

عنوان مقاله: فرهنگ نوآوری برای کسب مزیت رقابتی در شرکت بنتون در ایران

علی اصغر پورعزت^۱ - سودابه تصدیقی^۲ - امیرعلی علوی^۳

دریافت: ۱۳۹۲/۵/۶

پذیرش: ۱۳۹۳/۴/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۱ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

برای حرکت و پویایی، خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمان عاملی اساسی و تعیین کننده است. با توجه به این که نیروی انسانی به عنوان شاخص ترین سرمایه است، بدون خلاقیت و نوآوری کارکنان در امور مختلف سازمان، بقای سازمان نیز در خطر است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت بنتون واقع در تهران است. پرسش نامه این پژوهش شامل ۷۰ پرسش در مورد مولفه های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون است. با توجه به نتیجه تحلیل عاملی روی ۷۰ متغیر، هفت عامل به عنوان عوامل اصلی شناسایی و به صورت زیر نام گذاری شدند:

پیااده سازی، آمادگی سازمانی، یادگیری سازمانی، جهت گیری بازار-محور، میل و گرایش به نوآوری، جهت گیری ارزشی و خلاقیت کارکنان و توانمندسازی. از میان این عوامل، بالاترین رتبه مربوط به عامل خلاقیت کارکنان و توانمندسازی و کمترین رتبه مربوط به عامل یادگیری سازمانی است.

کلیدواژه ها: نوآوری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآوری، مزیت رقابتی، خلاقیت سازمانی، شرکت بنتون.

۱. استاد گروه مدیریت دولتی
دانشگاه تهران

Pourezzat@ut.ac.ir

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد
مدیریت MBA، پردیس
بین المللی کیش دانشگاه تهران،
(نویسنده مسئول)

S.Tasdighi@yahoo.
com

۳. دانش آموخته کارشناسی
ارشد رشته مدیریت MBA،
پردیس بین المللی کیش
دانشگاه تهران،

AlaviAmirali@yahoo.
com

در سال‌های اخیر اکثر پژوهشگران در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست منسجم‌ترین شکل اجتماعات بشری، یعنی سازمان‌ها هستند. موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر تصمیم‌گیری‌های مناسب و نامناسب و وجود فرهنگ‌های سازمانی قوی و ضعیف در سازمان است.

در یک سازمان، مدیران، تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است و هر مدیر سبک یا سبک‌های خاصی را مبنای اتخاذ تصمیم‌های خود قرار می‌دهد. هرگاه مدیران سطح عالی و سیاست‌گذاران 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. پژوهش‌های انجام‌شده 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 و نوآوری در فرهنگی که فاقد انگیزه، محرک و آزادی باشد به وجود نمی‌آید (هادی‌زاده، ۱۳۸۴).

نوآوری در حال تبدیل به راهبرد سازمان‌هاست. بیش از ۶۵ درصد مدیران ارشد اجرایی در یک نظرسنجی، نوآوری را به‌عنوان یکی از سه اولویت خود ذکر کرده‌اند. با افزایش رقابت جهانی و کاهش چرخه عمر محصولات، کاملاً واضح است که ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی فقط می‌تواند در سایه نوآوری مستمر ایجاد شود. ممکن است پرسشی پیش بیاید که چرا چیزی مانند فرهنگ سازمانی تا به این اندازه می‌تواند در ایجاد و حمایت نوآوری نقش داشته باشد؟ ساده است. چون فرهنگ سازمانی است که نشان می‌دهد از پرسنل چه انتظاری دارند. فرهنگ سازمانی را می‌توانیم به عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، تجارب، اعتقادات و ارزش‌های سازمانی تعریف کنیم. وقتی کارمندی به یک سازمان ملحق می‌شود، معمولاً خود را با فرهنگ آن سازمان منطبق می‌کند و دیگران را نیز جهت انطباق با این فرهنگ تشویق می‌کند. در برخی از سازمان‌ها این فرهنگ به‌قدری قوی و تاثیرگذار است که به نوعی به‌عنوان هویت سازمان تلقی می‌شود.

به زبان ساده یک فرهنگ قوی سازمانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر سازمان گذاشته و آن را با مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌ها یکسو کند؛ اگرچه یک فرهنگ قوی سازمانی به همان اندازه می‌تواند

تاثیر منفی و معکوسی ایجاد کند (Martins & Terblanche, 2003).

اما نوآوری فراتر از رفتارها و فعالیت‌هاست. بر اساس فراتحلیلی که (Damanpour 1991) از مطالب علمی انجام داده است، به یک مفهوم گسترده‌ای از نوآوری موردنیاز است. او رابطه بین نوآوری سازمانی و ۱۳ عامل تعیین‌کننده بالقوه آن را در نظر گرفت. و از نظر آماری به روابط مشخص ۹ عامل تعیین‌کننده پی برد که بعضی از آنها شامل تخصص، تفکیک عملکردی، نگرش مدیریتی به تغییر، منابع دانش فنی و ارتباطات خارجی و داخلی هستند. وانگ و احمد در معرفی نظریه ساختار نوآوری سازمانی خود به یک مقیاس تجربی برای مفهوم‌آفرینی وسیع‌تر دست یافتند. آنها در مقاله خود نوآوری سازمانی را به صورت ذیل پیشنهاد و تعریف کردند.

قابلیت نوآوری کلی یک سازمان در معرفی کالاهای جدید به بازار یا گشایش بازارهای جدید از طریق ادغام استراتژیک با رفتار و فرآیند نوآورانه است (Wang & Ahmed, 2004).

فرهنگ سازمانی در هر سازمان خاص، منحصر به فرد بوده و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود و با سنت و طبیعت عقاید و انتظارات مشترک درباره زندگی سازمان ارتباط دارد (Schridder, 2005). فرهنگ سازمان می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی، خلاقیت و نوآوری‌ها یا مانعی در راه پیشرفت آنها به شمار آید. از این رو می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان همانند شخصیت در یک انسان است (هادی‌زاده، ۱۳۸۴).

فرهنگ می‌تواند امتیاز رقابتی به وجود آورد. فرهنگ می‌تواند نوآوری را نابود کند (Tushman & O'Reilly, 1997). وقتی که سازمانی دارای فرهنگ قوی باشد افراد را به سازمان و هدف‌های آن به گونه‌ای متمایل می‌کند که آنها خود را جزئی از سازمان بدانند. در فرهنگ قوی، تاکید اصلی بر روحیه خلاقیت و نوآوری است و این مهم به دلیل همان تاثیرات فرهنگی قوی به آسانی صورت می‌گیرد. فرهنگ سازمانی یکی از قوی‌ترین موانع در برابر نوآوری است. راهبردی‌های کاهش هزینه و فرآیندهای تعالی سازمانی طی سالیان گذشته باعث به‌وجود آمدن یک فرهنگ کمال‌گرا و ریسک‌گریز در سازمان‌ها شده است.

در صورتی که برای موفقیت نوآوری به عنوان یک هدف سازمانی، فرهنگ باید به گونه‌ای تغییر کند که پذیرای ریسک و عدم قطعیتی باشد که در نوآوری نهفته است (Anderson, 1988).

شرکت بنتون از جمله شرکت‌هایی است که در عرصه بین‌المللی فعالیت می‌کند. وارد شدن شرکت بنتون در عرصه رقابت بین‌المللی این الزام را پدید آورده است که مدیران این شرکت نیز برای کسب سهم بازار بیشتر، در کنار سایر مهارت‌ها و توانایی‌ها، فرهنگ نوآوری را نیز در خود افزایش دهند. حضور پر قدرت این شرکت در بازار ایران، که بر اساس ادعای مدیران آن با رشد کمتر از حد

پیش‌بینی شده همراه بوده، مسائل و مشکلاتی را برای آینده شرکت به وجود آورده است. یکی از عوامل و مسائلی که در مطالعات اولیه از سوی مدیران شرکت بیان شده آن است که این شرکت نتوانسته از طریق نوآوری مناسب و منطبق با نیازها و خواسته‌های مشتریان ایرانی، از جایگاه رقابتی برخوردار شود. از این رو پژوهشگر در نظر دارد تا به بررسی این مساله پرداخته و مشخص سازد که آیا در شرکت فرهنگ نوآوری حاکم است یا باید در این زمینه تلاش بیشتری کنند.

