

شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)

رضا محمد کاظمی^{۱*} - سعید جعفری مقدم^۲ - سارا سهیلی^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۲/۳۱)

چکیده

جو سازمانی با ابعادی تعیین کننده در سازمان (مانند ساختار سازمانی، ارتباطات، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک پذیری و کار گروهی) از جمله مهم ترین عوامل اثرگذار بر نوآوری به شمار می آید. هدف این پژوهش شناسایی تأثیر جو سازمانی بر نوآوری است. این پژوهش از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-هم بستگی می باشد و از نظر هدف، کاربردی بوده و جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در صف و ستاد بانک ملت شهر تهران هستند که حجم نمونه ۳۵۷ نفر محاسبه شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه استاندارد (جو سازمانی آراباسی و پرسش نامه نوآوری هاگس) استفاده شد که روایی آن با تحلیل عاملی تاییدی، تایید شده است. برای تحلیل داده ها از هم بستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره و برای تایید مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. تحقیق نشان داد اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی داری برای روابط مفروض شده) تنها تأثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شد؛ اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه ی هم بستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

واژه های کلیدی: نوآوری، جو سازمانی، بانک ملت

مقدمه

اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا (دست کم) بتواند نیازهای جدید خود را (متناسب با تغییرات یادشده) برآورده کند. نوآوری، یکی از راه‌های افزایش مزیت رقابتی می‌باشد که بیش تر وقت‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های راهبردی شرکت‌ها برای دست‌یابی به موفقیت‌های بلندمدت، دیده می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر امور مخاطره‌آمیز دارد (تاج‌الدینی، ۲۰۱۰، ص ۲۲۳). هم‌چنین به دلیل ارتباط نوآوری با انعطاف‌پذیری و تولید، به‌عنوان مقوله‌ای بسیار مهم برای افراد، نهادها و در مجموع برای همه‌ی جوامع به‌شمار می‌رود (رانکو^۱، ۲۰۰۴). از سوی دیگر تحقیقات متعددی بیانگر رابطه‌ی مستقیم و معنادار جو سازمانی^۲ با نوآوری می‌باشد (جوآنا^۳، ۲۰۰۶). تعاریف متعددی از جو سازمانی ارائه شده از جمله این که جو سازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده‌ی نگرش کارکنان و شیوه‌ی مدیریت سازمان می‌باشد. در تعریفی دیگر، جو سازمانی به ادراک مشترک از خط‌مشی‌ها، عادت‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی گفته می‌شود.^۴ هم‌چنین جو سازمانی دربرگیرنده‌ی نظامی ارزشی است، به این معنی که شیوه‌ی انجام کار و این که به چه رفتارهایی پاداش داده می‌شوند را مشخص می‌کند (بولدن^۵، ۱۹۹۲). مدیران سازمان نیز باید همیشه به فکر بهبود و اصلاح جو سازمانی باشند تا افزون‌بر نگهداری کارا و اثربخش آن، در افراد ایجاد انگیزه کرده و نیازهای مادی و معنوی آن‌ها را برآورده کنند (می^۶، ۱۹۵۹).

یکی از اندیشمندان این حوزه بر این باور است که وجود یک جو مناسب می‌تواند نقش محرکی دایمی را برعهده گرفته، رفتار کارکنان را در جهت نوآوری هدایت کند. بنابراین

1. Runco
2. Organizational climate
3. Joanna
4. Shadur, Kienzle, Rodwell; 1999
5. Boulden
6. May

می توان گفت اگر سازمانی که جوی مناسب برای نوآوری دارد با بحرانی مواجه شود به آسانی می تواند با برانگیختن توجهات کارکنان خود به سوی حل آن مشکل، بر بحران فایق آید. اما در سازمانی با جو نامناسب، جلب این توجهات، مدت بسیار زیادی به طول می انجامد (کانتر^۱، ۱۹۸۸). با توجه به نقش کلیدی نوآوری و اهمیت بیش از پیش نوآوری در پیشگامی و رقابت پذیری سازمان ها، (به ویژه برای بانک ملت که از سال ۱۳۸۷ به جرگه ی بانک های خصوصی پیوسته است) این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال می باشد که: جو سازمانی چه تاثیری بر نوآوری در بانک ملت دارد.

بررسی پیشینه ی تحقیق

جو سازمانی: جو سازمانی به تصورات، احساسات و ارزش های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می شود. همین طور احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتماد به نفس و وفاداری را نیز شامل می شود که تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند فضای فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم و ویژگی های رفتاری افراد در محیط کار قرار می گیرد (الیس^۲، ۲۰۰۰). جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند بهره وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می کنند تحت تأثیر قرار می دهد، از این رو با توجه به تاثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران، به ویژه در محیط رسمی بانک، باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان های سازمان دست یابند (ادمونتون و وسترن^۳، ۲۰۰۲). آراباسی^۴ (۲۰۱۰)، ابعاد جو سازمانی را با تمرکز بر هفت بُعد: ساختار سازمانی^۵، ارتباطات سازمانی^۶، پاداش^۷، تعهد

