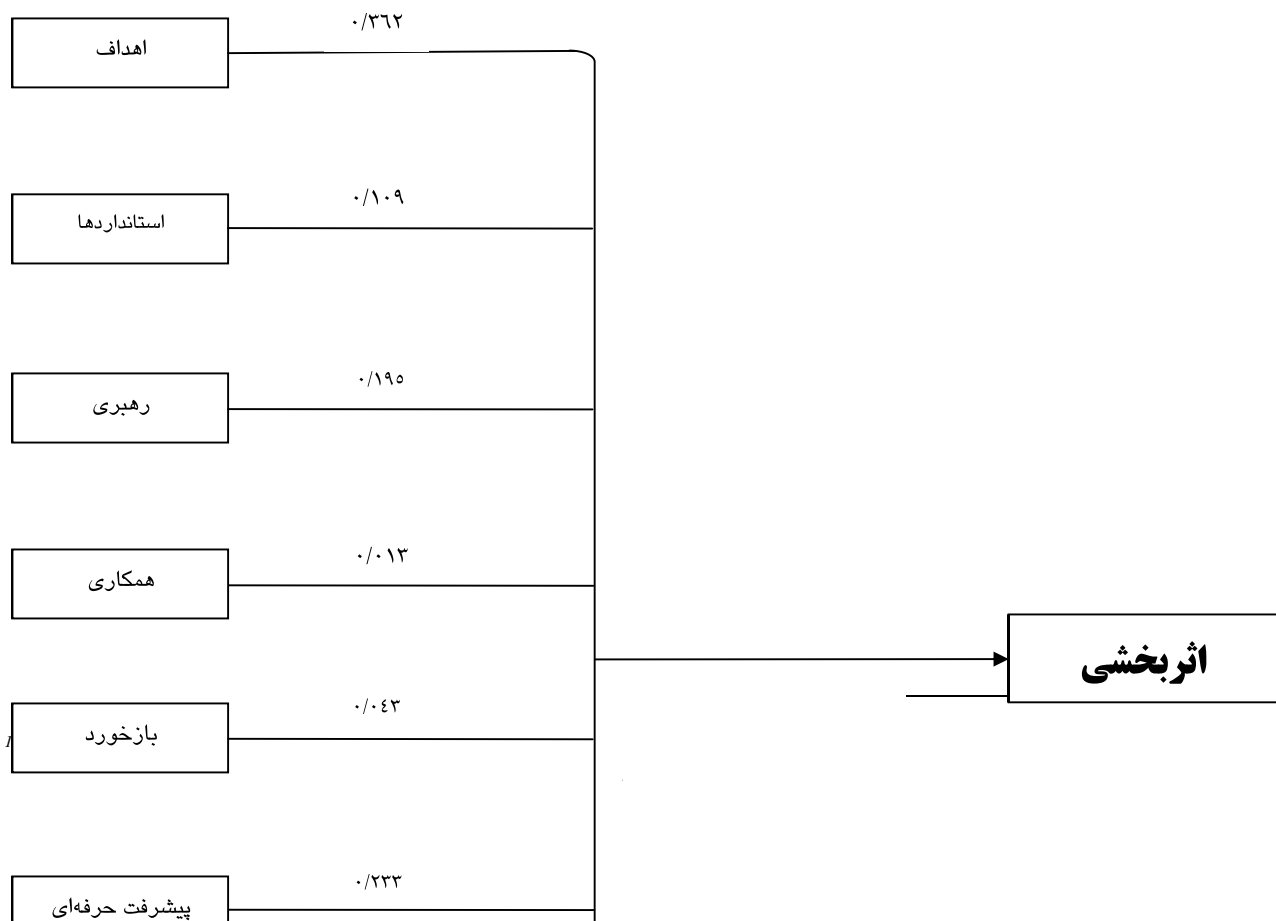
متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	خطای معیار پیش‌بین	مقدار F	سطح معنی‌داری
ابعاد توسعه سازمان	۰/۵۰۷	۰/۲۵۸	۱۵/۸۶	۶/۰۲	۰/۰۰۰۱

این نتیجه با یافته‌های ریلام (۱۹۹۷) - میلر (۱۹۸۰) - برومند (۱۳۷۳) - ابراهیمی (۱۳۸۷) هم‌سوئی دارد. توسعه‌ی سازمانی، امروزه در پی افزایش اثر بخشی، سلامت، حل مسائل و زمینه‌سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می‌شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و سازگاری درونی سیستم و افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده‌ی محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن تحقق یابد. در واقع همچنان که صاحب نظری به نام آندرسون (۲۰۰۰) مطرح می‌سازد ارزش اصلی توسعه‌ی سازمانی ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کیفیتی است که افراد، تیم‌ها و سازمانها را قادر به تحقق تمام پتانسیلها و مشارکت فعال خود در موفقیت موسسه می‌سازد (آندرسون، ۲۰۰۰).