در این پژوهش سعی شده است که نخست، مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نوآوری موجود در سطح شعب شرکت بنتون مورد بررسی قرار گرفته و سپس میزان فرهنگ نوآوری سازمانی در این شرکت سنجیده شود؛ سپس عوامل اولویت‌بندی شود و در جهت بهتر شدن عوامل پیشنهادهایی ارائه خواهد شد تا شرکت بنتون در این زمینه اقدام لازم را انجام دهد.

باتوجه به اینکه فرهنگ سازمانی اساس عملکرد یک سازمان یا جامعه است، شناخت فرهنگ سازمانی، امری ضروری و حیاتی برای مدیریت صحیح سازمان‌هاست. تاثیر فرهنگ سازمانی بر شخصیت و رشد نیروی انسانی، رفتارهای فردی و اجتماعی، عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی باعث شده که مطالعه فرهنگ در حوزه رفتار سازمان گسترش قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. از آنجایی که اصلی‌ترین منبع هر سازمان نیروی انسانی است، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان زمینه‌ای مناسب در به‌کارگیری استعداد و توانایی کارکنان نقش مهمی ایفا کند. بنابراین پژوهش حاضر به بررسی رابطه عوامل فرهنگی و نوآوری در سازمان می‌پردازد.

همچنین، موارد زیر ضرورت و اهمیت پژوهش را مشخص تر می‌سازد.

- شناخت فاصله وضع موجود و وضع مطلوب این شاخص‌ها و تلاش برای کم کردن این فاصله؛
- در بازار شدیداً رقابتی امروز ایران، کسب مزیت رقابتی مساوی است با کسب سهم بیشتر در بازار و تداوم فعالیت‌ها در راستای گسترش قلمرو شرکت؛

- نوآوری، عامل متمایزکننده‌ای است که منجر به کسب مزیت رقابتی خواهد شد؛

- در صورت ارتقای سطح فرهنگ نوآوری، حضور پر قدرت‌تر این شرکت در بازار ایران تا حدی امکان‌پذیر خواهد شد.

پرسش‌های پژوهش

- مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون کدامند؟
- وضعیت این مولفه‌ها و شاخص‌ها در شرکت بنتون چگونه است؟
- اولویت‌بندی این مولفه‌ها و شاخص‌ها در شرکت بنتون چگونه است؟
- روش‌های مناسب برای بهبود مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون کدامند؟

اهداف اساسی از انجام پژوهش

- تعیین مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون
- تعیین وضع موجود مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون
- ارائه روش‌های مناسب برای کاهش فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون.

ادبیات پژوهش

نوآوری سازمانی

نوآوری فراتر از رفتارها و فعالیت‌هاست. بر اساس فراتحلیلی که (Damanpour 1991) از مطالب علمی انجام داده است، به یک مفهوم گسترده‌ای از نوآوری مورد نیاز است. (Damanpour 1991) رابطه بین نوآوری سازمانی و ۱۳ عامل تعیین‌کننده بالقوه آن را در نظر گرفت. او از نظر آماری به روابط مشخص ۹ عامل تعیین‌کننده پی برد که بعضی از آنها شامل تخصص، تفکیک عملکردی، نگرش مدیریتی به تغییر، منابع دانش فنی و ارتباطات خارجی و داخلی هستند. وانگ و احمد در معرفی نظریه ساختار نوآوری سازمانی خود به یک مقیاس تجربی برای مفهوم آفرینی وسیع تر دست یافتند. آنها در مقاله خود نوآوری سازمانی را به صورت ذیل پیشنهاد و تعریف کردند:

قابلیت نوآوری سازمان در معرفی کالاهای جدید به بازار یا گشایش بازارهای جدید از طریق ادغام سوگیری استراتژیک با رفتار و فرآیند نوآورانه (Wang & Ahmed, 2004).

تعریف آنها از نوآوری و همچنین ساختار نوآوری آنها چندبعدی و شامل ابعاد کالا، بازار، فرآیند، رفتار و نوآوری استراتژیک بودند. شاید بهتر باشد که بگوییم نوآوری با خلاقیت و تغییر ارتباط دارد (Drucker, 1991; Hellriegel et al., 1998; Robbins, 1996)، یا چیز جدیدی است که منجر

به تغییر می‌شود (West & Farr, 1990). به این ترتیب به نظر می‌رسد استاندارد نوآوری چندبعدی است و بر پایه کالا/خدمات، فرآیند، ابعاد رفتاری (فرهنگی) و زیرساختار بنا می‌شود.

موضوع جالب دیگر که از مطالب علمی به دست می‌آید رابطه بین نوآوری و سوگیری بازار است. سوگیری بازار عموماً به عنوان یک فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود که تأییدکننده رفتارهایی است که نحوه اندیشیدن و عمل کردن کارمندان را در ارتباط با مفهوم بازاریابی معین می‌کند (Day, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). قابلیت‌های کلیدی سوگیری بازار شامل موضوعاتی مانند تشخیص بازار، ارتباط با مشتریان، تشخیص رقبا و خدمات مشتری است. قابلیت‌های دیگر شامل توسعه فناوری، توسعه کالاها/خدمات جدید و ارتباطات سازمانی است. تلاش در جهت کنترل ساختار سوگیری بازار در بافتار یک مرجع فرهنگی بسیار موفق بوده است (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Deng & Dart, 1994). یک فرهنگ بازارگرا نیز در حمایت از نوآوری موثر است (Marinova, 2004).

مطالب علمی، رابطه بسیار محکمی را در مورد رابطه بین نوآوردن و فرهنگ مشخص می‌کند. برای مثال مشخص شده است که میزان نوآوردن در یک سازمان با فرهنگ‌هایی که بر توسعه فراگیری و تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید دارند، مرتبط است (Hurley & Hult, 1998). این دو نفر گزارش می‌کنند که در مدل‌های کنونی سوگیری بازار به دلیل ساختارهای ناکافی مربوط به نوآوری نقص بارزی وجود دارد.

پژوهش دیگری را که (Aldas-Manzano, *et al.*, 2005) انجام دادند، نشان می‌دهد که سوگیری بازار و نوآوری جدا از هم نیستند و بعضی از ابزارها و سیاست‌های در نظر گرفته شده در مقیاس نوآوری را شرکت‌هایی بیشتر به کار می‌گیرند که به بازار گرایش بیشتری دارند.

این مشاهده را O'Cass & Ngo (2007) تأیید کردند زیرا یافته‌های آنها سوگیری بازار واکنشی است که به طور نسبی از فرهنگ نوآوری سازمان سرچشمه می‌گیرد. دست کم می‌توان این طور استدلال کرد که سوابق یک فرهنگ نوآوری با سوابق یک فرهنگ بازارگرا مشابهت دارند.

در نتیجه، نوآوردن در یک سازمان را می‌توان به طور گسترده‌ای تعریف کرد که از تمایل به نوآوردن تا قابلیت معرفی یک کالا، خدمت یا ایده جدید تا معرفی فرآیندها و سیستم‌هایی که منجر به تقویت عملکرد تجاری می‌شوند، متغیر است. همچنین یک بخش مهم از نوآوردن پذیرا بودن فرهنگ نوآوری است (Zaltman *et al.*, 1973). این موضوع نیز با ارتباط بین جهت‌گیری بازار و نوآوری مشخص می‌شود. پذیرش فرهنگی مربوط به توجه ضروری فرهنگ سازمان به شناخت نیاز به نوآوری است (Van de Ven, 1986). این هدف در نهایت مشخص خواهد کرد که آیا اقدامات

نوآوری مورد قبول قرار می‌گیرند یا رد می‌شوند.