1. Kanter
2. Ellis
3. Edmonton and Western
4. Arabaci
5. Organizational Structure
6. Communication
7. Rewarding

- سازمانی^۱، ریسک‌پذیری^۲، تعارض سازمانی^۳، کار گروهی^۴ بررسی کرده است.
- ◀ ساختار سازمانی: ساختار سازمانی به چارچوبی گفته می‌شود که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان ایجاد می‌کنند. در حقیقت، ساختار سازمانی الگوی تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان و هم‌چنین یک نظام رسمی می‌باشد زیرا مدیران عالی سازمان‌ها آن را به صورت رسمی پدید می‌آورند به طوری که نوع ساختار سازمان‌ها بر رفتار کارکنان و بهره‌وری آن‌ها اثرگذار است (Fry, 1993).
- ◀ ارتباطات سازمانی: ارتباطات عامل مهمی در سازمان بوده و بخش‌های مختلف سازمان را به هم مرتبط و متصل می‌کند. ارتباطات بخش وسیعی از رفتارهای افراد را در سازمان شامل می‌شود و ابزاری برای شکل دادن به وظایف اصلی مدیریت سازمان است (Barnard, 1938).
- ◀ پاداش: پیامدهای ارزشمند و مثبت کار برای افراد را پاداش گویند. پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب توسط فرد است که احتمال تکرار آن رفتار را افزایش می‌دهد (Helriegell, Slocum, Woodman, 1995).
- ◀ تعهد سازمانی: تعهد سازمانی بدان معناست که فرد، سازمان را مُعرف خود بداند. به طور خلاصه وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند (Meyer & Allen; 1991).
- ◀ ریسک‌پذیری: از نظر بارنی و رایت (۱۹۹۸)، ریسک‌پذیری سنجش یا ارزیابی ریسک و طراحی راهبردهایی برای مدیریت ریسک می‌باشد. در سازمان‌های مختلف، هنگامی که افراد با یک‌دیگر بهتر کار می‌کنند، دستاوردها نیز از نظر کمی و کیفی بهتر می‌شود.
- ◀ کار گروهی: تیم یا گروه، مجموعه‌ای از افراد است که هر یک بخشی از فعالیت

-
1. Organizational Commitment
 2. Risk-taking
 3. Organizational Conflict
 4. Team Working

گروهی را به دوش می کشد. آنچه هر عضو گروه باید انجام دهد، این است که سهم وظیفه‌ای خود در گروه را به نحو احسن و اکمل انجام داده و گروه را برای رسیدن به اهداف نهایی اش کمک کند (Billikopf, 2007).

◀ تضاد سازمانی: تضاد در یک سازمان، نزاع، مشاجره یا تقابل نیروهای موجود بین نیازهای اولیه و نیازهای معنوی، مذهبی و منظرهای اخلاقی و از طرفی ناسازگاری طرز فکر و تصورات دو نفر یا بیش تر را توضیح می دهد. در واقع تضاد، تعاملات ارتباطی افرادی می باشد که به هم دیگر وابسته اند و احساس می کنند علایق شان متضاد یا ناسازگار است.

نوآوری: امروزه نوآوری و خلاقیت در محیط های رقابتی کنونی، مهم ترین عامل رشد و پیشرفت بشر در بقای سازمان ها و به طور کلی در تمامی زمینه هاست (کر و گاکلیاردی^۱، ۲۰۰۳). نوآوری به تلاش های یک شرکت برای یافتن فرصت های جدید و راه حل های نو گفته می شود. قابلیت نوآوری ویژگی است که به کسب و کار توانایی سریع خلق ایده، شیوه های جدید، گسترش و معرفی محصولات و خدمات جدید یا بهبود محصولات و خدمات موجود را می دهد و قابلیت نوآوری منبعی از ابعاد می باشد که کسب و کار بایستی به خوبی به آن تجهیز شود تا از نوآوری و اداره ی موفقیت آمیز تغییر، پشتیبانی کند. قابلیت نوآوری، عاملی کلیدی برای استمرار نوآوری در کسب و کارهاست و به آن ها این توانایی را می دهد تا در محیط متغیر کنونی اثربخش تر رقابت کنند (بالان و لیندزی^۲، ۲۰۱۰).

جو سازمانی و نوآوری: جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره ی نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش ها و گرایش های رفتاری می شود. در جوی که قویاً برای نوآوری مناسب می باشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای ارایه رفتارهای نوآورانه به آن ها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه ی

1. Kerr and Gagliardi
2. Balan and Lindsay

ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارایه‌ی ایده‌های نو مورد تمسخر سایرین قرار گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند، از مزایای رقابتی به‌دست آمده بهره خواهند برد (فخریان، ۱۳۸۱). برای ایجاد نوآوری، لازم است مدیران توجه کارکنان خود را به توسعه و ایجاد راه‌کارها، فرایندها و محصولات جدید جلب کنند. کارکنان تمایل دارند تا با ایجاد و استقرار رویه‌هایی، از آن‌چه که نیاز به تغییر و تحول دارد، پرهیز کنند. برای مقابله با چنین گرایشی (تمایل به ثبات) ارایه‌ی محرک‌ها و انگیزاننده‌های مداوم لازم است تا افراد را به تحرک وادارند (ون‌دون^۱، ۱۹۸۶). از سوی دیگر سازمان‌های امروزی به مدیرانی نیاز دارند که تمایل به چالش با هنجارهای موجود داشته و انجام فعالیت‌ها طبق روال همیشگی را زیر سوال می‌برند. برای آن‌ها قابل قبول نیست که فعالیت‌ها به روش همیشگی انجام شود (تامسون^۲، ۱۹۹۹).

