

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوئین) با امکان پذیری بهره برداری از خلاقیت و نوآوری در ارتقاء

فرهنگ سازمانی در شرکت آرتاویل تایر

شهریار توفیقی<sup>1</sup>، یاسر جودی<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مدیر تضمین کیفیت آرتاویل تایر، <sup>2</sup>کارشناس تضمین کیفیت آرتاویل تایر

عده دار مکاتبات: [tofigi.87@gmail.com](mailto:tofigi.87@gmail.com)

#### چکیده:

شناسایی فرهنگ سازمانی موجود بر اساس یک الگوی استاندارد اولین قدم در راستای تعریف وضع موجود فرهنگی و امکان بهبود آن می باشد، چرا که خلاقیت و نوآوری در سازمان ها به شدت وابسته به فرهنگ سازمانی می باشد و بهره برداری از خلاقیت و نوآوری به طور کامل مربوط به منابع انسانی و فرهنگ حاکم بر سازمان می باشد. بنابراین سازمان برای اجرای موفقیت آمیز تکنیک های خلاقیت و نوآوری فرهنگ مناسب با آن را ایجاد نموده و بر اساس آن عمل نمایند، لذا هدف از این تحقیق بررسی رابطه فرهنگ سازمانی (مدل کوئین) با تکنیک های خلاقیت و نوآوری است. جامعه آماری مورد تحقیق بصورت CFT از کارکنان و مدیران با تجربه و سابقه بالای 10 سال در شرکت آرتاویل تایر می باشد. برای گردآوری داده ها جهت شناسایی فرهنگ موجود از پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی برگرفته از کامرون کوپین استفاده شده است. و در خصوص ارتباط آن با خلاقیت و نوآوری از نظرات خبرگان شرکت آرتاویل تایر استفاده شده است. نتیجه این پژوهش حاکی از آنست که تکنیک نظام مشارکت و Fish bon از تکنیک های خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر کاربردی ترین روش برای ارتقاء فرهنگ سازمانی بوده و با امکان پذیری اجرای تکنیک های خلاقیت و نوآوری امکان توسعه فرهنگ سازمانی وجود دارد.

**کلید واژه ها:** فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری

#### محرور مقاله: کیفیت

#### مقدمه:

طی یک بررسی انجام شده از عمل موفقیت اقتصادی در بخش خصوصی، عوامل دیگر کشف اهمیت نقش انسان در جنگ جهانی دوم و ایجاد دانش مدیریت منابع انسانی و روابط شغلی و سازمانی، آرا سازی اقتصادی افزایش قیمت انرژی و مواد اولیه و کشف اهمیت نقش انسان در استفاده بجا از مواد لازم تولید خصوصی سازی و واگذاری صنایع به اهلس، کاهش تصدی دولت ها، پایان دادن به حضور دولت ها در تولید و خدمات دهی و ایجاد اهرم های نظارتی پویا و سیستم های مالیاتی قوی و در یک کلام از همه مهمتر فرهنگ ملل و سازمانی از مهمترین علل موفقیت اقتصادی غرب شناخته شده است.

تا کنون بیش از 150 تعریف از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. دو تفاوت عمده در میان تعریف فرهنگ سازمانی وجود دارد.

(1) دیدگاه جامعه شناسی (سازمانها فرهنگ دارند)

(2) دیدگاه انسان شناختی (سازمانها همان فرهنگ هستند)

کامرون کوپین حاصل بررسی ده هزار کارخانه را پس از سی سال بررسی دقیق ارائه الگوی جهت طبقه بندی فرهنگ سازمانی، با استفاده از چهارچوب ارزش های رقیب، چهار نوع فرهنگ سازمانی را تعریف نمودند

(1) فرهنگ طایفه ای (قبیله ای، تعامل یا همکاری) Clan

(2) فرهنگ ویژه سالار adhocracy

(3) فرهنگ مبتنی بر بازار market

(4) فرهنگ سلسله مراتبی hierarchy

#### اهداف تحقیق:

هدف اصلی این تحقیق شناسایی وضع موجود فرهنگ سازمانی موجود در شرکت آرتاویل تایر و امکان استفاده از تکنیک های خلاقیت و نوآوری در بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی می باشد. هدف فرعی نیز شناسایی چالش های موجود در عدم بکارگیری تکنیک های خلاقیت و نوآوری در ارتباط با فرهنگ سازمانی شرکت آرتاویل تایر بوده است.