فرهنگ و نوآوری

همان‌طور که بحث شد به استثنای عده کمی، اکثر پژوهشگران نوآوری سازمانی را به عنوان یک موضوع تک‌بعدی در نظر می‌گیرند (Wilson *et al.*, 1999). بعضی از این ابعاد از جمله ابعاد کالا یا بازارگرا، فرآیندگرا، مبتنی بر فناوری/تحقیق و توسعه یا مبتنی بر رفتار مورد تاکید قرار گرفته‌اند. اما روش چندبعدی نشان می‌دهد که نوآوری ممکن است از چند فعالیت به هم مرتبط استخراج شود که با یک روند مشترک به نام فرهنگ به هم ارتباط پیدا می‌کنند. معیارهای چندبعدی با مظهر سازمانی متعادل نوآوری بیشتر مطابقت دارند.

چگونگی دست‌یافتن سازمان‌ها به یک وضعیت نوآورانه و درنهایت چگونگی ارزیابی آن به اندازه خود تعریف نوآوری اهمیت دارد. این موضوع در مطالب علمی مربوط به سوگیری بازار و فرهنگ سازمانی و یافته‌های مربوط به نوآوری و سوگیری بازار کاملاً مشهود است. نتیجه‌گیری غالب این است که فرهنگ بازارگرا به نظر می‌رسد بر نوآوردن سازمانی تاکید داشته باشد (Hult *et al.*, 2004). به عقیده Subramanian & Nilakanta (1996) نوآوری یک خصیصه دیرپا در سازمان‌هایی است که با گذشت زمان به ظهور می‌رسد. این موضوع با نظرات علمی موجود از جمله Schine (1984) و Wick (1985) مطابقت دارد که هر دو به فرهنگ به عنوان محور نوآوری در سازمان‌ها اشاره می‌کنند.

سازمان‌های موفق دارای قابلیت جذب نوآوری در فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت سازمان هستند (Syrett & Lammiman, 1997). به عقیده Tushman & O'Reilly (2007) نوآوری در قلب فرهنگ سازمانی جای دارد. آنها معتقدند فرهنگ به چند طریق از جمله فرآیندهای اجتماعی‌شدن و پیشنهاد ارزش بر خلاقیت و نوآوری تاثیر می‌گذارد که از طریق ساختارها، سیاست‌ها و مصنوعات و شیوه‌ها و روش‌های روزمره منتقل می‌شوند.

فرهنگ در سازمان‌ها به صورت ارزش‌ها و باورهای عمیق (و اغلب ناخودآگاه) مشترک در میان کارمندان در تمامی سطوح تعریف می‌شود و در مشخصه‌های سازمان متجلی می‌شود. فرهنگ مشخصه بارز کارکنان را مجسم می‌سازد و از طریق نمادپردازی، احساسات، روابط، زبان، رفتارها، محیط‌های فیزیکی، مصنوعات و... منتقل و تقویت می‌شود (Schine, 1984). این موضوع با ابزار و فرآیندهای منطقی تعریف‌شده بر اساس معماری استراتژیک سازمان (Dobni, 2006; Dobni & Luffman, 2003) و از طریق شیوه‌های پرمعنای کارمندان

(Coffey *et al.*, 1994) تایید می‌شود (این توسط ابزار و فرآیندهایی که ساختار استراتژیک سازمان را تعیین می‌کنند و از طریق آداب آشکار کارکنان تایید می‌شود). تغییر کانون توجه سازمان به عبارت دیگر نوآوری نیاز به تغییر در سوگیری فرهنگی کلی سازمان دارد.

مولفه‌های اساسی فرهنگ (ارزش‌ها و باورهای مشترک و رفتار پیش‌بینی شده ناشی از ارزش‌ها و باورها) به دو طریق بر نوآوری تاثیر می‌گذارند؛ از طریق اجتماعی شدن (Chatman & Jehn, 1998; Rich Harris, 1980; Louis, 1994) و از طریق ارزش‌ها، فرضیه‌ها و باورهای اساسی (Tesluk *et al.*, 1997) که هادی رفتار هستند.

به این ترتیب یک فرهنگ حامی نوآوری مستلزم رفتارهایی است که برای خلاقیت، ریسک‌پذیری، آزادی، کار تیمی، جویای ارزش و راه حل‌گرا بودن، گویا، القای تدریجی اعتماد و احترام و درک سریع در تصمیم‌گیری‌ها ارزش قائلند. می‌توان انتظار داشت این رفتارها مطلوب و عادی بوده و رفتارهایی باشند که باید در تاروپود سازمان رخنه کند (Lock & Kirkpatrick, 1995). همچنین می‌توان انتظار داشت که چنین فرهنگی ردکننده شیوه‌ها و رفتارهایی باشد که مانع نوآوری می‌شوند، مانند انعطاف‌ناپذیری، کنترل، پیش‌بینی‌پذیری و پایداری (Jassawalla & Sashittal, 2003).

ساختار فرهنگ نوآوری

کلید نوآوری در سازمان‌ها در توانایی تعریف، القای تدریجی و مستحکم ساختن خصیصه‌های تاییدکننده نوآوری در میان کارمندان نهفته است و به نظر می‌رسد که نوآوری فقط تحت شرایط مناسب شکوفا خواهد شد. عوامل تعیین‌کننده آن شامل بصیرت و رسالت، مشتری‌گرایی، فرآیندهای مدیریت، رهبری، مکانیسم‌های پشتیبانی، حوزه انتخاباتی کارمندی و غیره است (Martins & Terblanche, 2003). به‌ویژه مدیریت، باید پیام‌های ضروری را برای کمک به تغییر در روش فکری و عملکرد کارمندان انتقال دهد.

کارمندان نیز به‌نوبه خود باید به این تغییرات واکنش نشان دهند و چالش‌ها و احتمالات را تحت ارتدوکی‌های جدید مدیریت در نظر بگیرند. امکان دست‌یافتن به وضعیت نوآوری در نهایت بستگی به گرایش مدیریت، معماری استراتژیک برای تایید نوآوری و ذی‌نفعانی که این تلاش‌ها بر آنها متمرکز می‌شود، بستگی به آنچه در بالا گفته شد، خواهد داشت (Dobni, 2006, 2008).

پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون مطالعات گسترده‌ای در خصوص فرهنگ سازمانی و نوآوری در سراسر دنیا انجام شده و

طی سال‌های اخیر دانشمندان بسیاری در این زمینه به مطالعه و پژوهش پرداخته‌اند. در این بخش به تعدادی از پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

تبیین الگوی مناسب نهادی کردن بهبود و نوآوری در صنایع (پایان‌نامه دکتری، سلطانی تیرانی، ۱۳۷۶، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت).

پژوهشگر در این پایان‌نامه الگویی علی‌ارائه کرده که با به‌کارگیری آن شرکت‌های صنعتی می‌توانند موجبات استمرار و فراگیری بهبود و نوآوری را در شرکت‌های خود فراهم کرده و در پرتو تغییر مستمر محصولات و فرآیند تولید، توان رقابت در صحنه‌های بین‌المللی را پیدا کنند.

بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، آرگون، ۱۳۷۷، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت). پژوهشگر در این پژوهش، عدم وجود رابطه فرهنگ سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری مدیران را به اثبات رسانده و اذعان کرده که دلیل این مطلب این است که شیوه تصمیم‌گیری مدیران همان فرهنگ سازمانی است و فرهنگ چیزی جز شیوه انجام کار و تصمیم‌گیری در سازمان نیست و این دو متغیر مستقل از هم نیستند که بتوان آن دو را کشف کرد بلکه فرهنگ سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری یکی است (آرگون، ۱۳۷۷).