سابقه‌ی تحقیقات مشابه: مهم‌ترین پژوهش‌های مشابه انجام شده را می‌توان به اختصار در موارد زیر خلاصه کرد:

آراباسی (۲۰۱۰): این پژوهش گر جو سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "جو سازمانی، تمامی جنبه‌های داخلی یک سازمان می‌باشد که از طرف رده‌های بالای سازمان مشخص شده و رفتار تمامی اعضای آن سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هم‌چنین به وضوح توسط تمامی اعضای آن سازمان درک شده است (جو روان‌شناسانه). جو سازمانی به عوامل متعددی وابسته می‌باشد از جمله: تعهد، اطمینان، حس تعلق و مالکیت نسبت به سازمان و رضایت شغلی." آراباسی که در پژوهش خود، ابعاد جو سازمانی (ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، تعارض سازمانی، کار گروهی) را بررسی کرده؛ به نتایج زیر دست یافته است:

درک و آگاهی کارکنان دانشکده‌ی مورد بررسی از مفهوم جو سازمانی در سطح

1. Van de Ven
2. Thomson

متوسطی قرار دارد و به ترتیب کارکنان دانشگاهی و زنان درک مثبت تری از مفهوم جو سازمانی دارند تا کارکنان اداری و مردان. به طور کلی به نظر کارکنان، نظرات آنان در اموری که نیاز به مشارکت در تصمیم گیری دارد پرسیده نمی شود. کارکنان اداری در مسائل مربوط به ارتباطات سازمان، پاداش و کار گروهی مشکلات بیش تری دارند. در حالی که افزایش سن و سال بر ادراک کارکنان از مفهوم جو سازمانی تأثیر مثبتی دارد، متغیرهای وضعیت تأهل، پست سازمانی و میزان تحصیلات بر ادراک کارکنان از جو سازمانی تأثیر معنی داری ندارد.

سونه^۱ (۲۰۰۹)، در پژوهش خود به بررسی رابطه‌ی شیوه‌های رهبری و جو سازمانی با خلاقیت و نوآوری پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که متغیر سبک رهبری مدیران با با متغیرهای خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مثبت، مستقیم و معنادار دارد. هم چنین متغیر جو سازمانی اثر مثبت و معنادار بر متغیرهای خلاقیت و نوآوری دارد. یعنی هرچه سبک‌های رهبری و جو سازمانی مناسب تر و حامی فرهنگ خلاقیت و نوآوری باشد، نوآوری در آن سازمان نیز افزایش می یابد.

جوآنا (۲۰۰۶)، در پژوهش خود به بررسی رابطه‌ی جو سازمانی با خلاقیت و نوآوری پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که متغیر جو سازمانی با متغیرهای خلاقیت و نوآوری رابطه مثبت، مستقیم و معنادار دارد. افزون بر این با بهبود جو سازمانی و سوق دادن سازمان به سمت پذیرش ایده‌های نو و خلاقیت کارکنان، می توان سازمان را با ارایه‌ی نوآوری در امور جاری، به سمت رقابت با سایر رقبا در بازار تشویق کرد.

وانگ و احمد^۲ (۲۰۰۴)، در پژوهشی با عنوان توسعه و تایید نوآوری سازمانی، نتیجه گرفتند در سازمان‌هایی که جو سازمانی منسجم و حامی فرهنگ نوآوری وجود دارد، همه‌ی اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید پایبند و متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را بازنگری می کنند. در این سازمان‌ها، افراد با ارایه‌ی ایده‌های جدید

1. soonhee

2. Wang C.L., Ahmad P.K.

در جهت تغییر امور جاری، خواهان تغییر وضع موجود خواهند بود.

رودریک گری^۱ (۲۰۰۲)، در تحقیقی با عنوان ارزیابی جو سازمانی نتیجه گرفت هر نوع راهبردی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، از منظر موفقیت شدیداً به عملکرد کارکنان آن‌ها بستگی دارد. وی برای سنجش و بررسی جو سازمان، به بررسی ۸ شاخص، بیان آزادانه‌ی ایده‌ها، بیان آزادانه‌ی مشکلات، آزادی پرسش (به‌ویژه از تصمیمات و سیاست‌هایی که توسط مدیران ارشد مشخص شده)، مشارکت واقعی در تعریف اهداف سازمان، رضایت شغلی، نوآوری (آزادی امتحان کردن مفاهیم و رویکردهای جدید)، تهدیدهای محیط سازمان و تهدیدهای عمدی پرداخت.

پاول و همکاران^۲ (۲۰۰۲)، در پژوهشی با عنوان محیط، جو و نوآوری سازمان، به بررسی اثر محیط و جو سازمان بر پذیرش نوآوری در سازمان پرداخته و به این نتیجه رسیدند که متغیرهای "۱- اندازه سازمان، ۲- ضعف یا کمبود منابع و ۳- سن سازمان"، تاثیر مثبتی بر پذیرش نوآوری در سازمان دارند.

برنینگهام و وست^۳ (۱۹۹۵)، در تحقیقی که بین گروه‌های مختلف کاری یک شرکت در انگلستان انجام دادند، پی بردند که جو سازمانی به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم برای نوآوری و خلق و اجرای ایده‌های جدید در سازمان عمل می‌کند.

وست^۴ (۱۹۹۰)، در پژوهشی متمرکز بر «نوآوری در کار» نشان داد که در گروه‌های کاری، جو سازمانی و جو کاری مساعد و باز، موجب خلق ایده‌ها و ارزش‌های جدید و بدیع می‌شود.

