

## بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز

### Investigating the effect of organizational culture dimensions on creativity from the viewpoint of faculty members from Shiraz and Shiraz University of Medical Sciences

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۲/۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۹/۰۲

Maryam Piran  
Hamidreza Parvaar  
Keramat Esmi

مریم پیران \*  
حمیدرضا پروار \*\*  
کرامت اسمی \*\*\*

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the effect of organizational culture dimensions on the creativity from the viewpoint of Shiraz and Shiraz University of Medical Sciences faculty members. The research method was descriptive- correlation. In order to answer the research questions, 133 faculty members of Shiraz and Medical Sciences University constituted this study's sample through proportional stratified random sampling using Cochran formula for sample size. Two instruments the Denison organizational culture (2007) and Randsip creativity questionnaires (1979) were used to collect the required information for which durability was calculated 0.81 and 0.84 respectively using Cronbach's Alpha coefficient. To analyze collected data correlation coefficient, independent T test and multiple regression were used that indicated positive correlation between each of the quadruplet dimensions of organizational culture and creativity. Multiple regression analysis also shown that from the four dimensions of organizational culture, the dimension involvement was in the first-rate and the dimension adaptability was in the final grade in terms of anticipating creativity.

**Keywords:** Organizational culture, Creativity, Involvement, Consistency, Adaptability, Mission

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر «بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز» است. این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی و جامعه آماری آن ۱۱۲۸ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز است که از بین آنها تعداد ۱۳۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷) و همچنین پرسشنامه خلاقیت رندسپ (۱۹۷۹) می‌باشند که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرابناخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۸۴ بدست آمد. نتایج نشان داد که بین هر یک از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و خلاقیت رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که از میان ابعاد فرهنگ سازمانی بعد درگیر کار شدن در درجه اول و بعد سازگاری در درجه آخر از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت قرار دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، خلاقیت، درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز

\*\* دانشجوی دکتری فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه شیراز (مسئول مکاتبات: Hamidreza.Behzad@gmail.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه شیراز

## مقدمه

نگاهی عمیق به وضعیت سازمان‌ها این نکته را نمایان می‌سازد که علی‌رغم همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از سوی مدیریت سازمان‌ها، همه آنها به یک میزان موفق نبوده‌اند. در واقع، عامل کلیدی موفقیت در میان سازمان‌ها بسیار ناملموس، پیچیده، کم‌سر و صدا و پنهان ولی در عین حال به شدت قدرتمند است، پدیده‌ای نیرومند که فرهنگ سازمانی نام گرفته است. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترکی که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (طوسی، ۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی، که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی و شکل‌دهی به رفتارهای کارکنان دارد و عامل مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر در سازمان است (عامری، ۱۳۸۶). دهه هشتاد میلادی را می‌بایست سرآغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. تمایل برای انجام تحقیقات بیشتر در حوزه فرهنگ سازمانی در این دهه را باید نشأت گرفته از عوامل مختلفی چون آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کار، ارتباط بین سطوح مختلف عملکرد سازمان و نوع فرهنگ سازمانی و نیز توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار دانست (کویین<sup>۱</sup> و کامرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

برای درک درست فرهنگ سازمانی باید آن قدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم و آن قدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آن را همچون نظاره‌گری خارجی حس و درک کنیم. چرا که عدم توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای پیچیده، ناملموس و غیرمادی و در عین حال به شدت تأثیرگذار اگر منجر به شکست سازمان و ترسیدن به اهداف و چشم‌اندازها نشود حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و منابع زیادی را به منظور حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌دهد (رحیم‌نیا، ۱۳۸۸). اما از میان عوامل گوناگون موثر بر توسعه سازمان و رفتار کارکنان، عاملی که ضامن حفظ بقا و حیات سازمان در محیط

1. Quinn. R

2. Cameron. K

رقابتی امروز بوده و همواره تحت تأثیر عوامل سازمانی متعدد همانند فرهنگ سازمانی است همانا خلاقیت است (زارعی، ۱۳۷۳). امری که تحقق آن کاری بسیار مشکل، ظریف و حساس است و تنها با بکارگیری ایده‌های نوین و پذیرش و پرورش استعدادهای خلاق و نوآور محقق می‌شود. از دیدگاه وودمن<sup>۱</sup> خلاقیت افراد و سازمان‌ها یعنی انجام کاری برای نخستین بار و یا ابداع دانشی جدید که نمودی است از مفهوم عملی تحول سازمانی و کلیدی را برای درک پدیده تغییر، کارآمدی و بقای سازمانی ارائه می‌دهد (وودمن، ۱۹۹۳). خلاقیت و نوآوری سازمانی امری است که موجب رشد، توسعه و بالندگی شده و قابلیت‌ها، امکانات و فرصت‌های جدیدی را برای فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی فراهم می‌نماید. پیامدهای مثبت و سازنده خلاقیت و نوآوری موجب افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقاء سطح توانایی‌ها و قابلیت‌های یادگیری سازمان می‌گردد (جلیلی، ۱۳۸۶). سازمان‌های امروز در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های خویش که همانا مهم‌ترین آنها حفظ بقا و حیات آنان در صحنه رقابت جهانی است نیازمند نیروی انسانی تحول یافته و کیفی هستند. نیروی انسانی کیفی نیرویی است که با استفاده از توان ذهنی و فکری خود به خلاقیت و نوآوری پردازد و بتواند سازمان را در عرصه رقابت‌های جهانی به نحوی اثربخش و موفق باقی نگاه دارد. پرورش نیروی خلاق و نوآور حاصل نمی‌شود، مگر بر اثر وجود بستر و زمینه‌ای مناسب که پرورش و رشد اندیشه‌ها را ممکن سازد و آنها را به مرز آفرینندگی برساند. در این میان، از مهم‌ترین عوامل سازمانی که نقش چشمگیری در بروز خلاقیت در میان کارکنان دارد همانا فرهنگ سازمانی است. لذا نظر به آنکه خلاقیت دارای ارتباط عمیقی با رفتار انسانها است، در فضای دانشگاه‌ها به عنوان جایگاهی موثر، می‌تواند منشاء دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیری در امر بهبود و ارتقای سطح آموزش و پرورش باشد.