توسعه‌ی سازمانی، فرآیندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره‌ی سیستم است که می‌کوشد، مبتنی بر دانش علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن تغییرات شناختی، فرهنگی و "ساختاری - فرآیندی" سازمان را به گونه‌ای ایجاد و هدایت می‌کند که به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثر بخش، متناسب با تغییرات و اقتضات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثر بخشی و سلامت سازمان بیانجامد.

سؤال ۸- کدام بُعد توسعه سازمان تأثیر بیشتری بر روی اثربخشی دارد؟

طبق نمودار ۴-۹ بُعد اهداف دارای بیشترین تأثیر را روی اثربخشی سازمان دارد.





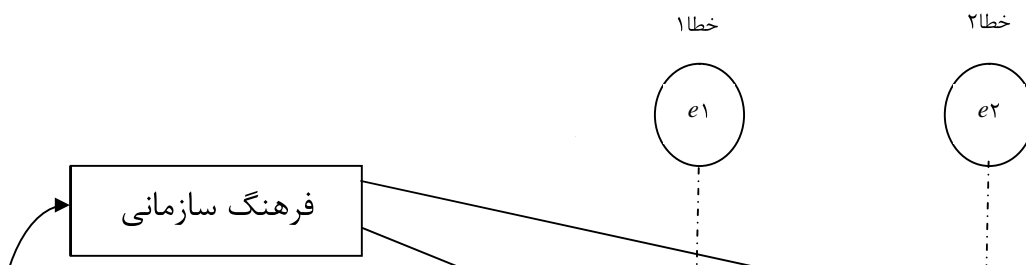
## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نمودار شماره ۴-۴ اثر هر یک از ابعاد توسعه سازمان را بر اثربخشی سازمان را نشان می‌دهد.

از طریق برنامه‌های توسعه و توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکار آمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود. برای این کار زیرساخت‌هایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی باانگیزه و نگرش همسو لازم است تا از طریق به کارگیری سه اصل مهم، تسهیم کارکنان در اطلاعات، تعیین چارچوب خودمختاری به منظور تصمیم‌گیری و جایگزینی تیم‌های خودگردان در سلسله مراتب سازمان، توانمندسازی میسر شود. آنچه از این طریق حاصل می‌شود افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می‌یابد و در نهایت اسباب ارتقاء و اثربخشی سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان ظرفیت‌های لازم را برای تغییر در جهت توسعه و توانمندسازی به دست نیاورند، موفقیتی حاصل نخواهد شد، به ویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده‌سازی وجود نداشته باشد.

سؤال ۹- آیا یک مدل مناسب برای اندازه‌گیری تأثیر فرهنگ سازمان و توسعه سازمان بر خلاقیت و اثربخشی کارکنان می‌تواند ترسیم نمود؟

این سؤال با استفاده از تحلیل مسیر بررسی شده است که در این تحلیل فرهنگ سازمان و توسعه سازمان متغیرهای برون‌زا (مستقل) و اثربخشی متغیرهای درون‌زا (وابسته) می‌باشند. نمودار مسیر احتمالی (پیشنهادی) به صورت زیر می‌باشد:

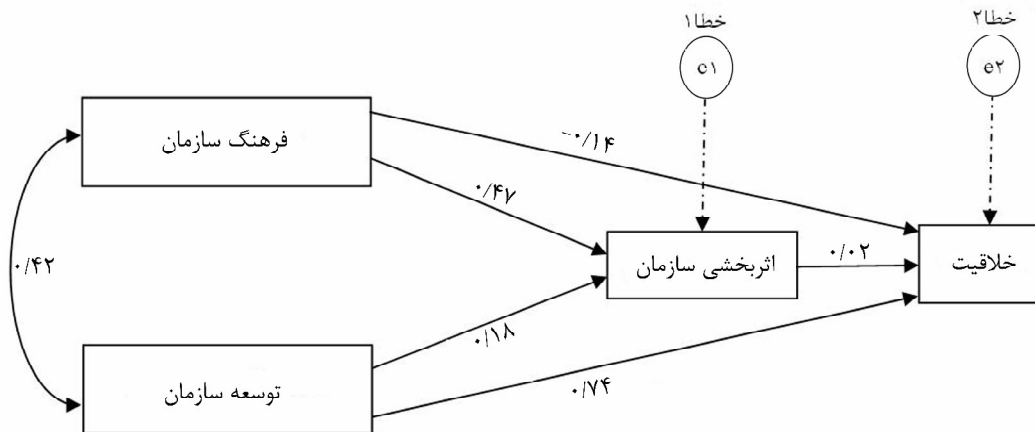




دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نمودار ۴-۵: نمودار مسیر درون داد