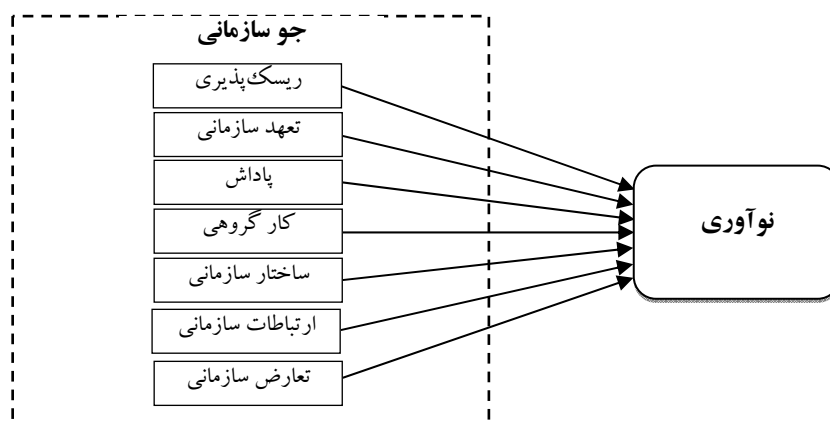
بررسی تحقیقات داخلی نیز بیانگر آن بود که شمار اندکی از این پژوهش‌ها به شرح زیر را می‌توان در زمره‌ی سوابق این تحقیق آورد:

زارع، فیضی و محبوبی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه‌ی جو سازمانی

1. Roderic Gray
2. Paul C. Nystrom, K. Ramamurthy, Alla L. Wilson
3. Burningham and West
4. West M.A.

با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان"، جو سازمانی را دارای رابطه‌ی معنی‌دار با خلاقیت دانسته و نتیجه گرفتند که در جو باز عواملی مانند صمیمیت، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی؛ موجب خلاقیت و کاهش استرس کارکنان شده و در جو بسته نتایج عکس آن به بار می‌آید.

فخریان (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه‌ی خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی (مطالعه موردی: بانک ملت)" نشان داد که نظام ارزیابی و کنترل، شیوه‌ی رهبری و ساختار سازمان، ضعیف و منافی اصول خلاقیت عمل می‌کنند. از سوی دیگر از آن‌جا که در این سازمان، فرهنگی قوی، منسجم و مشوق خلاقیت وجود دارد اما میزان خلاقیت هم‌چنان در میان اعضا ضعیف است؛ قوی‌ترین عوامل مانع بروز نوآوری را می‌توان ساختار نامناسب، نظام ارزیابی و کنترل و شیوه‌ی رهبری نامناسب دانست. بررسی و مقایسه‌ی مطالعات یادشده، به‌ویژه پنج پژوهش آراباسی، جوانا، وانگ و احمد، رودریک گری و پاول و همکاران، که بیش‌ترین شباهت را با این مطالعه دارند بیانگر این واقعیت است که مدل مفهومی مورد استفاده‌ی آراباسی از نظر جامعیت متغیرها و شاخص‌های جو سازمانی، توجه به تحقیقات پیشین و برخورداری از ابزار استاندارد اندازه‌گیری در موقعیتی برتر و قابل اعتمادتر از سایر مدل‌ها قرار دارد. نمودار شماره (۱) مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

این تحقیق از منظر اجرا (ماهیت و روش)، توصیفی و از نوع هم‌بستگی و از شاخه رگرسیونی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) می‌باشد و از نظر هدف کاربردی است. جامعه‌ی مورد مطالعه در این پژوهش کلیه‌ی کارکنان بانک ملت شاغل در شهر تهران می‌باشد که در ابتدای سال ۱۳۹۰ تعداد آن‌ها بالغ بر ۴۹۶۴ نفر بوده است. شیوه‌ی نمونه‌گیری، طبقه‌ای تصادفی و حجم نمونه براساس فرمول کوکران (با ۵ درصد خطا) و جدول نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی (SRS) ۳۵۷ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسش‌نامه می‌باشد. برای سنجش جو سازمانی از پرسش‌نامه‌ی جو سازمانی آراباسی (۲۰۱۰) و برای سنجش نوآوری از پرسش‌نامه‌ی هاگس^۱ استفاده شده و سنجش متغیرها نیز از طریق طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت انجام شد.

روایی این پژوهش با استفاده از روایی سازه‌های جو سازمانی و نوآوری اندازه‌گیری شد. از آن‌جا که اعداد بیانگر بار عاملی استاندارد هر یک از سنججه‌ها، در هر دو نمودار، کمتر از ۰/۷ می‌باشد؛ روایی موردنظر تایید می‌شود. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتماد یا پایایی، از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌های جو سازمانی و نوآوری به شرح جدول شماره (۱) ارائه شده است و چنان‌که مشاهده می‌شود، به دلیل این‌که تمامی اعداد به دست آمده بالاتر از عدد ۰/۷ می‌باشد این پژوهش پایایی قابل قبولی دارد.

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، پس از مشخص کردن سطوح سنجش متغیرها از روش‌های آماری ضریب هم‌بستگی پیرسون برای آزمون روابط هم‌بستگی متغیرها، تحلیل واریانس فریدمن به منظور بررسی و تبیین و اولویت‌بندی متغیرهای پژوهش، رگرسیون چندمتغیره برای تحلیل چندمتغیری و تعیین سهم هر یک از مجموعه متغیرهای مستقل (در سطح سنجش فاصله‌ای) از طریق نرم‌افزار SPSS و مدل‌یابی معادلات ساختاری، برای

1. Hughes, Mathew

آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق و رگرسیون چندمتغیره در نرم افزار Lisrel استفاده شده است.