### بیان مسئله

در عصر ما باید برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. لذا برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر به حیات ادامه داد باید به خلاقیت روی آورد (الوانی، ۱۳۷۸). خلاقیت و تولید اندیشه‌های بدیع و تازه در محیط دانشگاه‌ها و بویژه

توسط اعضای هیئت علمی که مسئولیت مقدس و خطیر آموزش و پرورش نسل جوان جامعه را به عنوان سرمایه‌های ملی بر عهده دارند امری حائز اهمیت است که می‌تواند نقشی کلیدی در توسعه دانش بشری ایفا نماید. امروزه سازمان‌های آموزشی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پرقاب‌ت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان بکار برند و این امر توسط اعضای هیئت علمی خلاق میسر است. خلاقیت همواره مفهومی اسرارآمیز، وسیع و بسیار پیچیده بوده است. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل‌دهنده آن بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست (سیمونتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). لوتانز<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید تعریف کرده است. بارزمن (۱۹۹۵) خلاقیت را فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند (علیرضایی، ۱۳۸۷). آمابیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) خلاقیت را محصول ایده‌های بدیع و سودمند و راه‌های حل مسئله می‌داند و در تعریف این مفهوم به اهمیت فرایند ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های مسئله تأکید می‌نماید. از نظر پاپالیا<sup>۴</sup> خلاقیت عبارت است از توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیرمعمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی‌دهد و سپس ارائه راه‌حل‌های جدید، غیرمعمول و اثربخش برای آنها (شهرآرای، ۱۳۷۵). فانزه (۱۳۶۴) نیز در تعریف خلاقیت چنین می‌گوید: خلاقیت عبارت است از ترکیب، تجمع و تلفیق عناصر و پدیده‌های از پیش شناخته شده است که در یک کلیت نو که حداقل به نظر نوآور و بدیع بنماید (جلیلی، ۱۳۸۶). بطور کلی مجموعه تعاریف ارائه شده درباره خلاقیت را می‌توان در شش گروه طبقه‌بندی کرد:

۱- از گروه اول می‌توان به نظر اشترنبرگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) اشاره نمود، وی معتقد است خلاقیت ترکیبی از قدرت ابتکار، انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر نظریاتی است که فرد را قادر می‌سازد که به نتایج مولدی بیان‌دیشند که حاصل آن رضایت شخصی و خشنودی دیگران است (اشترنبرگ، ۲۰۰۱).

1. Simonton. K

2. Lutans

3. Amabile. M

4. Papalia

5. Sternberg. R. J

۲- در گروه دوم نظریه‌پردازانی قرار می‌گیرند که به خلاقیت به عنوان یک فرایند نگریسته‌اند که از این میان می‌توان به نظر شلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) اشاره نمود، به عقیده شلی، خلاقیت یک فرایند تفکر عقلانی است که مستلزم کوشش‌های شناختی بسیار است و پیامد بالقوه این فرایند، رفتار خلاق است (شلی، ۱۹۹۱). بوچانان در بررسی‌های خود فرایندهای شناختی را به عنوان منبع ایجاد و ظهور خلاقیت معرفی می‌نماید و فرایندهای ترکیبی و استدلال قیاسی را به عنوان دو فرایند شناختی کلیدی در ایجاد خلاقیت به شمار می‌آورد (بوچانان،<sup>۲</sup> ۲۰۰۱).

۳- گروه سوم تعاریفی هستند که ویژگی‌های شخصیتی افراد را محور قرار داده‌اند، از این گروه می‌توان به نظر رابینز<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) اشاره کرد. از دیدگاه رابینز خلاقیت به معنای توانایی ترکیب اندیشه‌ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آنان می‌باشد (آگاهی اصفهانی، ۱۳۸۱).

۴- در گروه چهارم نظریه‌پردازانی قرار می‌گیرند که خلاقیت را به عنوان یک تمایل یا انگیزه می‌دانند. از این میان، می‌توان به نظر آمابیل (۱۹۸۳) اشاره نمود که خلاقیت را نتیجه انگیزه ذاتی فرد، دانش و توانایی‌های مربوط به زمینه و مهارت‌های مربوط به موضوع می‌داند.

۵- گروه پنجم تعاریفی هستند که به جنبه‌های روان‌سنجی خلاقیت توجه بیشتری مبذول داشته‌اند. از این گروه می‌توان به نظر گیلفورد<sup>۴</sup> (۱۹۵۰) اشاره داشت. وی معتقد است خلاقیت، تفکر واگرا در حل مسائل است که توسط آزمون‌های ساخته شده در این رابطه اندازه گرفته می‌شود. گیلفورد تفکر واگرا را با سه ویژگی (انعطاف‌پذیری یا نرمش، تازگی، سیالی) مشخص کرده است.

۶- گروه ششم تعاریفی هستند که علاوه بر بعد فردی به بعد اجتماعی خلاقیت نیز توجه نموده‌اند. در اواخر دهه ۱۹۷۰، عده زیادی از روانشناس‌ها به این باور رسیدند که نمی‌توان به خلاقیت بدون توجه به زمینه‌های اجتماعی آن نگریست. در واقع در دهه ۱۹۸۰، یک دیدگاه روانشناسی اجتماعی آشکار از خلاقیت پدید آمد که جانشین دیدگاه‌های شناختی، افتراقی و تحولی گردید. از نظریه‌پردازان این گروه می‌توان به نظر هارینگتن<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، اشاره نمود، وی معتقد است خلاقیت محصول فرد

---

1. Shelly  
2. Buchanan  
3. Robbins. P  
4. Gilford  
5. Harrington. D. M

فرد واحدی، در یک زمان واحد، در جای خاص نیست بلکه عبارت از یک زیست بوم است. همانگونه که در زیست بوم موجودات زنده با یکدیگر و با محیطشان در ارتباط می‌باشند در زیست بوم خلاق هم، همه اعضا و همه جنبه‌های محیطی در حال تعامل با یکدیگر هستند. بنابراین با توجه به تعاریف بالا می‌توان نتیجه گرفت که به خلاقیت نمی‌توان با تمرکز بر یک بعد نگریست و هر یک از ابعاد شخصیتی، محیطی، فرایندی و محصولی به تنهایی نمی‌توانند بیانگر ماهیت خلاقیت باشند. لذا خلاقیت مجموع عوامل شخصی، فرایند و محصول است که در یک محیط اجتماعی در حال تعامل هستند (هارینگتن، ۱۹۹۶).

اما همانطور که اشاره گردید یکی از عوامل ضروری در جهت تحول و ایجاد زمینه و بستر مناسب به منظور بروز خلاقیت و نوآوری در محیط دانشگاه‌ها همانا فرهنگ سازمانی است. امری که بسیاری از صاحب‌نظران ریشه و عوامل اصلی موفقیت و شکست مؤسسات و سازمان‌ها را در آن جستجو می‌کنند. چرا که این فرهنگ سازمانی است که فاصله‌های بین متغیرهای رسمی و چگونگی انجام واقعی کار را پر می‌کند (شجاعی، ۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر بسزایی بر رفتار افراد سازمان داشته باشد و نیز به سبب آنکه بخش عمده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود و قادر خواهد بود که بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری اثرگذار باشد (جلیلی، ۱۳۸۶). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است (تسویی و همکاران، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی پدیده‌ای واقعی و بسیار نیرومند است و نقش اساسی را در نظارت و کنترل سازمان‌های امروزی ایفا می‌نماید (گوردن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در اوایل قرن بیستم که مطالعات سازمانی شروع شد، از واژه‌های دیگری به جای فرهنگ سازمانی استفاده می‌گردید. روانشناس‌ها از جمله وایت<sup>۲</sup>، لی پیت<sup>۳</sup> و لوین<sup>۴</sup> برای مدت طولانی از مفهوم هنجار گروهی استفاده می‌نمودند. کتز<sup>۵</sup> و کهن<sup>۶</sup> (۱۹۷۸)، در چاپ دوم کتاب خود تحت عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان» از واژه‌های نقش، هنجارها و ارزش‌ها استفاده کرده‌اند (شاین، ۱۹۹۲). استفاده از فرهنگ سازمانی تاریخچه‌ای تقریباً