پس از مدل پیشنهادی از طریق روش‌های آماری تحلیل مسیر (نمودار مسیر برون داد) مدل نهایی به شکل زیر می‌باشد.



نمودار (۴-۶): نمودار مسیر برون داد

نمودار شماره ۴-۶: نمودار مسیر برون داد را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار *Amos5* مورد تحلیل قرار گرفته است.

که با استفاده از نرم افزار *AMOS5* مورد تحلیل قرار گرفته و سه نوع اثر را به شرح زیر مورد بررسی قرار داده است. الف) اثر مستقیم: که برطبق جدول ۴-۱۲- بیشترین اثر مستقیم مربوط به اثر توسعه سازمان روی خلاقیت است که ۰/۷۴۱ می‌باشد و کمترین اثر مربوط به اثر اثربخشی روی خلاقیت با مقدار ۰/۰۲ می‌باشد. جدول ۴-۱۲ اثر مستقیم متغیرهای مستقل روی متغیرهای وابسته



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

اثر بخشی	فرهنگ	توسعه	مستقل
			وابسته
۰/۰۲۱	۰/۴۷۴	۰/۱۸۴	اثر بخشی
	۰/۱۴۲	۰/۷۴۱	خلاقیت

ب) اثر غیرمستقیم: که طبق جدول ۴-۱۳ دو اثر غیرمستقیم دیده می‌شود که یکی اثر توسعه سازمان بر خلاقیت که برابر با ۰/۰۰۳ است و دیگری اثر فرهنگ بر خلاقیت که ۰/۰۰۸ است که معنی‌دار می‌باشند. جدول شماره ۴-۱۳: اثر غیرمستقیم این متغیرها را نشان می‌دهد.

اثر بخشی	فرهنگ سازمانی	توسعه سازمانی	مستقل
			وابسته
—	—	—	اثر بخشی
—	۰/۰۰۸	۰/۰۰۳	خلاقیت

ج) اثر کل: که طبق جدول ۴-۱۴ اثرات کل متغیرهای مستقل بر وابسته همگی معنی‌دار می‌باشند. جدول شماره ۴-۱۴ اثرات کل را نشان می‌دهد.

اثر بخشی	فرهنگ سازمان	توسعه سازمان	مستقل
			وابسته
—	۰/۴۲۱	۰/۱۴۴	اثر بخشی
۰/۰۱۹	-۰/۱۰۵	۰/۵۲۵	خلاقیت

بر اساس جدول ۴-۱۵ مقدار *GFI* که شاخص برازندگی است برابر با ۰/۶۲۸ می‌باشد و هر چه به ۱ نزدیک‌تر باشد نشان دهنده این است که مدل ما برازنده است. بنابراین در اینجا مدل پیشنهادی به طور نسبی قادر به توجیه مسیر علی متغیرهای موجود است. جدول شماره ۴-۱۵: شاخص‌های برازندگی مدل

نام شاخص	تعداد پارامترها	<i>GFI</i>	<i>RMR</i>
مقدار	۱۰	۰/۶۲۸	۱۳۰/۸۸

### نتیجه‌گیری

پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمانهای موفق را بیان کنند مکرر بر مفهوم فرهنگ سازمانی و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و مفروضاتی تأکید کردند که نیروی کار سازمان به آنها وابستگی دارد. پژوهشگران دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به طوری که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار سازمان را افزایش دهد. در صورتی



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد دریاچه آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و در نتیجه موجب عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتری می‌شود.

با توجه به مطالب گفته شده با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ‌سازگار با مقتضیات سازمانی جدید در آید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تعریف کنند و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و ایجاد کنند.