پیشینه تحقیق: تعریف متغیرها و اصطلاحات پژوهش

خلاقیت: یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای کمیت و کیفیت فعالیت های سازمانی مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات جدید و ...

نوآوری: ایجاد کسب و کار جدید با استفاده از مواد یا قطعات جدید ارائه فرایندهای جدید، ایجاد بازارهای جدید و یا بکارگیری تشکل های سازمانی جدید می باشد

چه چیزی خلاقیت نیست:

اختراع یک دستگاه پیچیده، داشتن هوش سرشار، دست یافتن بی مقدمه و تصادفی به ایده های نو، فراگیری تعدادی قانون و اجرای آن ها ، مخصوص افراد ویژه

تقسیم بندی سازمان ها بر اساس میزان خلاقیت: خلاق و نوآور تخلیه کننده، محافظه کار و سنتی، بی تفاوت

فرایند خلاقیت: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش، عرضه

مراحل تفکر خلاق: آمادگی، پختگی، روشننگری، واریسی، عرضه

فرهنگ سازمانی:

اصطلاح فرهنگ سازمانی به ارزش های مسلم، فرض های اصلی، انتظارات، خاطرات مشترک و تعاریف ارائه شده در سازمان بر می گردد. این واژه به ایدولوژی رایج که در اذهان مردم است اشاره دارد. آن احساس از همانندی کارکنان، تهیه قانون های نا مکتوب، راهنمایی دهی که چگونه بدست آورده می شود را بیان می کند.

فرهنگ گروهی: کارهای گروهی، مشارکت، باز بودن، مشارکت و رشد توسعه کارکنان در این فرهنگ قرار می گیرد.

فرهنگ ویژه سالاری: این فرهنگ در زمانی که تکنیک های بالایی همراه با سطح بالایی از عدم قطعیت همراه است را شامل می شود. فرهنگ بازار:

ارزش اصلی این فرهنگ، رقابت، دستیابی به هدف و تولید است. سازمان هایی که این فرهنگ را می پذیرند با رقیبان خود آماده رقابت می شوند.

نتایج تحقیق داخلی و خارجی:

طی مطالعات انجام شده به منظور قس فرهنگ سازمانی در احراز مشترک از خلاقیت نوآوری انجام شده است. روش این مطالعه مبتنی بر مصاحبه بوده نتایج بیانگر ارتباط مستقیم فرهنگ سازمانی و میزان بهره برداری از تکنیکهای خلاقیت است. حمایت از افراد و تشویق بموقع آن ها از طرف سلسله مراتب بالای سازمان در رابطه بین افراد و خلاقیت و نوآوری تاثیر مستقیم دارد. سازمان هایی که کارکنان در آن به نوآوری و ارائه ایده های جدید تشویق می شوند افراد میل و رقت بیشتری به تسهیم دانش خود با دیگران دارند. این مطالعه این فرض را که خلاقیت و نوآوری به طور مستقیم در بهبود فرهنگ سازمانی است را مورد تایید قرار می دهد.