---

1. Gordon  
2. White  
3. Lipitt  
4. Lewin  
5. Katz  
6. Kahn

کمتر از سه دهه دارد. انبوه مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی انجام گرفت و سبب شد تا نگرش دانش پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر دهد و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به یکی از مهم‌ترین تخصص‌ها در زمینه رفتار سازمانی مبدل گردد. این نکته استنباط شده است که فرهنگ سازمانی تنها به مراکز علمی و دانشگاهی منحصر نشده بلکه مؤسسات تجاری، تولیدی، اداری و خدماتی نیز به نسبت به غنا بخشیدن آن ابراز علاقه کرده‌اند (پورکاظمی، ۱۳۸۳). برای اولین بار موضوع فرهنگ سازمانی در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری در سال ۱۹۷۹، در آمریکا مطرح گردید، که نشانگر جدید بودن بحث مذکور در ادبیات مدیریت می‌باشد (دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴). بسط و گسترش فرهنگ سازمانی با نگارش کتابی از سوی «دیل» و «کندی» در سال ۱۹۸۲ و تحقیقات مؤسسه مکنزی با همکاری دانشگاه هاروارد و استانفورد صورت گرفت (هافستد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

البته در این میان عمده‌ترین تحولی که موجب جلب توجه علمای مدیریت به فرهنگ سازمان گردید، سیستم مدیریت ژاپنی طی دهه ۷۰ بود. در واقع ژاپنی‌ها یک سیستم مدیریت ویژه، متناسب با محیط فرهنگی خود به وجود آورده بودند که بسیار موفقیت آمیزتر از سیستم مدیریت آمریکایی و اروپایی بود. به این ترتیب شناسایی فرهنگ توجه را به جنبه نرم سازمان متمرکز نمود، به طوری که تعدادی از سازمان‌های مشورت‌دهنده شروع به تنظیم و تدوین فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها نمودند و این در حالی بود که نظریه‌پردازان مدیریت نیز جنبه‌های مختلف مربوط به فرهنگ را مورد توجه و بررسی قرار دادند (شفیعی، ۱۳۸۴). تحقیقات چندی در زمینه فرهنگ سازمانی و خلاقیت در کشور و خارج از کشور صورت پذیرفته است. پژوهشی در سال ۲۰۰۵ میلادی تحت عنوان «فرهنگ سازمانی و فرایندهای خلاقیت: مقایسه شرکت‌های نمایشی و نمادهای آلمانی» توسط گبیرت<sup>۳</sup> انجام گرفت. نتایج تجربی از مصاحبه با ۲۸ نهاد پژوهشی و ۱۳ شرکت نمایشی، نشان داد که تأثیر فرهنگ باز در نمایش (تئاتر) به اندازه نمادهای علمی است و این پیوستگی بطور معنی‌داری در فرهنگ بسته به عنوان ضربه‌گیر عمل می‌نماید. هم‌چنین نتایج نشان داد که فرایند خلاقیت در شرکت‌های نمایشی نیازمند تلاش بیشتر جهت هماهنگی نسبت

---

1. Davis  
2. Hofstede  
3. Gebert

به نمادهای علمی است (گیبرت به نقل از جلیلی، ۱۳۸۶). آوان<sup>۱</sup>، همان<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نیز در تحقیق خود با عنوان «فرهنگ‌هایی که از جریان تولید - نوآوری حمایت می‌کنند» نتیجه گرفتند که فرهنگی که در سطحی بالا از نوآوری حمایت می‌کند با پرورش کار گروهی و ارتقاء اعمال خلاقیت و خطر کردن که ظاهراً با توسعه مؤثر تولیدات جدید مرتبط است بر خود مهر تأیید می‌زند. آنها چگونگی توسعه چنین فرهنگ‌هایی در سازمان‌ها را پیشنهاد می‌دهند. ییلماز<sup>۳</sup> و ارگان<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق، مشخص گردید که برای بعد سازگاری (انطباق‌پذیری) بیشترین امتیاز و بعد یکپارچگی کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین از نتایج این تحقیق بر می‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد سازگاری و یکپارچگی می‌باشد. در تحقیقی دیگر قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۸۴) به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت بدنی در دانشگاه‌های دولتی کشور پرداخته‌اند. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که همبستگی بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت معنی‌دار بود. این نتیجه، مؤید زیر بنای نظری تحقیق است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزنده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان خلاقیت افراد اثر دارد. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که زیرمجموعه‌های قدرت فرهنگ سازمانی، هماهنگی با تغییر و هم‌سویی اهداف فردی و گروهی دارای رابطه خطی با متغیر معیار بوده و واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت هستند. با توجه به یافته‌های تحقیق 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 و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی کنند. شیخ‌علیزاده هریس (۱۳۸۷) پژوهشی تحت عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی» انجام داد. نتایج این تحقیق حاکی از آن

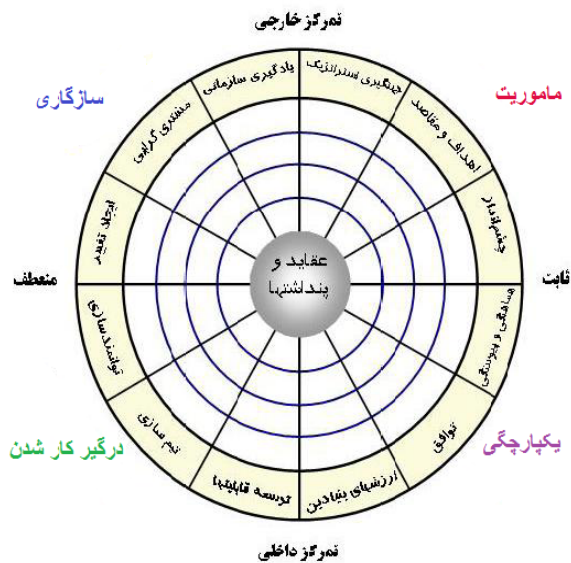
1. Avan. R
2. Hemantc
3. Yilmaz. C
4. Ergan. E



بود که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. لذا در ادامه تحقیقات فوق و با توجه به قلت تحقیقات در زمینه تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت و با در نظر گرفتن این مهم که فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در ایجاد و بروز خلاقیت در سازمان‌های آموزشی است، پژوهش حاضر با عنوان «بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز» در پی آن است که به بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی و ارزیابی میزان تأثیر این ابعاد بر بروز خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بپردازد چرا که خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی می‌تواند سبب سازگاری مناسب آنها با نیازهای آموزشی، بهبود و ارتقاء سطح کیفی آموزش، ایجاد، ترغیب و تشویق خلاقیت در دانشجویان و همچنین رشد و شکوفایی استعدادها، افزایش انگیزش کاری، ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان گردد که امید است، یافته‌های این تحقیق، مدیران و مسئولین آموزش عالی را در مسیر ایجاد تغییرات و اصلاحات فرهنگی لازم در نظام آموزش عالی کشور و هدایت آن به سوی فرهنگ مطلوبی که پرورش‌دهنده خلاقیت و نوآوری است یاری دهد.