مشاهده می‌شود که ایجاد تغییر با اثربخشی بالا در سازمان به هیچ وجه ساده نیست به خصوص اگر محدودیت زمانی نیز وجود داشته باشد اما اگر سازمان فرهنگ مناسب که بر خلاقیت و نوآوری و سازگاری با محیط تأکید دارد، داشته باشد دیگر نگران تغییرات و دشواریهای اجرای آن نخواهد بود. سازمان خود به عنوان شخصیتی پویا و هوشمند به خوبی خود را با محیط تطبیق داده و سازگار می‌کند. کلیه فرایندها و وظایف افراد در این گونه فرهنگها به راحتی در جهت پاسخگویی به نیازهای روز سازمان با اثربخشی بالایی تغییر میکنند به طوری که نه تنها مقاومت و عوارض ناشی از این تغییرات سازمان را تهدید نمی‌کند بلکه فرهنگ سازمان ایجاد می‌کند همکاری و همفکری کافی در این مهم صورت پذیرد.

از آنجا که انسانها به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را بر عهده دارند، در هدایت تحولات سازمان نقش آفرینان اصلی‌اند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی منابع انسانی، ضمانت‌نامه کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان محیطی را بوجود آورد که در آن هم انسانیت انسانها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی و توسعه سازمانی و توسعه هدفها امکان‌پذیر شود.

چنان که سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان آن بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت باشند در این صورت با نهادینه شدن خلاقیت و تولید فکر و اندیشه نو، سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق و شکوفا می‌گردد و حاصل آن هم هم‌افزایی در خلاقیت و نوآوری سازمانی است. حاصل فکر جمعی موجب هم‌افزایی در سازمان شده و نهایتاً یک هم‌آوایی جمعی موجب تلاش سازمان در راستای هدفهای سازمان با فکرهای نو و شکوفایی سازمان می‌گردد.

### پیشنهادات کاربردی:

- برای آنکه اثربخشی کارکنان تضمین شود توصیه می‌شود با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی مطلوب، اصول و فنون توسعه در سازمان اجرا شوند.
- برای آنکه کارکنانی اثربخش و خلاق داشته باشیم بهتر است در دوره‌های زمانی معین به افراد بازخورد مناسب داده شود.
- توجه مسئولان سازمان به روحیه مسئولیت‌پذیری و مواجهه با مسائل شغلی از جانب کارکنان
- ایجاد محیط مناسب برای رشد حرفه‌ای کارکنان و ایجاد حس امنیت در ساعات کاری
- دادن آموزش متناسب با نیاز کارکنان و حمایت مدیریت از فرآیند بهبود یادگیری کارکنان
- کوشش در شفاف‌سازی و وضوح اهداف سازمانی به طوری که کارکنان درک روشنی از آن داشته باشند
- افزایش تعاملات قوی و متنوع بین مشاوران توسعه و مدیران عالی و سرمایه‌گذاری مشترک آنها برای افزایش اثربخشی سازمانی، صورت گیرد.
- یک چارچوب مناسب به منظور طراحی و راه‌اندازی نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان تهیه شود.
- افراد به جای روش‌های کار، بر اساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