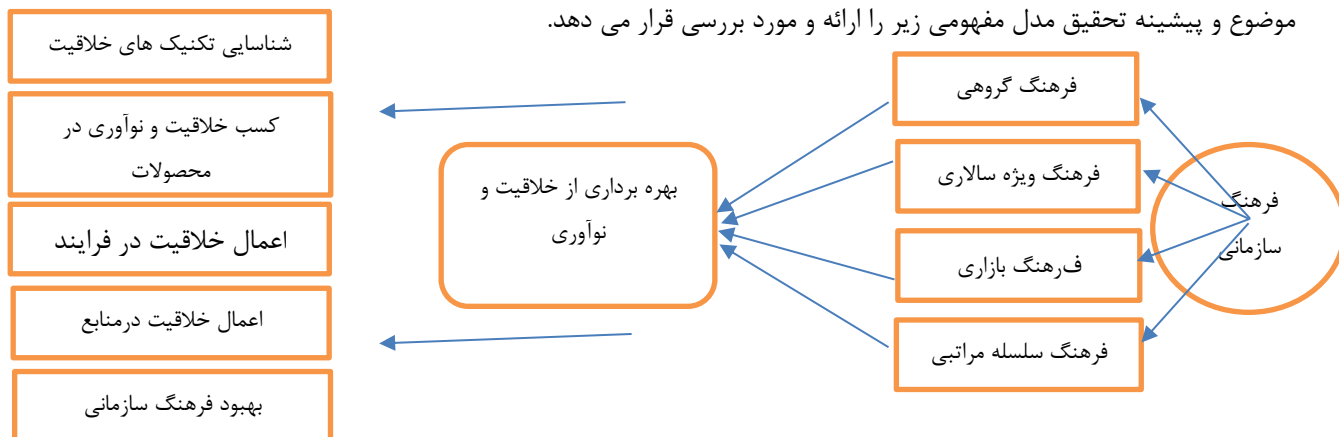
در شرکت آرتاویل تایر تیم های تخصصی چند منظوره برای درک مفاهیم و تکنیک های خلاقیت و نوآوری انتخاب شده و در دوره های آموزشی مفاهیم و تکنیک های خلاقیت و نوآوری شرکت نمودند. یکی از تکنیک های مرتبط به توسعه فرهنگ می توان به نظام مشارکت اشاره نمود. از طرفی در شرکت آرتاویل تایر با استفاده از تیم های تخصصی و آموزش مبانی نظری مدل کویین اقدام به تکمیل پرسشنامه های استاندارد مدل و تحلیل آن ها و نکات بهبود را اشاره نمود.

### مدل مفهومی و سوالات تحقیق:

کامرون و کویین براساس 39 شاخص اصلی اثر بخش دو بعد اساسی (درون گرایی در مقابل برون گرایی ، کنترل و ثبات در مقابل انعطاف پذیری) چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی کرده است. این شاخص ها بیانگر ویژگی هایی هستند که مردم آنها را در خصوص عملکرد یک سازمان ارزشمند می دانند. در مدل کویین چهارچوب ارزش های رقابتی می تواند بمنظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی ، انگیزه ها، رهبری، تصمیم گیری، اثربخشی ارزشها وسایر موارد سازمانی بکار رود. این چهارچوب ارزش های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است که عبارت است از فرهنگ گروهی-فرهنگ ویژه سالاری-فرهنگ بازاری-فرهنگ سلسله مراتبی.

خلاقیت و نوآوری بکار گیری فکر خلاق در جهت پیشبرد اهداف کسب و کار بایستی مورد توجه قرار گیرد. در خصوص خلاقیت و نوآوری می توان به عنوان یک راهبرد اساسی در توسعه و بهبود و ارتقاء فرهنگ استفاده نمود و از طرفی فرهنگ سازمانی تاثیر گذار بر استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان خواهد بود. با توجه به توضیحات ذکر شده در تحقیق حاضر منظور از متغییر مستقل (فرهنگ سازمانی) بر گرفته از مدل کویین و منظور از متغییر وابسته امکان پذیری استقرار (خلاقیت و نوآوری) می باشد.

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان پذیری بهره برداری از خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مدل مفهومی زیر را ارائه و مورد بررسی قرار می دهد.



### روش تحقیق:

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها پژوهشی، توصیفی، پیمایش می باشد که بر اساس آن اینکه ادبیات موجود در زمینه موضوع تحقیق بررسی شده است سپس پرسشنامه تهیه و پس از تأیید خبرگان میان پاسخ دهندگان توزیع و در مرحله بعد داده ها جمع آوری و پردازش شده است.

متغییر وابسته خلاقیت و نوآوری:

سوال اصلی تحقیق این است آیا بین فرهنگ سازمانی و استفاده از خلاقیت و نوآوری رابطه ای وجود دارد؟  
 آیا بین فرهنگ گروهی و امکان پذیری استقرار بهره برداری از خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر رابطه ای وجود دارد؟  
 آیا بین فرهنگ ویژه سالاری و خلاقیت و نوآوری در آرتاویل تایر رابطه ای وجود دارد؟

آیا بین فرهنگ بازاری و خلاقیت و نوآوری رابطه ای وجود دارد؟  
 آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر رابطه ای وجود دارد؟

کدامیک از انواع فرهنگ سازمانی توان تاثیر گذاری بیشتری بر امکان پذیری بهره برداری از خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر وجود دارد؟

### روش پژوهش:

این تحقیق براساس نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی می باشد و از آن جا که در این تحقیق محققین به دنبال مشخص کردن و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره برداری از تکنیک های خلاقیت و نوآوری در شرکت آرتاویل تایر بوده اند این تحقیق بر اساس روش تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است.