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار در بروز خلاقیت دارای ابعاد مختلفی است که هر کدام به نوبه خود بر بروز خلاقیت تأثیرگذار هستند. در این پژوهش، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل با چهار بعد «درگیر کارشدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت» و خلاقیت نیز به عنوان متغیر وابسته (ملاک) در نظر گرفته شده است. مدل نظری پژوهش حاضر نیز مدل دنیسون بوده که در سال (۲۰۰۰) با چهار بعد مطرح گردیده است. از دلایل انتخاب این مدل می‌توان به جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های پیشین، مبنای رفتارگرایی این مدل، ارائه ابعاد کامل و عمیق از فرهنگ سازمانی و نیز کامل بودن آن از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی اشاره نمود. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است. ضمن اینکه مدل حاضر در سالیان اخیر توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته، اما در تحقیقات داخل کشور به ندرت مورد استفاده قرار گرفته است. از دیگر مزایای مدل

دنيسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در چهار بعد درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت و همچنین در ۱۲ شاخص، به صورتی کاملاً واضح نشان می‌دهد و شمای فرهنگ سازمانی را به صورت ملموسی به تصویر می‌کشد. توجه به این نکته نیز در ارتباط با مدل دنيسون حایز اهمیت است که این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند (دنيسون، ۲۰۰۰). مدل در بر گیرنده چهار بعد اصلی فرهنگ سازمان یعنی: درگیر کار شدن، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت است (دنيسون و فیشر، ۲۰۰۵). این چهار بعد در قالب عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط می‌باشند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به وسیله آنها نیز تقویت می‌شوند. این فعالیت‌های مدیریتی با استفاده از ۱۲ شاخص که مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند (دنيسون و همکاران، ۲۰۰۵). در نهایت نیز پس از سنجش تمامی ابعاد و شاخص‌ها و قرار دادن امتیاز هر یک از آنها در مدل، شکل حاصل را «شمای سازمانی» می‌نامند.



نمودار (۱) مدل فرهنگ سازمانی دنيسون

بنابراین در پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی شامل چهار بعد و هر بعد شامل سه شاخص است که در ادامه بدان پرداخته شده است.

### ۱- درگیر کار شدن<sup>۱</sup>

فرهنگ سازمانی که ویژگی آن «درگیر شدن بالای کارکنان در کار» باشد، به طوری قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آنها به وجود می‌آورد. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در این گونه فرهنگ، کارکنان به سیستم‌های کنترل ضمنی و داوطلبانه تأکید دارند تا به سیستم‌های رسمی، روشن و بوروکراتیک و سازمان به طور پیوسته کارکنان خود را توانمند می‌سازد و قابلیت‌های آنها را در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می‌دهند. در نتیجه، تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه کار خود برخوردار بوده و همچنین به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان کیفیت تصمیمات و اجرای آنها بالا است (گیلسپی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). شاخص‌های بعد درگیر کار شدن عبارتند از:

۱/۱. توانمندسازی<sup>۳</sup>: افراد اختیار، خلاقیت و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند (بیچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶).

۱/۲. تیم‌گرایی<sup>۵</sup>: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند (دنسون، ۲۰۰۰). فرهنگ تیم‌گرایی به میزان ارزشی که برای کار مشارکتی در جهت اهداف مشترک و برای این که تمامی کارکنان احساس مسئولیت نمایند اطلاق می‌شود. سازمان‌های تیم‌گرا، وابسته به تلاش‌های تیم برای انجام کارها هستند (بوچل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

۱/۳. توسعه قابلیت‌ها<sup>۷</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (دنسون، ۲۰۰۰).

- 
1. Involvement
  2. Gillespie. A. M
  3. Empowerment
  4. Beach. A. J
  5. Team orientation
  6. Buchel. B
  7. Capability Development

## ۲- یکپارچگی<sup>۱</sup>

یکپارچگی عبارت است از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم، گرایش بالایی به اثربخشی دارند. در این گونه سازمان‌ها رفتار اعضاء ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی دارد و پیروان آنان دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل، پیچیده هستند و سازمان‌های یکپارچه، تدوین‌کننده یک گرایش و مجموعه‌ای از نظام‌های سازمانی هستند که یک سیستم درونی بر مبنای حمایت و رضایت طرفین را ایجاد می‌نمایند و دارای کارکنانی با سطح تعهد بالا، مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین، شیوه‌ای مجزا برای انجام کار و مجموعه‌ای روشن از بایدها و نبایدها می‌باشند. یکپارچگی، فرهنگی قوی بر مبنای سیستمی مشترک از اعتقادات، ارزش‌ها و نشانه‌ها را به وجود می‌آورد که کاملاً توسط اعضاء سازمان قابل فهم است و این سیستم‌های کنترل ضمنی و نامحسوس بر مبنای ارزش‌های درونی شده، می‌تواند وسیله‌ای مؤثر برای دستیابی به هماهنگی و انسجام نسبت به سیستم‌های کنترل بیرونی باشند که وابسته به قوانین و مقررات روشن هستند. قدرت این شیوه عملیاتی زمانی که اعضاء سازمان با موقعیت‌های ناآشنا مواجه می‌شوند، محرز می‌گردد. یکپارچگی، افراد را قادر می‌سازد تا واکنش مناسبی را در شیوه‌ای قابل پیش‌بینی به یک محیط (با تأکید بر اصولی بر مبنای ارزش‌ها) از خود نشان دهند (دنیسون، ۱۹۹۶). شاخص‌های بعد یکپارچگی عبارتند از:

۲/۱. ارزش‌های بنیادین<sup>۲</sup>: مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک در یک سازمان است که ایجادکننده حسی قوی از هویت و مجموعه‌ای روشن از انتظارات است.

۲/۲. توافق<sup>۳</sup>: اعضاء سازمان قادرند در اختلافات حساس و مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۲/۳. هماهنگی و پیوستگی<sup>۴</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی‌گردد (دنیسون، ۲۰۰۰).