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری در سازمان اقتصادی کوثر، با تمرکز بر بخش ستادی (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، ابوالحسنی، ۱۳۸۳، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری). پژوهشگر در این پژوهش، به این نتیجه رسیده است که فرهنگ سازمانی در سازمان اقتصادی کوثر یک فرهنگ مولد بوده و نوآوری را در سطح سازمان تشویق می‌کند.

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و نوآوری در واحدهای ستادی بانک سپه (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، نانچیان، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۷).

در این پژوهش سعی بر این بوده که با استفاده از شاخص‌های مختلف رابطه فرهنگ سازمانی با نوآوری مورد سنجش قرار گیرد. جامعه آماری شامل کارشناسان و مدیران ستادی بانک سپه به تعداد ۸۳۴ نفر و نمونه آماری شامل ۱۵۹ نفر است.

نتیجه به دست آمده حاکی از آن است که بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و نوآوری در واحدهای ستادی بانک سپه رابطه معنی‌داری وجود دارد و واحدهای ستادی بانک سپه از میزان درگیرشده در کار، سازگاری، انطباق و رسالت مناسبی برخوردار نیستند. همچنین شاخص سازگاری به عنوان مهم‌ترین شاخص در واحدهای ستادی بانک سپه مطرح است.

همچنین، چند نفر از پژوهشگران خارجی معتقدند که تعریف نوآوری و همچنین ساختار نوآوری

چندبعدی و شامل ابعاد کالا، بازار، فرآیند، رفتار و نوآوری استراتژیک است و نوآوری با خلاقیت و تغییر ارتباط دارد (Drucker, 1991; Hellriegel et al., 1998; Robbins, 1996). یا چیز جدیدی است که منجر به تغییر می‌شود (West & Farr, 1990). به این ترتیب به نظر می‌رسد استاندارد نوآوری چندبعدی است و بر پایه کالا/خدمات، فرآیند، ابعاد رفتاری (فرهنگی) و زیرساختار بنا می‌شود. موضوع جالب دیگر که از مطالب علمی به دست می‌آید رابطه بین نوآوری و سوگیری بازار است.

سوگیری بازار عموماً به عنوان یک فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود که تاییدکننده رفتارهایی است که نحوه اندیشیدن و عمل کردن کارمندان را در ارتباط با اجرای مفهوم بازاریابی معین می‌کند. قابلیت‌های کلیدی سوگیری بازار شامل موضوعاتی مانند تشخیص بازار، ارتباط با مشتریان، تشخیص رقبا و خدمات مشتری است. قابلیت‌های دیگر شامل توسعه فناوری، توسعه کالاها/خدمات جدید و ارتباطات سازمانی است. تا به امروز تلاش در جهت کنترل ساختار سوگیری بازار در بافتار یک مرجع فرهنگی بسیار موفق بوده است (Kohli & Jaworski, 1990). یک فرهنگ بازارگرا نیز در حمایت از نوآوری موثر است (Marinoa, 2004).

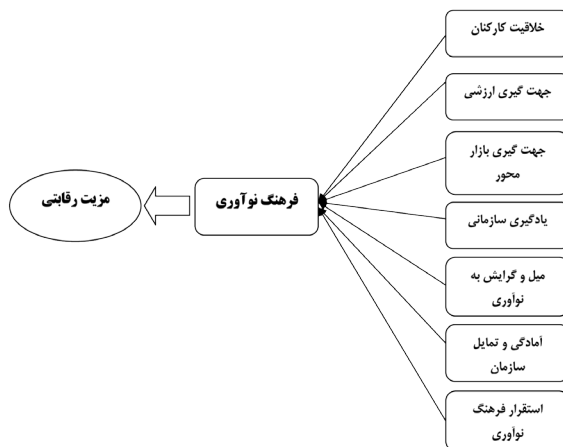
پژوهش‌های دیگری وجود دارد که موفقیت نوآوری را مورد بررسی قرار می‌دهند (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deng & Dart, 1994) اما هدف اولیه این پژوهش‌ها بر اساس مسائلی خاص یا پایه‌های نظری استوار است که معمولاً با تک‌بعدی بودن فعالیت‌ها و مولفه‌های نوآوری و تعیین مقیاس ارتباط دارند.

هرگونه اقدام برای ارزیابی نوآوربودن در منتهای مراتب، عمومیت نداشته است، به‌استثنای Wang & Ahmed (2005) که یک ساختار نوآوری چندبعدی را مفهوم‌آفرینی می‌کنند. پژوهش آنها از این نظر اهمیت دارد که اولین اقدام شناخته‌شده برای معتبرساختن ساختار نوآوری به صورت عملی است که براساس آن یک ساختار ارزیابی ۲۰ مولفه‌ای را پیشنهاد دادند.

یافته‌های آنان یک چارچوب اساسی و مسیری را برای پژوهش آینده فراهم ساخت و آنها جدای از مسائل دیگر بسط مولفه‌های ساختار را توصیه کردند.

پژوهش دیگری که حالت و دیگران در سال ۲۰۰۴ انجام دادند نوآوربودن را به‌عنوان یک سابقه مهم از عملکرد تجاری تایید می‌کرد (Halt, 2004). پژوهش آنها همچنین تاکید بر اهمیت سوگیری بازار، یادگیری و کارآفرینی در خلق یک محیط مساعد برای فعالیت‌های نوآوری داشت. این سوگیری‌ها به نظر می‌رسید تاثیر چشمگیر و مثبتی بر نوآوری سازمانی و درنهایت کارایی داشته باشند.

با توجه به ادبیات پژوهش و پیشینه تجربی، مدل مفهومی پژوهش به شکل (۱) است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و روش کلی اجرای این پژوهش توصیفی-پیمایشی است.

جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان شعب مختلف بنتون در تهران (۱۲۰ نفر) تشکیل می دهند. نمونه مورد بررسی در پژوهش حاضر بر اساس جدول مورگان ۹۲ نفر است. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. براین اساس ۱۰۰ پرسش نامه در شعب مختلف بنتون واقع در تهران توزیع شد. در نهایت، ۹۶ پرسش نامه قابل استفاده تشخیص داده شد. ۶۰ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۳۹/۳ درصد زن هستند. از نظر تحصیلات بیشترین فراوانی به افراد دارای مدرک لیسانس و کمترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک فوق لیسانس و بالاتر اختصاص دارد. از نظر تجربه بیشترین فراوانی به افراد با تجربه شش تا ۱۵ سال و کمترین فراوانی مربوط به افراد با تجربه بیشتر از ۱۵ سال اختصاص دارد.

ابزارهای پژوهش

ابزار این پژوهش پرسش نامه ای است که روایی آن مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن نیز بر اساس

آلفای کرونباخ ۰/۸۹ است. پرسش‌نامه این پژوهش شامل سه بخش، اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۷۰ پرسش در مورد مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی

برای پژوهش حاضر پرسش‌نامه ۷۰ پرسشی طراحی، توزیع و جمع‌آوری شده است. در این قسمت نتایج حاصل از تحلیل عاملی مورد بررسی قرار می‌گیرند. خروجی حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی که از طریق بسته نرم‌افزاری SPSS انجام شده است به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱: آزمون کروییت بارتلت^۱

آزمون کفایت نمونه و بارتلت	
۰/۶۹۲	کفایت نمونه کایزر-مایر-الکین ^۲
۴۹۸۶/۲۹۰	کای اسکور ^۳
۹۵	درجه آزادی ^۴
۰/۰۰۰	سطح معنی داری ^۵

در این پژوهش کفایت نمونه ۰/۶۹۲ است که بیانگر این است که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. سطح معنی داری (sig) آزمون کروییت بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند و از شرایط موردنیاز برخوردارند.