### جامعه آماری:

جامعه آماری تحقیق شامل 48 نفر از کارکنان با تجربه بالای 5 سال در قالب تیم های تخصصی چند منظوره با مطالعه بر سوابق افراد از کل کارکنان شرکت آرتاویل تایر انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده ها برای سنجش متغیر های مستقل و وابسته تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است بمنظور سنجش متغییر فرهنگ سازمانی در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد کامرون و کوبین استفاده شده است. در خصوص متغییر وابسته خلاقیت و نوآوری بصورت محاسبه در کارگاه خلاقیت و نوآوری اطلاعات جمع آوری شده است.

### یافته های پژوهش:

بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با فرهنگ سازمانی رابطه معنا دار وجود دارد  
 در جدول شماره دو توزیع میانگین انواع فرهنگ سازمانی را نشان می دهد که در بین انواع فرهنگ سازمانی بیشترین میانگین رتبه مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی (5.2) می باشد و پس از آن بترتیب فرهنگ گروهی (5.1) و فرهنگ بازاری (4.9) و فرهنگ ویژه سالاری (4.7) می باشد.

در جدول شماره سه میزان ضرایب همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی و خلاقیت و نوآوری ارائه شده است.

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
فرهنگ گروهی	48	0/372	0/0001	5.1
فرهنگ ویژه سالاری	48	0/384	0/0001	4.7
فرهنگ بازاری	48	0/301	0/0001	4.9
فرهنگ سلسله مراتبی	48	0/304	0/0001	5.2

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که تمامی سطوح معناداری، در سطح (0/0001) بدست آمده است و از آنجا که این سطوح از مقدار قابل قبول (0/05) کمتر می‌باشد لذا این ضرایب معنادار شده است (p < 0/01) بنابراین ضریب همبستگی این متغیرها معنادار شده و بین خلاقیت با فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد، و فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری:

مهمترین مرحله درنوع تحقیق و بررسی مرحله بحث و نتیجه گیری است بدیهی است که پژوهش در هر زمینه ای دارای هدف و انگیزه خاص می باشد مهمترین هدفگذاری در آرتاویل تایر در راستای این بررسی رسیدن به رابطه بین خلاقیت و نوآوری و فرهنگ سازمانی بوده است که در این قسمت به تشریح نتایج می پردازیم.

براساس پرسشنامه های استاندارد مشخص شد در آرتاویل تایر وضعیت فرهنگ سازمانی به ترتیب امتیازات بالاتر به شرح ذیل می باشد

- 1) فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی با امتیاز 5.2
- 2) فرهنگ سازمانی گروهی با امتیاز 5.1
- 3) فرهنگ سازمانی بازاری با امتیاز 4.9
- 4) فرهنگ سازمانی ویژه سالاری با امتیاز 4.7

بنابراین فرهنگ سازمانی بر اساس سلسله مراتبی امتیاز بالاتری را به خود اختصاص داده و در این بخش طی جمع بندی خبرگی مشخص شد بین فرهنگ سازمانی و کارگیری تکنیک های خلاقیت نوآورانه ارتباط مستقیم معنی داری وجود دارد و آنجایی که در شرکت آرتاویل تایر شناخت فرهنگ گروهی مورد توجه قرار گرفته است بدلیل آنکه این فرهنگ تعهد و وفاداری بیشتری را در رسیدن به ماموریت و آرمان های شرکت ایجاد خواهد نمود بطوریکه در محیط تعاملی کارها آسان خواهد شد. مشکلات سریعتر حل می شود با تکیه بر فرهنگی که رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروهها وجود خواهد داشت می توان انتظار ظهور خلاقیت را در بین افراد داشت. لذا بهترین و کاملترین نتیجه گیری این بررسی درک رابطه مستقیم بین نوآوری و فرهنگ سازمانی است و از همه مهمتر شناخت سطح فرهنگی موجود در شرکت آرتاویل تایر و ضرورت ارتقاء فرهنگی از مسیر نظام مشارکت در سطح شرکت آرتاویل تایر می باشد.