1. Consistency
2. Core Values
3. Agreement
4. Coordinating and Integration

### ۳- سازگاری<sup>۱</sup>

سازگاری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌ها. سازمان‌های سازگار در برگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد (گیلپسی و همکاران، ۲۰۰۷). شاخص‌های بعد سازگاری عبارتند از:

۳/۱. ایجاد تغییر<sup>۲</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۳/۲. مشتری‌مداری<sup>۳</sup>: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع، مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳/۳. یادگیری سازمانی<sup>۴</sup>: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، کسب دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد (دنيسون، ۲۰۰۰).

### ۴- مأموریت<sup>۵</sup>

مأموریت، شامل تعریف و تعیین جهت‌هایی طولانی مدت برای سازمان است. مأموریت یا رسالت یک سازمان ارایه دهنده اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. مأموریت یک سازمان شامل جهت‌های روشن و اهدافی است که برای تعریف یک مسیر مناسب برای فعالیت‌های سازمان و اعضای آن به کار می‌رود. افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه مدت و بلند مدت سازمان کمک خواهد نمود.

- 
1. Adaptability
  2. Creating Change
  3. Customer Focus
  4. Organizational Learning
  5. Mission

زمانی که افراد و سازمان در مسیر اهداف قرار گیرند و هدف گرا باشند، موفقیت دست یافتنی تر به نظر می رسد (دنیسون و نیل، ۱۹۹۶). شاخص های بعد مأموریت عبارتند از:

۴/۱. نیت و جهت استراتژیک<sup>۱</sup>: نیت و جهت استراتژیک بیانگر آرمان سازمان بوده و چگونگی ایفای نقش و مشارکت افراد را در سازمان روشن می سازد (همل<sup>۲</sup> و پراهالاد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

۴/۲. اهداف و مقاصد<sup>۴</sup>: مجموعه ای روشن از اهداف و مقاصد کوتاه مدت می تواند با مأموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان مرتبط باشد و جهت های روشنی را برای هر فرد در کارش فراهم کند (دنیسون و میشر، ۱۹۹۵).

۴/۳. چشم انداز<sup>۵</sup>: چشم انداز دیدگاهی مشترک از حالت مطلوب آینده می باشد. چشم انداز مجموعه ارزش های بنیادین سازمان را شکل داده و اذهان و قلوب افراد سازمان را تسخیر می کند و در عین حال فراهم کننده جهت بوده و به عنوان راهنمایی برای افراد سازمان است (دنیسون و نیل، ۱۹۹۶).

لازم به ذکر است که این مدل به صورت افقی به دو نیم تقسیم شده که بین تمرکز خارجی (نیمه بالایی) و تمرکز داخلی سازمان (نیمه پایینی) تمایز وجود دارد. درگیر کار شدن و یکپارچگی بیان کننده پویایی درونی یک سازمان است، اما بیان کننده ارتباطات متقابل سازمان با محیط بیرونی خودش نیست. در مقابل سازگاری و مأموریت بیان کننده تمرکز سازمان بر روی ارتباط با محیط است. از سوی دیگر این مدل به صورت عمودی نیز به دو نیم تقسیم شده است. که یک سازمان منعطف (نیمه سمت چپ) و یک سازمان ثابت (نیمه راست) را از هم جدا می سازد. درگیر کار شدن و سازگاری بیان کننده قابلیت سازمان برای انعطاف پذیری و تغییر است و در مقابل یکپارچگی و مأموریت مؤید قابلیت سازمان برای ثبات و پیروی از دستورالعمل ها است. تحقیق حاضر جهت تحقق اهداف خود، سئوالات ذیل را مطرح و مورد سنجش قرار داده است.

- 
1. Strategic Direction and Intent
  2. Hamel
  3. Prahalad. K
  4. Goals and Objective
  5. Vision

- ۱- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان خلاقیت اعضای هیئت علمی در دانشگاه شیراز و دانشگاه علوم پزشکی شیراز تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۵- از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز، کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تر خلاقیت است؟
- ۶- از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تر خلاقیت است؟
- ۷- از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تر خلاقیت است؟

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از نوع توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری آن، شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز (۴۷۸) و علوم پزشکی شیراز (۶۵۰) در سال ۸۸-۸۹ می‌باشد که برای محدود کردن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری استفاده شد. گروه نمونه براساس فرمول کوکران با میزان خطای مجاز ۰/۰۸ و به روش تصادفی ساده از بین همه اعضای هیئت علمی انتخاب شدند که تعداد ۱۳۳ عضو هیئت علمی را شامل می‌شود. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل دو مقیاس است:

الف - پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون: این مقیاس با توجه به چهار بعد «درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت» توسط دنیسون (۲۰۰۰) براساس طیف لیکرت ساخته شده که حاوی ۶۰ سؤال در ۱۲ شاخص است که شاخص‌ها شامل: توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و انسجام، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز است.

ب- پرسشنامه خلاقیت رندسیپ: مقیاس مورد استفاده در این تحقیق جهت سنجش خلاقیت، مقیاس مبتنی بر مهم‌ترین شاخص‌ها و عوامل ایجادکننده خلاقیت در بین افراد است که توسط رندسیپ (۱۹۷۹) ساخته شده و مشتمل بر ۵۰ گویه است که براساس طیف لیکرت تنظیم گردیده است.

### روایی و پایایی ابزار

روایی پرسشنامه‌ها به شکل صوری و محتوایی و روایی سازه‌ای پرسشنامه‌ها از روش تحلیل گویه<sup>۱</sup> بدست آمد که روایی تمام گویه‌ها (بالای ۰/۳۰) محرز گردید. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق ضریب آلفای کرانباخ توسط محقق بدست آمد که مقدار آن برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۱ و برای پرسشنامه خلاقیت نیز ۰/۸۴ برآورد گردید.

### روش‌های آماری

مهم‌ترین روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات عبارتند از: روش‌های همبستگی، آزمون معنی‌داری  $t$  و رگرسیون چندگانه.

### یافته‌های تحقیق

جدول (۱) ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز

مأموریت	سازگاری	یکپارچگی	درگیر کار شدن	خلاقیت	
				۱	خلاقیت
			۱	۰/۶۷**	درگیر کار شدن
		۱	۰/۲۸**	۰/۵۲**	یکپارچگی
	۱	۰/۰۶	۰/۱۹*	۰/۴۱**	سازگاری
۱	۰/۳۱**	۰/۲۸**	۰/۳۲**	۰/۶۱**	مأموریت

\*\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.  
\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است.



به منظور پاسخ‌دهی به سؤال اول تحقیق که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد، با توجه به جدول همبستگی (شماره ۱) می‌توان گفت که بین کلیه ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فوق رابطه معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. ضریب همبستگی بدست آمده بین خلاقیت با بعد درگیر کار شدن ۰/۶۷، بعد یکپارچگی ۰/۵۲، بعد سازگاری ۰/۴۱ و با بعد مأموریت برابر با ۰/۶۱ می‌باشد. لذا یک رابطه مستقیم و قوی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز وجود دارد.