جدول ۱. تحلیل عاملی آلفای کرونباخ و اعتبار ترکیبی متغیرها

سازه	متغیر	بار عاملی	واریانس خطا	میزان آلفای کرونباخ هر عامل	CR (پایایی ترکیبی)
سازمانی	ساختار سازمانی	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۷۸۰	۰/۸۱
	تضاد سازمانی	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۸۲۳	
	کارگروهی	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۷۹۲	
	پاداش	۰/۷۹	۰/۳۸	۰/۷۶۶	
	ریسک پذیری	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۷۷۲	
	ارتباطات سازمانی	۰/۶۶	۰/۵۷	۰/۷۸۶	
	تعهد سازمانی	۰/۳۱	۰/۹	۰/۷۹۷	
نوآوری	بانک ملت بر کشف فرصت‌ها تأکید دارد	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۸۹۱	۰/۹۰
	بانک ملت بر به کارگیری فرصت‌ها تأکید دارد	۰/۸	۰/۳۶	۰/۸۸۹	
	بانک ملت، ایده‌های جدید را آزادانه به کار می‌گیرد	۰/۷۹	۰/۳۷	۰/۸۹۱	
	بانک ملت، به دنبال راه‌های تازه برای انجام امور است	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۸۹۲	
	بانک ملت، در شیوهی عملکرد خود خلاق است	۰/۷۴	۰/۴۵	۰/۸۹۶	
	بانک ملت، معمولاً با خدمات جدید، در بازار حرف اول را می‌زند	۰/۵۵	۰/۷	۰/۹۱۲	
	ما نوآوری‌ها را در بانک ملت فعالانه عرضه کرده‌ایم	۰/۸	۰/۳۶	۰/۸۸۹	
	ما بهبود خدمات را در بانک ملت فعالانه عرضه کرده‌ایم	۰/۷۲	۰/۴۸	۰/۸۹۷	
	کارکنان بانک ملت از این که اعمال از پیش تعیین نشده را اجرا کنند، ترسی ندارند.	۰/۴۴	۰/۸۱	۰/۹۱۷	

آلفای کرونباخ سازه‌ی جو سازمانی و نوآوری و هر یک از متغیرهای آنان نیز، به شرح جدول شماره (۱) می‌باشد، همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی اعداد به‌دست آمده بالاتر از ۰/۷۶ و قابل قبولند.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های جدول شماره (۲)، بین جو سازمانی و نوآوری رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد و با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت هر چه قدر که جو سازمانی شرایط بهتر و مناسب‌تری داشته باشد، نوآوری بیش‌تر می‌شود (درجه‌ی معنی‌داری، کم‌تر از ۰/۰۵ است). در جدول شماره (۲)، رابطه‌ی هم‌بستگی ابعاد جو سازمانی با نوآوری آورده شده که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت تمامی ابعاد با هم رابطه‌ای مستقیم و مثبت دارند زیرا درجه‌ی معنی‌داری همه کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول ۲. بررسی رابطه‌ی همبستگی بین جو سازمانی و نوآوری

درجه‌ی معنی‌داری	نوآوری	
	ضریب همبستگی پیرسون	ابعاد جو سازمانی
۰/۰۰۰	(**)۰/۶۶۷	جو سازمانی
	(**)۰/۳۷۱	ساختار سازمانی
	(**)۰/۴۸۹	کارگروهی
	(**)۰/۴۷۷	پاداش
	(**)۰/۵۷۷	ریسک‌پذیری
	(**)۰/۴۸۹	ارتباطات سازمانی
	(**)۰/۵۱۵	تعهد سازمانی
	(**)۰/۲۲۸	تضاد سازمانی
معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد اطمینان**		

تحلیل مقدماتی فرضیه‌های فرعی تحقیق با رویکرد رگرسیون چندمتغیره

در جدول شماره (۳) ضرایب لازم برای نوشتن معادله‌ی رگرسیونی قابل مشاهده است. سه تا از متغیرها که عبارتند از ساختار سازمانی، پاداش و تضاد سازمانی سطح معنی‌داری قابل قبولی ندارند و $\text{sig} > 0/05$ می‌باشد. درجه‌ی معنی‌داری ساختار سازمانی ۰/۱۲۵، پاداش ۰/۱۷۹ و تضاد سازمانی ۰/۲۵۲ است که همگی بالاتر از ۰/۰۵ هستند. از این رو برای گرفتن نتیجه‌ی دقیق‌تر، این سه متغیر حذف شده و متغیرهای مورد تایید دوباره وارد معادله‌ی رگرسیون می‌شوند.

جدول ۳. ضرایب

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,819	,231		3,542	,000
ساختار سازمانی	-,087	,056	-,074	-1,539	,125
کارگروهی	,168	,043	,175	3,890	,000
پاداش	,064	,047	,070	1,347	,179
ریسک‌پذیری	,296	,052	,289	5,727	,000
ارتباط سازمانی	,157	,044	,165	3,594	,000
تعهد سازمانی	,215	,036	,269	5,941	,000
تضاد سازمانی	,082	,072	,046	1,148	,252