جدول واریانس تبیین‌شده

در جدول واریانس تبیین‌شده که در ادامه ارائه شده است، قسمت اول مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عواملی است که در تحلیل باقی می‌مانند. عوامل خارج‌شده از تحلیل، عواملی هستند که

1. Kervit Bartlet
2. Kayzer-Mayer-Elkin
3. Ki Square
4. Degree of Freedom
5. Significant

حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود.

قسمت دوم مربوط به مقدار ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم نشان‌دهنده مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش است.

در این پژوهش مقادیر ویژه بزرگتر از یک، برای چرخش در نظر گرفته شده است. در مجموع هفت عامل اول می‌توانند ۵۲ درصد از واریانس متغیرها را توضیح دهند که در واقع نشان‌دهنده روایی مناسب پرسش‌های این پژوهش است (جدول ۲).

جدول ۲: واریانس کل

شاخص	ارزش ویژه اولیه			جمع مربع استخراج شده			جمع مربع چرخش یافته		
	کل	درصد واریانس	جمع	کل	درصد واریانس	جمع	کل	درصد واریانس	جمع
۱	۳۵/۱۱۷	۲۴/۷۸۷	۲۴/۷۸۷	۱۷/۳۵۱	۲۴/۷۸۷	۲۴/۷۸۷	۶/۶۳۴	۹/۴۷۷	۹/۴۷۷
۲	۶/۰۹۳	۸۷۰/۵	۳۳/۴۹۱	۶/۰۹۳	۸۷۰/۵	۳۳/۴۹۱	۶/۶۱۱	۹/۴۴۴	۱۸/۹۲۱
۳	۳/۰۲۶	۴/۳۲۲	۳۷/۸۱۴	۳/۰۲۶	۴/۳۲۲	۳۷/۸۱۴	۵/۵۳۲	۷/۹۰۳	۲۶/۸۲۵
۴	۲/۷۲۷	۳/۸۸۹	۴۱/۷۰۳	۳/۷۲۷	۳/۸۸۹	۴۱/۷۰۳	۵/۳۰۴	۷/۵۷۷	۳۴/۴۰۱
۵	۲/۶۷۲	۳/۸۱۷	۴۵/۵۲۰	۲/۶۷۲	۳/۸۱۷	۴۵/۵۲۰	۴/۴۲۸	۶/۳۲۶	۴۰/۷۲۷
۶	۲/۴۶۹	۳/۵۲۸	۴۹/۰۴۸	۲/۴۶۹	۳/۵۲۸	۴۹/۰۴۸	۴/۳۹۸	۶/۲۸۳	۴۷/۰۱۰
۷	۲/۳۵۰	۳/۳۵۷	۵۲/۴۰۵	۲/۳۵۰	۳/۳۵۷	۵۲/۴۰۵	۳/۷۷۶	۵/۳۹۵	۵۲/۴۰۵

ماتریس چرخش یافته

برای تحلیل حاضر ماتریس چرخش یافته با استفاده از روش چرخش واریماکس حاصل شده، برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها به کار می‌رود. این ماتریس نمایشگر این است که پرسش‌ها با چه بار عاملی به هفت عامل مرتبط هستند.

با توجه به نتیجه تحلیل عاملی روی ۷۰ متغیر، هفت عامل به عنوان عوامل اصلی شناسایی می‌شود. این هفت عامل از روی مفهوم پرسش‌ها و با توجه به بررسی ادبیات پژوهش به صورت زیر نام‌گذاری می‌شوند:

- پیاده‌سازی
- آمادگی سازمانی
- یادگیری سازمانی
- جهت‌گیری بازار-محور

- میل و گرایش به نوآوری
- جهت‌گیری ارزشی
- خلاقیت کارکنان و توانمندسازی

همان‌طور که در ماتریس مشاهده می‌شود، پرسش‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲ و ۲۲ همگی دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به ادبیات پژوهش و مفهوم پرسش‌ها، عامل یک، «عامل پیاده‌سازی» نام‌گذاری شده است.

پرسش‌های ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۹، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۸، ۳۹، ۵۳، ۶۱، ۶۲، ۶۴، ۶۸، ۶۹ و ۷۰ دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به این پرسش‌ها این عامل «عامل آمادگی سازمانی» نام‌گذاری شده است.

پرسش‌های ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۹، ۶۳، ۶۵ و ۶۶ هم دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. و از آنجا که این گویه‌ها تاکید و توجه به یادگیری جمعی کارکنان را نشان می‌دهد، لذا این عامل نیز به عنوان «عامل یادگیری سازمانی» نام‌گذاری می‌شود.

پرسش‌های ۱۸، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۷، ۴۵، ۵۴، ۵۵، ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۳، ۶۴ و ۶۷ دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به این پرسش‌ها عامل «جهت‌گیری بازارمحور» نام‌گذاری شده است. پرسش‌های ۱۷، ۲۸، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۵۱ و ۵۳ هم دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به مفهوم پرسش‌ها این عامل نیز به عنوان «عامل میل و گرایش به نوآوری» نام‌گذاری می‌شود.

پرسش‌های ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۳۶، ۵۲ و ۶۸ دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به این پرسش‌های این عامل «جهت‌گیری ارزشی» نام‌گذاری شده است. پرسش‌های ۱۶، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۶، ۵۷ و ۶۹ دارای بار عاملی بیشتر از یک هستند. با توجه به این پرسش‌ها عامل «خلاقیت کارکنان و توانمندسازی» نام‌گذاری شده است.

بررسی صحت مولفه‌ها

برای اطمینان از موثر بودن مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بتون آزمون تی تک‌نمونه‌ای به عنوان آزمون تحلیلی انجام شده است، که نتایج آن در ادامه ارائه شده است. آزمون فرضیه: عامل موردنظر یکی از مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بتون است. در جدول ۳ نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای کلیه عوامل ارائه شده است.

جدول ۳: آزمون میانگین یک جامعه ($H_0: \mu = 2.5$)

نتیجه آزمون	آزمون						آمار توصیفی		ابعاد
	فاصله اطمینان ۹۵درصد اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	معنی داری دوطرفه	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
	حد بالا	حد پایین							
مطلوب	۳/۲۴۸۹	۳/۰۲۰۹	۳/۱۳۴۹۲	۰/۰۰۰	۹۵	۵۴/۵۹۱	۰/۵۶۲۶۵	۳۵/۱۳	پیاده‌سازی
مطلوب	۳/۰۲۴۸	۳/۰۱۹	۳/۱۳۳۸۱	۰/۰۰۰	۹۵	۵۴/۳۰۶	۰/۵۶۵۴۰	۳/۱۳۳	آمادگی سازمانی
مطلوب	۳/۲۴۳۵	۳/۰۱۶۹	۳/۱۳۰۲۱	۰/۰۰۰	۹۵	۵۴/۸۳۱	۰/۵۵۹۳۵	۳/۱۳۰	یادگیری سازمانی
مطلوب	۳/۴۳۸۷	۳/۱۸۷۲	۳/۳۱۲۵۰	۰/۰۰۰	۹۵	۵۲/۴۹۶	۰/۶۱۸۲۵	۳/۳۱۲	جهت‌گیری بازار محور
مطلوب	۳/۲۸۵۸	۳/۰۸۲۳	۳/۱۸۴۰۳	۰/۰۰۰	۹۵	۶۲/۱۳۸	۰/۵۰۲۰۶	۳/۱۸۴	میل وگرایش به نوآوری
مطلوب	۳/۴۹۰۳	۳/۲۵۳۷	۳/۳۷۲۰۲	۰/۰۰۰	۹۵	۵۶/۵۸۵	۰/۵۸۳۸۸	۳/۳۷۲	جهت‌گیری ارزشی
مطلوب	۳/۵۹۶۰	۳/۳۷۵۳	۳/۴۸۶۱۱	۰/۰۰۰	۹۵	۶۲/۵۰۴	۰/۵۴۶۴۸	۳/۴۸۶	خلاقیت کارکنان و توانمندسازی

مطابق جدول ۳ میانگین عوامل خلاقیت کارکنان و توانمندسازی ۳/۴۹ است که بیشتر از مقدار ارزش آزمون ($\text{test value} = 2/5$) است و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است. با اطمینان ۹۵ درصد می توان اظهار کرد عامل خلاقیت کارکنان و توانمندسازی یکی از مولفه های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون است.