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات حاکم بر سازمان

سوالات	وضعیت جاری	وضعیت مطلوب
A سازمان مانند یک خانواده صمیمی و خودمانی است		
B سازمان محل کار آفرینی پویا است. تحمل کارکنان بالا بوده و آنها ریسک پذیرند		
C سازمان فوق العاده نتیجه گرا است، تمرکز اصلی بر انجام کارها است. کارکنان کاملا در رقابت بوده و به دنبال تحقق اهداف می باشند		
D سازمان کاملا تحت کنترل و ساختار گرا است. در اغلب موارد برای انجام کارها روش اجرایی رسمی وجود دارد		

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات رهبری سازمان

سوالات	وضعیت جاری	وضعیت مطلوب
A رهبری در سازمان بیشتر در نقش مربی، تسهیل کننده و تربیتی است.		
B رهبری در سازمان بیشتر در نقش کار آفرینی، نوآوری و ریسک پذیری است		
C رهبری در سازمان بیشتر در نقش شفاف سازی، تهاجمی و تمرکز بر نتیجه است		
D رهبری در سازمان بیشتر در نقش هماهنگی، سازماندهی و ارتقاء تدریجی کارایی است		

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات مدیریت کارکنان

وضعیت مطلوب	وضعیت جاری	سوالات
		A روش مدیریت کارکنان بر مبنای کار تیمی، توافق جمعی و مشارکت است..
		B روش مدیریت کارکنان بر مبنای کار ریسک پذیری، نوآوری، آزادی عمل و منحصر به فرد بودن است
		C روش مدیریت کارکنان بر مبنای تشویق رقابت، انتظارات بالا از کارکنان و نتیجه گرا است
		D روش مدیریت کارکنان بر مبنای امنیت کار کارکنان، انطباق گرایی، قابلیت پیش بینی و ثبات در روابط کارکنان است

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات انسجام سازمانی

وضعیت مطلوب	وضعیت جاری	سوالات
		A علت همبستگی در سازمان وفاداری، اعتماد متقابل و تعهد کارکنان به ارتقاء سازمان است.
		B علت همبستگی در سازمان تعهد به نوآوری و تاکید برای به روز بودن و استفاده از آخرین پیشرفت ها است.
		C علت همبستگی در سازمان تاکید بر رسیدن به اهداف است، دغدغه اصلی درافتادن با مشکلات و غلبه بر آنها است.
		D علت همبستگی در سازمان وجود قوانین و سیاستهای رسمی است، نگهداری و اداره آرام سازمان مهم تلقی می شود.

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات تاکید و تمرکز استراتژیک سازمان

وضعیت مطلوب	وضعیت جاری	سوالات
		A در سازمان تاکید (تمرکز استراتژیک) بر توسعه منابع انسانی، اعتماد بالا، نقد پذیر بودن و مشارکت همیشگی است
		B در سازمان تاکید بر تحصیل منابع جدید، خلق چالش های جدید، تلاش برای آگاهی از موضوعات نو است. در نظر گرفتن فرصت ها ارزش تلقی می گردد
		C در سازمان تاکید بر اقدامات رقابتی و تحقق اهداف است. ایجاد اهداف متعالی تر و برتری در بازار ویژگی قالب می باشد
		D در سازمان تاکید بر ثبات و پایداری است. کارایی، کنترل و انجام عملیات بصورت آرام (عادی) مهم تلقی می شود

### پرسشنامه ارزیابی خصوصیات معیارهای موفقیت

وضعیت مطلوب	وضعیت جاری	سوالات
		A معیار موفقیت در سازمان منابع انسانی، کارایی، میزان بهره کارکنان توجه به کارکنان است
		B معیار موفقیت در سازمان ارائه محصولات جدید و منحصر به فرد است. سازمان باید پیشتر در ارائه محصول و نوآور باشد
		C معیار موفقیت در سازمان بر مبنای برتری در بازار و حذف رقبای است و کلید اصلی موفقیت رهبری بازار رقابتی است
		D معیار موفقیت در سازمان کارایی است. تحویل به موقع، برنامه ریزی راحت و تولید با حداقل هزینه مهم تلقی می شود

مراجع :

مطالعه تحقیق و عملیاتی مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین در آرناویل تایر