a. Dependent Variable: نوآوری

آزمون روابط و فرضیه‌های تحقیق براساس مدل معادلات ساختاری

مدل آزمون‌شده‌ی تحقیق نیز برای بررسی فرضیه‌ی اصلی تحقیق در حالت ضرایب

معنی داری، با در نظر گرفتن مدل مفهومی تاثیر متغیر جو سازمانی بر نوآوری در قالب مدل معادلات ساختاری، ارایه شده است. ضریب معنی داری برای تاثیر جو سازمانی بر نوآوری مثبت و برابر با ۱۰/۳۴ (بالتر از ۱/۹۶) بوده و بنابراین معنی دار می باشد. به عبارت دیگر، فرضیه اصلی تحقیق با عنوان "تاثیر جو سازمانی بر نوآوری" مورد پشتیبانی واقع می شود. اندازه‌ی تاثیر جو سازمانی بر نوآوری و تاثیر بار عاملی مربوط به دیگر متغیرهای تحقیق نیز محاسبه شده است. مطابق با نتایج به دست آمده از آزمون مدل اصلاح شده، نسبت کای دو بر درجه‌ی آزادی برابر با ۲/۷۳ بوده و با توجه به این که حداکثر قابل قبول برای این شاخص عدد ۳ و کم تر می باشد، از این رو برازش مدل از منظر این شاخص بسیار خوب است. نتایج به دست آمده برای شاخص RMSEA، برابر با ۰/۰۶۸ می باشد که برازش منطقی و قابل قبولی خواهد بود. شاخص ارزش پی^۱ برای مدل تحقیق برابر با ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که برازش خوب مدل را نشان می دهد. در نهایت شاخص نیکویی برازش^۲ برای مدل تحقیق برابر با ۰/۹۳ می باشد که بالاتر از عدد ۰/۹ (حداقل قابل قبول) بوده و بنابراین از حیث این شاخص، مدل تحقیق برازش خوبی دارد. نتایج به دست آمده برای شاخص های برازش مدل تحقیق، در جدول شماره (۴) ارایه شده است.

جدول ۴. ضرایب برازش مدل

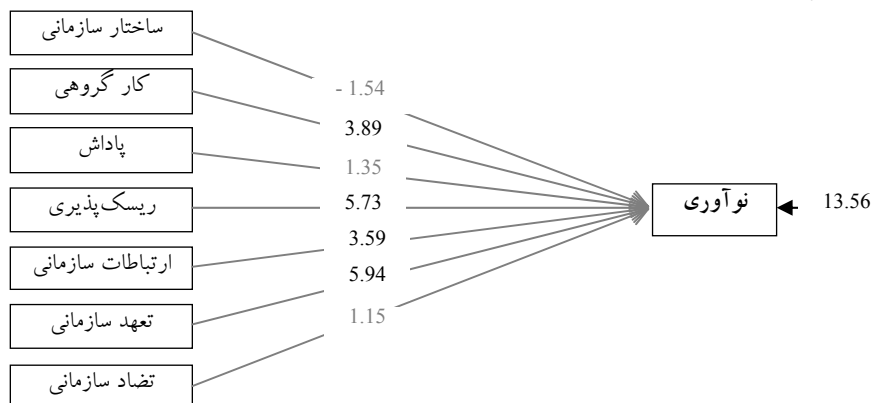
GFI	P-value	RMSEA	نسبت کای دو بر درجه‌ی آزادی	مقدار محاسبه شده
۰/۹۳	۰/۰۰۰	۰/۰۶۸	۲/۷۳	۲/۷۳
۰/۹	کم تر	کم تر	۳ و کم تر	حد مجاز
برازش خوب	برازش خوب	برازش قابل قبول	برازش خوب	پذیرش / رد

آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

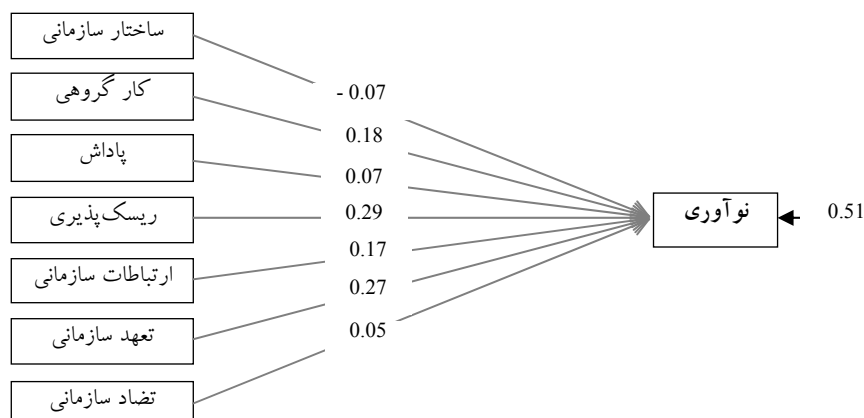
برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق، مدل آزموننی ارایه شده است که براساس آن، نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق (معنی داری روابط) در مدل نمودار شماره (۲) ارائه می شود. بررسی ضرایب معنی داری برای روابط مفروض شده در این مطالعه مشخص می کند که: تاثیر کار گروهی، ریسک پذیری، ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی بر نوآوری تأیید

1. P-Value
2. GFI

و تأثیر ساختار سازمانی، پاداش و تضاد سازمانی بر نوآوری رد می‌شود. افزون‌بر این، اندازه‌ی تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته‌ی تحقیق مرتبط با فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز در نمودار شماره (۳) ارایه شده است.