### منابع فارسی و لاتین:

- استیفن، رابینز. ، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، چاپ اول، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- احمدی، ع. ، (۱۳۸۰)، فرهنگ مدارس و رابطه آن با احساس معلمان نواحی چهارگانه شیراز، علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.
- اسمی، ک. جهانی، ج. ، (۱۳۸۸). بررسی رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی در مدارس متوسط شهر شیراز. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، بهار ۸۸.
- آقایی فیشانی، ت. ، (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمان ها، تهران، انتشارات ترمه.
- باباپور، ندا. ، (۱۳۸۷) بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر روی ارتباطات و خلاقیت کارکنان کارخانه آب معدنی واتا، پایان نامه ارشد، دانشگاه آزاد مرودشت.
- برومند، زهرا. ، (۱۳۸۱). «بهبود و بازسازی سازمان، فنون و علوم رفتاری، تهران نشر هئیت. اثربخشی آنان از دیدگاه دبیران، پایان نامه ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد مرودشت.
- پیرخانفی، علی رضا. ، (۱۳۸۰). خلاقیت، مدیریت و کارآفرینی. فصلنامه خلاقیت و نوآوری، شماره ۹.
- تورانی، حیدر. ، (۱۳۸۵). نوآوری آموزشی چالش و راه حل ها. نوآوری آموزشی، سال ۵، شماره ۱۵.
- رابینز، استیفن. بی تا. ، (۱۳۷۶). تئوری سازمان. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. ، تهران : نشر صفار.
- زکی، محمدعلی. ، (۱۳۸۰). بررسی نقش عوامل شخصیتی سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی. رهیافت، شماره ۲۶.
- عطایی، محمد. ، (۱۳۷۳). "فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی مؤسسه رازی" مقطع ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- علاقه بند، علی. ، (۱۳۷۱). تحقیقی در مورد ویژگی های رفتاری مدیر اثربخش از دیدگاه معلمان و والدین و دانش آموزان مدارس ابتدایی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴.
- فتحیان، محمد. بیگ، لیلا. قوای فر، عاطفه. ، (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۴، دی ماه.
- قهرمان تبریزی، کوروش و تندنویس، فریدون و امیرتاش، علی محمد و کدیور، پروین. ، (۱۳۸۴). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیات علمی گروه های تربیت بدنی در دانشگاه های دولتی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش.
- کاظمی، عباس. ، (۱۳۷۹) «طراحی الگوی های اثربخشی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی» رساله دکترا، رشته مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- گلستان هاشمی، سیدمهدی. ، (۱۳۸۰). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوری، رهیافت، شماره ۲۶.
- محبتی، ف و خوارزمی، ع و برومندحقیقی، ط. ، (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه مدیران و کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز.
- میرسپاسی، ناصر. ، (۱۳۷۸). بهره‌وری در مدیریت، مجموعه هفتم، تهران، انتشارات مرکز مدیریت دولتی.
- میرقیداری، مجتبی. ، (۱۳۸۳). عوامل بازدارنده و تسهیل کننده خلاقیت. خلاقیت و نوآوری، شماره ۵ و ۶ زمستان ۸۳.
- ورمزیار، ر. ، (۱۳۷۸) بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان، (پایان نامه ارشد دانشگاه شهیدبهبشتی)
- هرسی و بلانچارد. ، (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران : انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- Andriopoulos, Constantine. (2001). Determinants of organizational creativity: A literature review. Management Decision. 39/10, 834-840.
- Anderson, Merrill, C. (2000). Strategic Change: Fast Cycle Organization Development (1st ed). International Thomson Publishing Inc.
- Bekhard, Richard "Organization Development"- Anpison, Westly-1969.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- Bovee, Courtland L and Thill. Johnv and Wood. MarianBurk, and Dovel Georgep (1993). "Management" International Ltd. MCGrow Hill Book Co, 355-365.
- Cummings, Thomas G. and Worley, 1997. Christopher G. Organization Development and Change, 6<sup>th</sup> ed. USA: South Western College Publishing.
- Martins, E.c. & Blanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management, Vol:6, No:1, Pg:64-74.
- Manat R.P. (1989) Aprincipal Evaluation is largely mronganded and Ineffective exective education Vol.11. No 0.77.
- Piercej, Delbecq A. (1979). Organization structure, Individual Attitudes and Innovation: Academy of management Review.Vol. 2,pp22-37.
- Robbins , S. (1995). Management , Newyork: Mc Grow Hill.

### **Abstract**

*The present research has investigated the effect of organizational culture and organizational development on the Personnel creativity and organizational effectiveness in the cement factory of Fars Nov in (Firoz Abad). This Research is descriptive from correlation type and total statistic population is 309 Pearson and by Random Sampling method (Lottery).*

*Four questionnaires were use for this research the following:*

*A- Organizational culture B- Organization development C- Creativity D- Effectiveness*

*Reliability and validity of these questionnaires were calculated by Research and to determine the reliability of questionnaires, Alpha Kronbakh method was used and to determine the validity of questionnaires, factor analysis method was used that in all cases the efficiency of tools was confirmed. Data collected using, Correlation Coefficient regression analysis and factor analysis was analyzed that following findings were obtained:*

- 1- There is a significant relationship between organizational culture and staff creativity dimensions and maximum effect is related to the dimension of tolerate other's comments.*
- 2- There is a significant relationship between organizational culture and effectiveness dimensions and maximum effect is related to the dimension of responsibility.*
- 3- There is a significant relationship between organization development and creativity dimensions and maximum effect is related to the dimension of professional improvement.*
- 4- There is a significant relationship between organization development and effectiveness dimensions and maximum effect is related to the dimension of goals.*
- 5- Proposed model and confirmed model of research are compatible with each other and presented model can relatively explain the path of available variables.*

**Key words:**



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

*Organizational culture, organization development, staff creativity, organization effectiveness, Fars Nov  
Cement Factory*



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.