آزمون تحلیل واریانس فریدمن

جهت رتبه بندی (بررسی یکسانی یا عدم یکسانی) هر یک از عوامل مرتبط با مولفه های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون از آزمون فریدمن استفاده شده است. با استفاده از آزمون فریدمن می توان چند فرضیه را مقایسه کرد.

H_0 : بین مولفه های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون تفاوت معنی داری وجود ندارد.

H_1 : بین مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون تفاوت معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به خروجی SPSS مقدار عدد معنی‌داری (sig) کمتر از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha=0/05$) است. بنابراین فرض H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت مولفه‌های فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون رتبه‌های یکسانی ندارند (جدول ۴).

جدول ۴: رتبه‌بندی عوامل

رتبه	عوامل	ردیف
۵/۲۳	خلاقیت کارکنان و توانمندسازی	۱
۴/۵۶	جهت‌گیری ارزشی	۲
۴/۲۷	جهت‌گیری بازار محور	۳
۳/۵۹	آمادگی سازمانی	۴
۳/۵۴	میل و گرایش به نوآوری	۵
۳/۴۸	پیاده‌سازی	۶
۳/۳۳	یادگیری سازمانی	۷

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، بالاترین رتبه مربوط به عامل خلاقیت کارکنان و توانمندسازی و کمترین رتبه مربوط به عامل یادگیری سازمانی است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فرهنگ در سازمان‌ها به صورت باورهای عمیق (و اغلب ناخودآگاه) مشترک در میان کارمندان در تمامی سطوح تعریف می‌شود و در مشخصه‌های سازمان به ظهور می‌رسد. فرهنگ در سازمان با ارزش‌ها و باورهای مشترک و دیرینه کارکنان در تمامی سطوح تعریف می‌شود و در خصوصیات و صفات سازمان آشکار است (Schine, 2004). این موضوع با ابزار و فرآیندهای منطقی تعریف‌شده بر اساس معماری استراتژیک سازمان (Dobeni, 2006; Dobeni & Lofman, 2003) و از طریق شیوه‌های رفتاری کارکنان (Koffi, 1998) تایید می‌شود. تغییر کانون توجه سازمان به نوآوری نیاز به تغییر در جهت‌گیری فرهنگی کلی سازمان دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ نوآوری در شرکت بنتون مشتمل بر هفت شاخص است:

- خلاقیت کارکنان و توانمندسازی
- جهت‌گیری ارزشی

- جهت گیری بازار-محور
- آمادگی سازمانی
- میل و گرایش به نوآوری
- پیاده سازی
- یادگیری سازمانی.

این یافته با نتایج حاصل از پژوهش های چند تن از پژوهشگران (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deng & Dart, 1994) و وانگ و احمد (Wang & Ahmed, 2005) و (Halt, 2004) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته های پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می شود تا بر این اساس شرکت بنتون بتواند شرایط فرهنگی خود را بیش از پیش تقویت کند و از این منظر بتواند از مزیت رقابتی برخوردار شود.

خلاقیت کارکنان و توانمندسازی

- مدیران شرکت بنتون باید به گونه ای رفتار کنند که کارکنان از اثربخشی طرح های نوآورانه خود آگاهی داشته باشند. این امر از طریق افزایش مشارکت کارکنان در برنامه ریزی طرح ها و همچنین آگاهی از دستاوردهای طرح ها امکان پذیر است. با کارکنان باید به گونه ای رفتار شود که آنها خود را مالک طرح ها و برنامه ها بدانند و موفقیت آنها را موفقیت خود قلمداد کنند. مدیران شرکت باید بدانند که سطوح نوآوری در سازمان با فرهنگ توسعه یادگیری و تصمیم گیری مشارکتی همراه است.

- مدیران شرکت باید ضمن اطلاع رسانی در مورد اهداف راهبردی، مدل کسب و کار شرکت را با هدف ها همسو و سازگار کنند.

- بیشتر مطالب علمی موجود به فرهنگ به عنوان محور نوآوری در سازمان ها اشاره دارند. مدیران ارشد باید به طور مستمر پیام نوآوری را در سرتاسر سازمان جاری کنند و این رویه را به امری نهادین در شرکت تبدیل کنند. یکی از راه های دستیابی به این امر از طریق تدوین

چشم‌انداز نوآوری در شرکت و همسوسازی پروژه‌ها و طرح‌ها با چشم‌انداز است.

- همچنین، ترویج دگراندیشی و ایجاد آمادگی بیشتر در کارکنان برای انجام دادن کارها با رویکرد و نگاهی متفاوت، نوآوری در سازمان را بیش از پیش تقویت خواهد کرد. اگر مدیریت ارشد شرکت، با فرهنگ یادگیری، آموزش‌های یادگیری را به پرسنل سازمان انتقال دهد، در آن صورت شرکت و کارکنان آن به جایی خواهند رسید که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌عنوان برنامه‌ای فرصت‌گرا دانسته و از فرصت‌های موجود حداکثر بهره را ببرند. یکسری آموزش‌هایی است که نه از بیرون سازمان، بلکه از درون سازمان صورت می‌گیرد که در کل سازمان، فرهنگ یادگیری و خلاقیت را ایجاد می‌کند. با تاکید بر این نوع یادگیری و دانش‌افزایی، نوآوری بیشتر ایجاد می‌شود.

- در نهایت متذکر می‌شود که از جمله وظایف سنگین شرکتی نظیر بنتون که می‌خواهد جهانی شود، بین‌المللی کردن وظایف منابع انسانی خود است. در ابتدا این شرکت باید درک صحیحی از راهبرد، چشم‌انداز و ماموریت شرکت داشته باشد تا مطمئن شود که سیاست‌های مدیریت مناسب و متعادل هستند. ثانیاً، شرکت باید تمام فرضیات فرهنگی نهفته در روش‌های اداره منابع انسانی خود از جمله فرضیات فرهنگی حاکم بر شعبه‌های محلی شرکت را بشناسد. ثالثاً، باید واکنش‌های سیاسی احتمالی مثل مقاومت کارکنان بومی در برابر اعمال روش‌های موردنظر را که ناشی از وجود تفاوت‌های فرهنگی یا میل آنها به استقلال و خودمختاری یا نامناسب بودن روش‌ها با محیط است، ارزشیابی کند و آنها را به‌گونه‌ای تغییر دهد که با نظام خلاقیت و نوآوری سازگار باشد.

جهت‌گیری ارزشی

پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت بنتون در ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب، فضاسازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالابردن بازده سازمان کارآمدتر عمل می‌کنند. آنان در این راه باید به‌گونه‌ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات تلاش کنند. در این راستا، و بر اساس عوامل مولفه جهت‌گیری ارزشی، موارد زیر می‌تواند کارساز باشد:

- کارکنان به طور یکسان برخورد شود و تبعیضی بین آنها اعمال نشود.
- محیط سازمان به‌گونه‌ای باشد که میان کارکنان و مدیریت اعتماد و احترام متقابل وجود داشته باشد.

- کارکنان تشویق شوند که مانند یک تیم عمل کنند، و در هر کاری احساس مالکیت و دلسوزی داشته باشند.
- ارتباطات در شرکت باز و صادقانه باشد.
- همان طور که در سطور بالا اشاره شد، یادگیری مستمر سازمانی و بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌ها در شرکت بنتون نهادینه شود.
- فرصت و زمان لازم به کارکنان داده شود تا خلاقیت بالقوه خود را توسعه دهند.