نمودار ۲. معنی‌داری روابط



نمودار ۳. ضرایب استاندارد شده‌ی مدل

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق که به‌طور خلاصه در جدول شماره (۵) ارایه شده است، تأثیر متغیر جو سازمانی بر نوآوری را نشان داده و هم‌چنین از میان هفت شاخص جو سازمانی، تأثیر چهار شاخص: ارتباطات سازمانی، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری و کار گروهی را بر نوآوری، تایید می‌کند.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع فرضیه	میزان تاثیر β	درجه معنی داری	تایید/رد فرضیه
۱	جو سازمانی	نوآوری	اصلی	۰/۸۴	۱۰/۳۴	تایید
۲	ساختار سازمانی	نوآوری	فرعی	-۰/۰۷	-۱/۵۴	رد
۳	ارتباطات سازمانی	نوآوری	فرعی	۰/۱۷	۳/۵۹	تایید
۴	پاداش	نوآوری	فرعی	۰/۰۷	۱/۳۵	رد
۵	تعهد سازمانی	نوآوری	فرعی	۰/۲۷	۵/۹۴	تایید
۶	ریسک‌پذیری	نوآوری	فرعی	۰/۲۹	۵/۷۳	تایید
۷	تضاد سازمانی	نوآوری	فرعی	۰/۰۵	۱/۱۵	رد
۸	کار گروهی	نوآوری	فرعی	۰/۱۸	۳/۸۹	تایید

بحث و نتیجه

مطابق با آزمون مدل معادلات ساختاری و با توجه به یافته‌ها و نتایج حاصله در بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده، این بانک به سمت نوآوری و ارائه‌ی خدمات جدید متمایل است و کارکنان آن با فلسفه‌ی نوآوری آشنا هستند و تأثیر جو سازمانی بر نوآوری، مثبت و معنی‌دار بوده و تایید می‌شود ($T=۱۰/۳۴, \beta=۰/۸۴$). یعنی هرچه مدیران بانک، جو مناسب‌تری را برای کارکنان تحت نظارت خود فراهم کنند و آن‌ها را به بیان آزادانه‌ی ایده‌ها و نظرات خلاقانه تشویق کنند، نوآور بودن سازمان، توسط تک‌تک اعضا درک شده و کارکنان با حمایت مدیران، بهتر می‌توانند افکار نوآورانه‌ی خود را ارائه کرده، آزموده و اجرا کنند. این نتیجه‌گیری، توسط وست (۱۹۹۰)، برنینگهام و وست (۱۹۹۵) وانگ و احمد (۲۰۰۴)، جوانا (۲۰۰۶) و درنهایت سونه (۲۰۰۹) که همگی، متغیر جو سازمانی را دارای تأثیر مثبت و معنادار بر متغیر نوآوری می‌دانند، تایید می‌شود. در بین مطالعات داخلی انجام شده، فخریان (۱۳۸۱) نتیجه گرفت که می‌توان جو سازمان را در ارتباط با نوآوری تعریف کرد و با توجه به اهمیت نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی برای نوآوری فراهم می‌کنند از مزایای رقابتی به دست آمده بهره خواهند برد.

در این پژوهش، تاثیر ساختار سازمانی بر نوآوری، از نظر آماری معنی‌دار نبوده و فرضیه‌ی مربوط به آن رد می‌شود ($T=-۱/۵۴, \beta=-۰/۰۷$) که این نتیجه‌گیری با فرضیه‌های

فرای (۱۹۹۳)، رایبیز (۱۹۸۶) و مقیمی (۱۳۸۴) مطابقت ندارد. از نظر فرای و رایبیز، نوع ساختار سازمان‌ها بر رفتار کارکنان و بهره‌وری آن‌ها اثرگذار است و سازمان‌های مختلف با انتخاب ساختارهای سازمانی متفاوت، تعیین‌کننده‌ی عملکرد کارکنان خود بوده و بهره‌وری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. پژوهش مقیمی نیز نشان داد که ساختار درونی سازمان بر کارایی، اثربخشی و نوآوری کارکنان آن تأثیرگذار است.

هم‌چنین، ارتباطات سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری بانک ملت دارد ($T=۳/۵۹$, $\beta=۰/۱۷$). یعنی هرچه فضای دوستانه‌تر و رابطه‌ی محترمانه و سالم‌تری میان کارکنان برقرار باشد امکان نوآوری افزایش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های بارنارد (۱۹۳۸) مطابقت دارد. وی معتقد است ارتباطات به‌عنوان عاملی بسیار مهم، بخش‌های مختلف سازمان را به هم متصل می‌کند و ادامه‌ی حیات هر سازمان به وجود آن بستگی شدید دارد. براساس یافته‌های این مطالعه، تأثیر متغیر پاداش بر نوآوری پشتیبانی نمی‌شود ($\beta=۰/۰۷$). یافته‌های مربوط به این بخش از پژوهش با نظرات مقیمی (۱۳۸۴) و فخریان (۱۳۸۱) مطابقت چندانی ندارد. از نظر مقیمی سازمان‌هایی که متمایل به جذب افراد نوآور هستند می‌بایست از نظام پاداش‌دهی متناسب و عادلانه برخوردار شوند تا از این طریق کارکنان خود را به نوآوری هرچه بیش‌تر در سازمان ترغیب کنند. از نظر فخریان نیز در جوی که قویاً برای نوآوری مناسب و آماده است، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای رفتارهای نوآورانه به آن‌ها پاداش داده خواهد شد.