جدول (۲) ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز

مأموریت	سازگاری	یکپارچگی	درگیر کار شدن	خلاقیت	
				۱	خلاقیت
			۱	۰/۵۶**	درگیر کار شدن
		۱	۰/۱۶	۰/۵۸**	یکپارچگی
	۱	۰/۰۲	۰/۲۷*	۰/۴۹**	سازگاری
۱	۰/۳۴**	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۶۳**	مأموریت

\*\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است

به منظور پاسخ‌دهی به سؤال دوم تحقیق که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز و علوم پزشکی شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد، با توجه به جدول همبستگی (شماره ۲) چنین استنباط می‌گردد که بین تمام ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز رابطه معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. لذا یک رابطه مستقیم و قوی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز نیز وجود دارد.

جدول (۳) ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

مأموریت	سازگاری	یکپارچگی	درگیر کار شدن	خلاقیت	
				۱	خلاقیت
			۱	۰/۷۱**	درگیر کار شدن
		۱	۰/۳۹**	۰/۵۱**	یکپارچگی
	۱	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۴۶**	سازگاری
۱	۰/۳۰**	۰/۳۷**	۰/۳۸**	۰/۶۲**	مأموریت

\*\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

به منظور پاسخدهی به سؤال سوم تحقیق که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز رابطه معنی داری وجود دارد، با توجه به جدول همبستگی (شماره ۳) می توان گفت که بین تمام ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز رابطه معنی داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول (۴) نتایج حاصل از آزمون تی جهت بررسی تأثیر محل خدمت اعضای هیئت علمی بر میزان خلاقیت آنها

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار $t$	سطح معنی داری
دانشگاه علوم پزشکی شیراز	۷۶	۷۵/۱۸۳	۱۹/۰۷	۱۳۱	۲/۱	۰/۰۳
دانشگاه شیراز	۵۷	۶۱/۱۷۵	۱۴/۲۹			

به منظور پاسخدهی به سؤال چهارم تحقیق که آیا بین میزان خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه های شیراز و علوم پزشکی شیراز تفاوت معنی داری وجود دارد، با توجه به جدول تی (شماره ۴) می توان گفت که محل خدمت بر میزان خلاقیت افراد تأثیر دارد ( $P < 0/05$ ). میانگین نمره اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز ( $\bar{X} = 75/183$ ) بیشتر از اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز ( $\bar{X} = 61/175$ ) است که این امر نشان دهنده آن است که اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بیشتر از اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز از خلاقیت برخوردار بوده اند.

جدول (۵) نتایج حاصل از روش رگرسیون چندگانه برای بررسی رابطه پیش‌بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز

سطح معناداری	$t$	$R^2$	$R$	$\beta$ استاندارد	$\beta$	مدل
۰/۳۶	-۰/۹۱	۰/۷۴	۰/۸۶		-۹/۶۴	ثابت
۰/۰۰۰۱	۹/۱۵			۰/۴۴	۱/۶۰	درگیر کار شدن
۰/۰۰۰۱	۵/۹۹			۰/۲۸	۰/۷۵	یکپارچگی
۰/۰۰۰۱	۴/۳۹			۰/۲۱	۰/۷۷	سازگاری
۰/۰۰۰۱	۶/۳۰			۰/۳۲	۱/۰۰	مأموریت

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش که آیا مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز هستند، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج بدست آمده از جدول (شماره ۵) حاکی از آن است که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی بعد درگیر کار شدن، با ضریب بتای ۰/۴۴ در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز قرار دارد و بعد از آن به ترتیب بعد مأموریت با ضریب بتای ۰/۳۲، بعد یکپارچگی با ضریب بتای ۰/۲۸ و بعد سازگاری با ضریب بتای ۰/۲۱ در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی قرار دارند.

جدول (۶) نتایج حاصل از روش رگرسیون چندگانه برای بررسی رابطه پیش‌بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز

سطح معناداری	$t$	$R^2$	$R$	$\beta$ استاندارد	$\beta$	مدل
۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۷۹	۰/۸۹		۷/۱۹	ثابت
۰/۰۰۰۱	۴/۹۶			۰/۳۲	۰/۵/۱	درگیر کار شدن
۰/۰۰۰۱	۶/۷۰			۰/۴۳	۰/۷۴	یکپارچگی
۰/۰۰۰۱	۴/۰۴			۰/۲۷	۰/۹۱	سازگاری
۰/۰۰۰۱	۵/۱۳			۰/۳۵	۰/۹۷	مأموریت

در پاسخ به سؤال ششم پژوهش که آیا مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز هستند، از تحلیل رگرسیون استفاده شد.

نتایج بدست آمده از جدول (شماره ۶) حاکی از آن است که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی بعد یکپارچگی با ضریب بتای ۰/۴۳ در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز قرار دارد و بعد از آن به ترتیب بعد مأموریت با ضریب بتای ۰/۳۵، بعد درگیر کار شدن با ضریب بتای ۰/۳۲ و بعد سازگاری با ضریب بتای ۰/۲۷ در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی قرار دارند.

جدول (۷) نتایج حاصل از روش رگرسیون چندگانه برای بررسی رابطه پیش‌بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

مدل	$\beta$	$\beta$ استاندارد	R	$R^2$	t	سطح معناداری
ثابت	-۱۸/۰۶		۰/۸۵	۰/۷۳	-۱/۱۷	۰/۲۴
درگیر کار شدن	۱/۸۰	۰/۴۸			۶/۹۰	۰/۰۰۰۱
یکپارچگی	۰/۶۵	۰/۱۷			۲/۵۱	۰/۰۱
سازگاری	۰/۸۹	۰/۲۳			۳/۵۷	۰/۰۰۱
مأموریت	۱/۰۰	۰/۳۰			۴/۳۷	۰/۰۰۰۱

در پاسخ به سؤال هفتم پژوهش که آیا مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز هستند، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج بدست آمده از جدول (شماره ۷) نشان داد که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی بعد درگیر کار شدن با ضریب بتای ۰/۴۸ در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز قرار دارد و بعد از آن، بعد مأموریت با ضریب بتای ۰/۳۰، بعد سازگاری با ضریب بتای ۰/۲۳ و بعد یکپارچگی با ضریب بتای ۰/۱۷ به ترتیب در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی قرار دارند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی نیز دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی، که می‌تواند بر