جهت‌گیری بازار- محور

- مدیران شرکت بنتون، جهت پرورش افراد خلاق و آموزش آنان در راستای کسب جهت‌گیری بازار محور باید موارد زیر را امکان‌پذیر سازند:
- تحمل مخاطره؛ کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای ارائه و اجرای یک برنامه آن را تجربه کنند و اشتباهات را به عنوان فرصت‌های یادگیری به شمار آورند.
- کاهش کنترل بیرونی؛ قوانین، مقررات و خط‌مشی‌ها و کنترل‌های مشابه باید به حداقل کاهش یابد.
- کاهش تقسیم کار؛ از افراط در تقسیم کار پرهیز شود تا محدودنگر نشده و وسعت دید را افزایش دهد.
- قبول ابهام؛ در تاکید بر شفاف‌ساختن، عینی‌بودن، مشخص‌بودن در فرآیند خلاقیت، پرهیز شود تا محدوده خلاقیت کاهش نیابد.
- تحمل راه‌های غیرعملی؛ جواب‌های غیرعملی را که ممکن است نابخردانه باشد، باید تحمل کرد شاید برخی از راه‌حل‌ها در مواقعی منجر به خلاقیت شود.
- تحمل تضاد؛ تنوع آرا باید تشویق شود. گرچه هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها همیشه به عملکرد موفق منجر نمی‌شود.
- تمرکز بر نتایج تا ابزارها؛ هدف‌ها باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راهکارهای متعدد رسیدن به آنها را در نظر بگیرند، تمرکز بر نتایج باعث ارائه پیشنهاد و چندین جواب صحیح برای هر مساله معین می‌شود.
- ارتباطات همه‌جانبه؛ ارتباطات باید به طور افقی، عمودی و مورب جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات باروری نظریات را آسان می‌کند.

- ایجاد نظام مشارکت‌جو؛ وقتی که کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر، مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می‌گیرند پیوسته به تفکر و خلاقیت می‌پردازند اما اگر مدیران به افکار و نظرات نهایی آنها بی‌اعتنایی کنند، شخصیت انسانی افراد را می‌شکنند و ابتکار را می‌خشکانند.

- گسترش گروه‌های کار؛ در جلسه‌های گروهی، مسائل از جوانب مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند و افراد تلاش می‌کنند نظرات کارسازتری را ارائه دهند.

- از مدیر به عنوان نوآور انتظار می‌رود که امر تطبیق‌پذیری و تغییر را تسهیل کند. مدیر نوآور به تغییر محیط، تعیین و تشخیص روندهای آن، تحمل عدم قطعیت و ریسک توجه دارد. صلاحیت‌های لازم با توجه به فعالیت‌ها و انتظارات این نقش شامل همسازی با تغییر، تفکر خلاق و توانایی اداره تغییر است.

آمادگی سازمانی

- سازمان‌های خلاق و نوآور را می‌توان از ویژگی‌ها و خصوصیات مفهومی و عملی آنان شناخت و بدون توجه به این ویژگی‌ها، سازمان‌ها و مدیران به درستی قادر نخواهند بود از خلاقیت و نوآوری در رسیدن به اهداف سازمانی بهره‌مند شوند. برخی از مهمترین ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور که انتظار می‌رود شرکت بتواند نیز آنها را در نظر گرفته و اعمال کند به شرح زیر است:

- ساختار متناسب با اهداف؛ یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیکی ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار زیستی با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم آورده و زمینه مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می‌سازد. این ساختار واجد ویژگی‌هایی از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (عدم احاله امور برای تصمیم‌گیری به رده بالاتر) تعهد به اهداف وظیفه‌ای، هم‌سطح‌بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، همکاری و همراهی پرسنلی است.

- همچنین، شرکت بتواند تلاش کند که به انعطاف‌پذیری ساختاری سازمان‌های کوچک دست یابد. یعنی آنها در جهت هر چه بیشتر ارگانیکی کردن عملیات با تاکید قوی بر

ارتباطات افقی و تیم‌ها و نیروی کار دارای وظایف متقاطع تلاش می‌کنند.

- فرهنگ و راهبرد سازمان؛ سازمان‌های نوآور برای حمایت از خلاقیت و کارآفرینی بسیج می‌شوند و مدیرانشان نقش‌های فعالی در هدایت فرآیند نوآوری به عهده می‌گیرند. در سازمان‌های فوق‌العاده نوآور، فرهنگ و راهبرد صنفی، نوآوری را حمایت می‌کند. راهبردی‌های سازمان، بصیرت و ارزش‌های مدیریت ارشد و چارچوب خط مشی‌ها و انتظارات بر روحیه نوآوری تاکید می‌ورزد. اما حتی با وجود چنین جهت‌گیری‌هایی شکست پذیرفته می‌شود و سازمان به ریسک‌پذیری تمایل دارد. کلید اصلی در اینجا برای مدیران شرکت بنتون این است که جوّ گریز از ریسک را از میان بردارند و آن را با یک نوع فرهنگ سازمانی جایگزین کنند که نوآوری را انتظار دارد و شکست را می‌پذیرد.

- تامین نیروی انسانی متفاوت؛ شرکت بنتون برای موفق شدن در تمام مراحل فرآیند نوآوری به آدم‌های متفاوتی نیاز دارد، از جمله پدیدآورندگان اندیشه که بینش و دیدگاه‌های نو به وجود می‌آورند، دارندگان اطلاعات که با منابع دانش مربوط هستند، قهرمانان محصول که طرفدار اتخاذ شیوه‌های جدید هستند، مدیران پروژه که وظایف فنی لازم را انجام می‌دهند تا یک پروژه نوآوری را در مسیر صحیح خود نگاه دارند و رهبرانی که فعالانه دیگران را تشویق، حمایت و هدایت می‌کنند تا نوآوری را پیگیری کنند.

- حمایت مدیران عالی؛ در سازمان‌های دارای نوآوری بالا، مدیریت عالی از نوآوری حمایت می‌کنند. شرکت بنتون برای نوآوری‌بودن، باید فرآیند نوآوری را درک می‌کنند، انتقادات و اختلاف عقیده را تحمل می‌کنند و تمام قدم‌های ممکن را برای حفظ جریان نوآوری و رفع موانع موفقیت برمی‌دارند. کلید اصلی به وجود آوردن و زمینه برای افراد بالقوه خلاق به منظور عمل کردن با تمام توانشان است. بر این اساس (Diri 1998) می‌گوید: اگر می‌خواهید بهترین چیزها در زندگی شرکت روی دهد باید راه‌هایی را بیابید تا آدم‌های غیرعادی را تحمل کنید.

میل و گرایش به نوآوری

بر سر راه خلاقیت و نوآوری سازمانی موانعی وجود دارد که در صورت عدم توجه به آنها میل و گرایش به نوآوری به شدت کاهش می‌یابد؛ بنابراین در جهت افزایش میل و گرایش به نوآوری در شرکت بنتون، بر اساس متغیرهای این مولفه و ادبیات موجود، به مواردی چند که می‌توانند مانع

- گرایش به نوآوری شوند اشاره می‌شود و به مدیران شرکت توصیه می‌شود مراقب این موارد باشند:
- ارزیابی عملکرد: مدیران شرکت باید ارزیابی عملکرد را برای بهبود استفاده کنند و نه برای کنترل.
- آموزش: آموزش‌هایی که برای کارکنان پیش‌بینی می‌شود باید در راستای فهم ارزش مشتری باشد.
- منزوی شدن مدیریت عالی؛ در صورتی که سوءتفاهم در شرکت ایجاد شود، به جو ریسک‌گریزی کمک می‌کند.
- تحمل نکردن تفاوت‌ها؛ اگر مدیران شرکت بتوان ناهمبندی را قبول نکنند، یکنواختی به وجود می‌آورد و کسانی که وضع موجود را مورد پرسش قرار می‌دهند «مشکل‌آفرین» قلمداد خواهند شد.
- محدودیت افق دید؛ مدیران شرکت بتوان روی هدف‌های کوتاه‌مدت به جای اندیشه‌های نو برای دستاوردها در بلندمدت تاکید ورزند، میل به نوآوری را کاهش خواهند داد.
- مشورت‌های نامناسب؛ اگر مدیران شرکت بتوان از نظام پاداش‌ها و کنترل برای اعمال نظم و مقررات و یکنواختی روزمره استفاده کنند، مانع از کارهای غیرمنتظره و تفاوت‌های مربوط به نوآوری می‌شوند.
- دیوان سالاری بیش از حد؛ به مقررات، روش‌ها و بازدهی که موجب دلسردی در خلاقیت و نوآوری می‌شود پایبند است.

پیاده‌سازی فرهنگ نوآوری

- همان‌طور که اشاره شد عوامل کلیدی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان مدیران و کارکنان است. صاحب‌نظران عوامل متعددی را برای تسهیل در استقرار فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان مطرح می‌کنند. بر اساس متغیرهای این مولفه و ادبیات موجود، به پیشنهادهایی چند که باعث سهولت در پیاده‌سازی فرهنگ نوآوری در شرکت بتوان می‌شود، اشاره می‌شود:
- برای استقرار بهتر فرهنگ نوآوری شرکت بتوان باید با استفاده از روش‌هایی نظیر مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد، بهبود مستمر فرایندها را در دستور کار خود قرار دهد.
 - تخصیص منابع جدید یا تغییر منابع جاری برای حمایت از نوآوری، عاملی اساسی در تسهیل استقرار فرهنگ خلاقیت و نوآوری در شرکت بتوان قلمداد می‌شود. همچنین، ایجاد

محصولات و سرویس‌های جدید و استقبال از ایده‌های جدید به‌طور مستمر، قویاً به مدیران شرکت بنتون برای استقرار بهتر فرهنگ نوآوری پیشنهاد می‌شود.

- آمادگی در تغییر و تحول ارزش‌ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید؛ زیرا ایجاد فرصت کار و تلاش و استقرار بهتر فرهنگ نوآوری نیازمند اصلاح مقررات، نگرش‌ها و محدودیت‌های دست‌وپاگیر، که مدیران خلاق از عهده آن برمی‌آیند ضروری است.

یادگیری سازمانی

برای اینکه در شرکت بنتون، انتقال از وضع موجود به سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد و سلسله مراتبی بودن و وظیفه‌ای بودن آن، نگرش به کار و انسان و به‌طور کلی پارادایم سنتی شرکت دگرگون شود، احتیاج به نوآوری در فرآیند تحول سازمانی دارد و این امر، اساسی‌ترین نوآوری‌ای است که مدیران به آن احتیاج دارند. موارد زیر نیز می‌تواند شرکت را یادگیرنده‌شدن کمک کند:

- درک درست مدیریت و کارکنان شرکت از زنجیره ارزش و منافع حیاتی آن برای سازمان و آگاهی از این موضوع که مشتریان برای رشد سازمان بسیار موثرند و باید واکنش مناسب به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان سرلوحه تلاش‌های مدیران و کارکنان شرکت قرار گیرد.

- اتفاق نظر در میان کارکنان در مورد ایجاد ارزش برای مشتریان و سهامداران.

- تولید دانش بر پایه انسجام، اعتماد و اعتبار در شرکت نهاده شده و شرایط لازم برای تسهیم دانش در سراسر شرکت نیز فراهم شود.

- در شرکت بنتون باید کارکنان اجازه داشته باشند که منحصر به فرد باشند و این ویژگی را در فعالیت‌های روزانه‌شان نشان بدهند. در این صورت است که نوآوری در شرکت موفق خواهد شد.

پیشنهاد به سایر پژوهشگران

بر اساس داده‌ها، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از آنها پیشنهادهای پژوهشی زیر به پژوهشگران بعدی ارائه می‌شود:

۱. انجام پژوهشی مشابه پژوهش حاضر در شرکت‌های رقیب شرکت بنتون؛
۲. انجام پژوهشی مشابه پژوهش حاضر در دیگر استان‌های کشور که شرکت بنتون در آنها شعبی

را دایر کرده است؛

۳. بررسی میزان سودآوری و بازدهی سیستم نوآوری در سازمان‌های دولتی و خصوصی و مقایسه آنها با یکدیگر؛

۴. بررسی تطبیقی اهرم‌های ضروری برای حرکت به سوی نوآوری در سازمان‌های دولتی و خصوصی.

منابع

الف) فارسی

- آرگون، عباس (۱۳۷۷). بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- پورابراهیم، سهراب (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شعب بانک ملت شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- تاشمن، مایکل و اریلی، چارلز (۱۳۷۸). نوآوری بستر پیروزی. ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد. موسسه خدمات فرهنگی رسا. تهران. چاپ سوم.
- حاجی‌پور، بهمن (۱۳۸۵). تبیین ارتباط ذهنیت مشترک ظرفیت جذب دانش و «نوآوری و انعطاف‌پذیری» در سازمان: بررسی شرکت‌های عمده تولیدارو در کشور. پایان‌نامه دکتر، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری در سازمان اقتصادی کوثر (با تمرکز بر بخش ستادی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران.
- رشیدی، محمدمهدی و پورصادق، ناصر (۱۳۸۷). نوآوری و شکوفایی (نیاز استراتژیک سازمان‌ها)، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۲.
- سلطانی، فلورا (۱۳۷۸). نهادی کردن نوآوری در سازمان. موسسه خدمات فرهنگی رسا. تهران.
- شنايدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لوئی (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. چاپ دوم.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. انتشارات موسسه انتشارات و پخش کتاب‌های پویش. تهران.
- کوراتکو، دونالد و هاجتس، ریچارد ام. (۱۳۸۳). نگرشی معاصر بر کارآفرینی. ترجمه ابراهیم عامل‌محرابی. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد. تهران. چاپ پنجم.
- لوالیه، توماس و تلیه، آلبرت (۱۳۸۵). مدیریت نوآوری. مترجم منوچهر انصاری و امیرسامان خیرخواه. انتشارات

سازمان مدیریت مدیریت صنعتی. تهران.
 مبینی دهکردی، علی (۱۳۸۷). رویکردی نو به شکل‌دهی فضای ملی نوآوری، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۲.

ب) انگلیسی

- Al-Alavi, A. I.; Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success factors, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp. 22-42.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Balthazard, P. A. ; Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that from Organizational Culture and Drive Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), pp. 709-732.
- Branstrator, H. (2008). The Influence of Person-Organization Values Congruency and Organizational Culture Type on Performance Behavior: An Investigation of Six Southern California High Schools, Kurt Linberg, Ph. D.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, February, pp. 64-73.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- Diri, H. (1998). Factors Influencing Successful Reform, *International Journal of Public Affairs*, 3(2), pp. 34-51.
- Dobni C. Brooke (2008). Measuring Innovation Culture Inorganizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), pp. 539-559
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation, *California Management Review*, 47 (3), pp. 47-76.
- Hult, G. T. M. & Hurley, R. (2004). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54.

- Hamel, G. (2006). The Why, What and How of Innovation Management, *Harvard Business Review*, 84 (2), February, pp. 72-84.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*, Plume, New York, NY.
- Hammer, M. (2004). Deep Change: How Operational Innovation Can Transform your Company, *Harvard Business Review*, 82(4), April, pp. 84-96.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64-74.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Senge, P. M. & Carstedt, G. (2001). Innovating Out Way to the Next Industrial Revolution, Sloan, *Management Review*, 42(2), pp. 24-38.
- Slywotsky, Adrian J. (1996). *Value Migration*, Harvard Business School Press.
- Van de Ven A. (1986). Culture and Innovation, *Journal of Business Innovation*. 5(2), pp. 34-46.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), pp. 303-313.