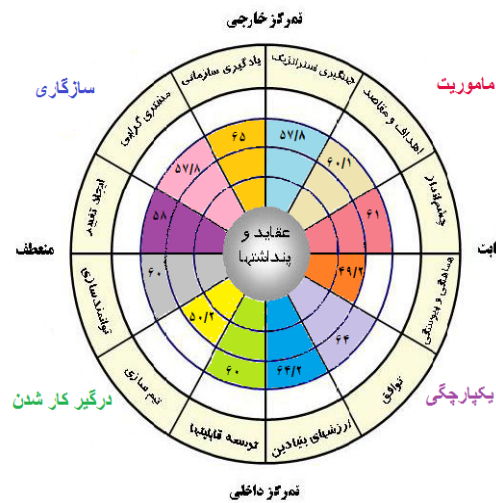
رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و نیز شکل‌دهی به رفتار آنان دارد و عامل مهمی در پدید آوردن خلاقیت در افراد و نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. با استناد به اهمیت فرهنگ سازمانی در بروز خلاقیت در افراد، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز پرداخته است. در این مطالعه، مواردی چون تعیین رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی «درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت» با خلاقیت در دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی به طور هم‌زمان و به تفکیک، مورد بررسی قرار گرفت. همچنین به بررسی مقایسه‌ای خلاقیت بین اعضای هیئت علمی دو دانشگاه فوق‌پراخته شد و به قدرت پیش‌بینی‌کنندگی هر کدام از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی «درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت» از خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز نیز اشاره گردید. در این بخش نتایج حاصل از این مطالعه که در قسمت پیشین ارائه شد با توجه به هر کدام از سؤالات تحقیق مورد بحث و بررسی بیشتر قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز، به طور هم‌زمان و به تفکیک بود. این نتیجه با یافته‌های علیزاده هریس (۱۳۸۷)، محبتی و همکاران (۱۳۸۷)، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴)، بیات (۱۳۷۵)، گبیرت (۲۰۰۵) و مارتینز (۲۰۰۳) هم‌خوانی و مطابقت دارد. وجود رابطه (مثبت) نشان‌دهنده این است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان خلاقیت افراد اثر دارد و 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 و هر اندازه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به ابعاد «درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت» توجه بیشتری بنمایند به همان میزان به خلاقیت بیشتری دست می‌یابند که بر اساس این یافته تحقیق چنین استنباط می‌شود که دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب که پذیرای ایده‌های جدید و نظرات متنوع باشد و نیز افراد را به اجرای ایده‌هایشان و تحمل شکست تشویق نماید و با تأکید بیشتر بر توسعه قابلیت‌ها، تیم‌گرایی، توانمندسازی کارکنان، هماهنگی و انسجام، توافق بر سر

ارزش‌های بنیادین، شفاف‌سازی نیت و جهت استراتژیک، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز روشن، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و نیز یادگیری سازمانی، تأثیر بسزایی در بروز خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی خود داشته و به افزایش خلاقیت آنها در سازمان کمک نمایند و برنامه‌ریزان آموزش عالی نیز قادر نخواهند بود بدون توجه به فرهنگ سازمانی، اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را پایه‌ریزی کنند. برنامه‌ریزان می‌بایست با در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه، ترکیب اندیشه‌های متفاوت، ارتقا تجربیات و مهارت‌های تفکر خلاق، پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتنا و اعتماد، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد و وقت‌گیر و ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم، حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل و ایجاد جذابیت کاری برای اعضای هیئت علمی فرهنگ سازمانی را بوجود آورده که مشوق خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی و ارتقا و پیشرفت سازمانی آنها گردد.

نتایج حاصل از آزمون تی نشان‌دهنده آن بود که تفاوت معنی‌داری بین میزان خلاقیت اعضای هیئت علمی در دو دانشگاه وجود دارد. این امر نشان‌دهنده آن است که محل خدمت بر میزان خلاقیت اعضا موثر است. لذا بر این اساس، اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز به نسبت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، کنجکاوتر بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده، جدید، ناشناخته و عجیب هستند آنها سئوالات بیشتر و پیچیده‌تری را مطرح می‌کنند و بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند و از این طریق، سوژه‌های جدیدی برای فکر کردن پیدا می‌کنند، خلاق و انعطاف‌پذیر هستند یعنی توانایی کنار گذاشتن چارچوب‌های ذهنی گذشته و توانایی دیدن اندیشه‌های جدید و بررسی افکار نو و پذیرش مناسب‌ترین و کارآمدترین باورها را داشته و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند آنها با استفاده از این ویژگی، توانایی تعقیب و دستیابی به راه‌حل مشکل را از راه‌های مختلف دارا هستند، آنها پیرو و دنباله‌رو نبوده، و به دنبال تکیه‌گاهی در بیرون نیستند تا به او چنگ زنند بلکه این افراد صاحب فکر، اندیشه، سبک و روشی خاص هستند. آنها همواره مطیع بی چون و چرای مسئول بالاتر و افراد با نفوذ نبوده و از جمع پیروی نمی‌کنند بلکه بر اساس اعتقادات و الگوی ذهنی خود و بر اساس منطق حاکم بر امور از استقلال رأی و قضاوت برخوردارند.

نتایج تحلیل رگرسیون نیز برای پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز، از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی بعد درگیر کار شدن در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت قرار دارد و بعد از آن به ترتیب بعد مأموریت، بعد یکپارچگی و بعد سازگاری در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی قرار دارند. همچنین کلیه ابعاد مذکور پیش‌بینی‌کننده مثبت می‌باشند بدین معنی که هرچه توجه به ابعاد درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت بیشتر باشد میزان خلاقیت نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، بعد یکپارچگی در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز قرار دارد و بعد از آن ابعاد مأموریت، درگیر کار شدن و بعد سازگاری به ترتیب در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت قرار دارند. کلیه ابعاد مذکور پیش‌بینی‌کننده مثبت خلاقیت می‌باشند بدین معنی که هرچه توجه به ابعاد درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت بیشتر باشد میزان خلاقیت نیز افزایش می‌یابد. همچنین نظر به آنکه بعد یکپارچگی در دانشگاه شیراز در درجه اول اهمیت و بعد درگیر کار شدن در درجه دوم اهمیت از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت قرار دارد و با توجه به شمای فرهنگ سازمانی در دانشگاه شیراز این ابعاد به ترتیب در شاخص‌های هماهنگی و انسجام و تیم‌گرایی نسبت به شاخص‌های دیگر در سطح پایین‌تری قرار گرفته‌اند (شکل ۱).

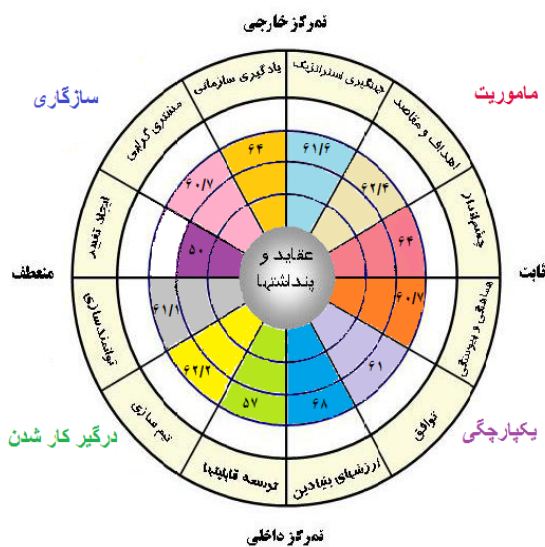


نمودار (۲) شمای فرهنگ سازمانی دانشگاه شیراز

شمای فرهنگ سازمانی دانشگاه شیراز نشان‌دهنده آن است که اعضای هیئت علمی دانشگاه از روحیه هماهنگی، انسجام و تیم‌گرایی کمتری نسبت به دیگر شاخص‌های فرهنگ سازمانی برخوردار بوده‌اند که این امر می‌تواند مانعی بر سر راه خلاقیت آنان باشد. لذا مدیریت دانشگاه می‌بایستی در راستای رشد و شکوفایی خلاقیت اعضای هیئت علمی، جهت تقویت هرچه بیشتر هماهنگی، انسجام و نیز تیم‌گرایی، برنامه‌ریزی‌های لازم را بنماید.

همچنین نتایج تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، بعد درگیر کار شدن در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز قرار دارد و بعد از آن به ترتیب بعد مأموریت، بعد سازگاری و بعد یکپارچگی در درجه‌های بعدی از نظر قدرت پیش‌بینی قرار دارند. با توجه به آنکه کلیه ابعاد مذکور پیش‌بینی‌کننده مثبت می‌باشند هر چه توجه بیشتر به ابعاد درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت بیشتر باشد موجب افزایش میزان خلاقیت می‌گردد. همچنین با در نظر گرفتن آنکه بعد سازگاری در درجه سوم از نظر قدرت پیش‌بینی خلاقیت قرار دارد و با توجه به شمای فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز شاخص ایجاد تغییر در سطح پایین‌تری نسبت به دیگر شاخص‌های این بعد قرار گرفته است (شکل ذیل).





نمودار (۳) شمای فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

شمای فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز نشان‌دهنده آن است که شاخص ایجاد تغییر در سطح پایین‌تری نسبت به دیگر شاخص‌های فرهنگ سازمانی قرار گرفته که این امر می‌تواند مانعی بر سر راه خلاقیت باشد. لذا مدیریت دانشگاه می‌بایستی برنامه‌ریزی‌های خود را با توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی و تأکید بر تقویت و ارتقا شاخص ایجاد تغییر پایه‌ریزی نماید.

## منابع

- آگاهی اصفهانی، بیتا؛ طاهر نشاط دوست، حمید و نائلی، حسین (۱۳۸۱). بررسی رابطه سبک شناختی استقلال- وابستگی میدانی با خلاقیت. *مجله روانشناسی*، شماره ۲۹، ص ۳۷-۵۱.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- پورکاظمی، محمدحسین و نوایی، غلامرضا (۱۳۸۳). بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، (۳۶) ۸، ص ۶۲-۳۷.
- جلیلی، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس نواحی چهارگانه شهر شیراز، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز.
- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، شماره ۱، ص ۱۴۸.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۳). *خلاقیت، دانش مدیریت*، شماره ۲۴، ص ۶۶-۵۹.
- شجاعی، منوچهر (۱۳۸۴). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی پردیس دانشکده‌های فنی و پردیس دانشگاه تهران. *فرهنگ مدیریت*، سال سوم، شماره یازدهم.
- شفیعی، زهره (۱۳۸۴). *فرهنگ سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن، فصلنامه احیا (علمی-فرهنگی-اجتماعی)*.
- شهرآرای، مهرناز و مدنی پور، رضا (۱۳۷۵). سازمان خلاق و نوآور، *مجله دانش مدیریت*، شماره ۳۳ و ۳۴.
- شیخ علیزاده هریس، محبوب (۱۳۸۷). رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه ارومیه.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

عامری فر، فرشاد (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز، *پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز.

علیرضایی، ابوتراب و تولایی، روح الله (۱۳۸۷). ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال پنجم، شماره ۱۶، فروردین و اردیبهشت، ص ۵۰.

قهرمان تبریزی، کورش و تندنویس، فریدون (۱۳۸۶). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت بدنی در دانشگاه‌های دولتی کشور، *نشریه علوم حرکتی و ورزشی*، شماره ۶، ص ۱۵۰-۱۳۹.

- Amabile, Teresa. M, Barsade, sigal. G and Mueller, Jennifer. S., (2005). *Affect and Creativity at Work*. Johnson Graduate School, Cornell University.
- Avan, R. Jassawalla, Hemantc, Sashittal (2002). Cultures That Support Product-Innovation Processes. *The Academy of Management Executive*. Vol. 16, Iss. 3. <http://Proquest.com>
- Beach, A. J. (1996), Empowerment to the people: creating an atmosphere for growth, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 1, pp. 29-33.
- Buchanan, Bruce. 2001. *Creativity at the Metalevel*. AAI –2000 Presidential Address. *AI Magazine*, Fall. [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Buchel, B. (2005). Managing New Business Ventures. *European Management Journal*, 23, 274-280.
- Davis, Stanly. (1984). *Managing corporate*, bal liner publishing company.
- Denison, D. and Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-233.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review*, 21 (3), 1-36.
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: Can it be a key Lever for Driving Organizational Change? In Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C. (Eds.), *the International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-376). Chichester: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., Fisher, C. (2005) The Role of the Board of Directors in shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? Working Paper presented at the Changing the Game Forum: Reforming *American Business* June 2-4, 2005 Beaver Creek, Co.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., Cho, H. J (2005), Diagnosing organizational cultures: validating a model and method, working paper, IMD 2005-11, *International Institute for management Development Lausanne*, pp. 1-33.
- Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2007) Organizational culture and customer satisfaction, Denison Consulting Ann Arbor, MI 48104.
- Gordon, George. (1991). Industry determinates of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. vol. 16. no2, pp 394 – 415.
- Hamel, G., C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Harrington, D. M. (1996). *The Ecology of human creativity, A Psychological Perspective*. Sage Pub: London.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. and Sanders, G. (1990), Measuring organizational Cultures: a qualitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, June 1, pp. 286-316.
- Quinn, R and Cameron, K. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.
- Schein. H. E. (1992). "*Organizational culture and leadership*" second edition, jossey, bass publishers.
- Shelly, Ch. E. (1991). Effect of productivity goals, creativity goals and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 2-176-185.
- Simonton, Dean K. 2000. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. *American Psychologist* 55 (1):151-158.
- Sternberg, R. J. (2001). What is the common thread of creativity? Its dialectical relation to intelligence and wisdom. *American Psychologist*, 4 (56), 360-362.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. and Wu J. B (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17, 113-117.
- Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business*, 290-306.