تعهد سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با نوآوری بانک ملت دارد ($T=۵/۹۴$, $\beta=۰/۲۷$). به‌عبارت دیگر، این نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که هرچه کارکنان نسب به سازمان خود وفادارتر بوده و احساس تعلق و وابستگی بیش‌تری به ماندن در سازمان داشته و از سازمان خود راضی‌تر باشند و به‌طور کلی تعهد بیش‌تری به بانک خود داشته و خود را جزئی از آن بدانند، امکان نوآوری آنان در بانک افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق زارع، فیضی و محبوبی (۱۳۸۹) مطابقت دارد. آن‌ها با بررسی رابطه‌ی جو سازمانی با خلاقیت کارکنان سازمان‌ها، نتیجه گرفتند بی‌علاقگی و نبودن تعهد شغلی و توجه سازمان‌ها، به‌ویژه مدیران آنان به عواملی مانند تأکید صرف بر تولید،

انگیزه‌ی خلاقیت و به تبع آن نوآوری کارکنان را کاهش داده و استرس آنان را افزایش خواهد داد.

بررسی‌های انجام شده، نشان می‌دهد که متغیر ریسک‌پذیری، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری دارد ($T=5/73$, $\beta=0/29$). به عبارت دیگر، هرچه از کارکنان برای ریسک کردن به موقع و به جا حمایت بیش تری شود امکان نوآوری در بانک افزایش می‌یابد. در این میان مدیران برای تقویت نوآوری در بانک، می‌بایست تغییرات را راحت‌تر پذیرفته و خود نیز در انجام امور، مخاطره‌ی سنجیده‌ی بیش تری را بپذیرند. هم‌چنین با پذیرش این امر که سازمان آن‌ها نیازمند ایجاد تغییرات مداوم در امور جاریست، از نوآوری و خلاقیت کارکنان خود استقبال کرده و در جهت ارایه‌ی ایده‌های نوآورانه از آنان بیش تر حمایت کنند. این پژوهش با نتایج فخریان (۱۳۸۱) مطابقت دارد. او معتقد است در یک جو نوآورانه‌ی ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند که به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارایه‌ی ایده‌های نو مورد استهزاء سایرین قرار گیرند.

تأثیر تضاد سازمانی بر نوآوری بانک ملت رد می‌شود ($T=1/15$, $\beta=0/05$). یعنی نمی‌توان ادعا کرد که با کاهش تضاد بین اشخاص و واحدها در سازمان و یا حتی مدیریت درست تضادهای موجود، تغییری در گرایش سازمان به سمت افزایش نوآوری رخ می‌دهد. این نتایج با نظریات جانسن (۲۰۰۴)، که اعتقاد دارد تعارض و تضاد در سازمان‌ها بر نوآوری کارکنان آن‌ها تأثیری منفی خواهد داشت، مطابقت ندارد. از نظر جانسن، تضاد میان کارکنان و مدیران سازمان، باعث می‌شود که رابطه‌ی مثبت میان تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان یافت نشده و در نتیجه نوآوری در سازمان از بین برود. در مقابل، متغیر کار گروهی بر نوآوری بانک ملت، تأثیری مثبت و معنی‌داری دارد ($T=3/89$, $\beta=0/18$). یعنی هرچه به کار گروهی اهمیت بیش تری داده شود و در صورت بروز مشکل، کارکنان حمایت بیش تری از یک‌دیگر داشته باشند، امکان نوآوری افزایش می‌یابد.

در نهایت با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت سازمان مورد بررسی از نظر نوآوری و نیز استقبال از نوآوری در وضعیتی مطلوب قرار دارد. هم‌چنین از میان هفت عنصر اثرگذار

بر جو سازمانی، تنها شاخص‌های ریسک‌پذیری، تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی و کار گروهی بر نوآوری بانک ملت تأثیرگذار هستند.

پیشنهادها

- با توجه به نتایج یادشده پیشنهادهای کاربردی زیر می‌توانند اثربخش واقع شوند:
- ◀ به‌نظر می‌رسد مدیران بانک با اندکی بهبود در جو سازمانی بتوانند زمینه‌های لازم را برای به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آنها به ارائه و آزمون آزادانه‌ی ایده‌های نوآورانه‌ی خود فراهم کرده و بانک ملت را به سازمانی کاملاً نوآور تبدیل کنند. این امر بهتر است با به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آنها به طرح هرچه بیشتر این قبیل نظرات و دادن مجال کافی به آنها به‌منظور آزمون و عملیاتی کردن آزادانه‌ی این ایده‌ها همراه باشد.
- ◀ برای تقویت ارتباطات در این سازمان پیشنهاد می‌شود برای بهبود هرچه بیشتر روابط مدیران و کارکنان، تلاش بیش‌تری انجام شود. به‌عنوان مثال: مدیران بانک ملت شرایطی را در سازمان فراهم کنند که کارکنان در صورت لزوم به مقامات بانک دسترسی و با آنان ملاقات حضوری داشته باشند تا کارکنان در مواجهه با مشکلات، راحت‌تر بتوانند راه کارهای خلاقانه‌ی خود را با مدیران مطرح کنند.
- ◀ به‌منظور تقویت تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود با افزایش نوآوری و ارائه‌ی خدمات مطلوب‌تر برای افزایش وجهه‌ی بانک در جامعه، بیش‌تر تلاش شود. این امر سبب می‌شود کارکنان از کار خود در سازمان لذت برده و احساس تعهد بیش‌تری به سازمان داشته باشند.
- ◀ برای بهبود هرچه بیشتر کار گروهی در بانک ملت پیشنهاد می‌شود مدیران این بانک، ضمن شناسایی و رفع مشکلات کار گروهی، کارکنان را به مشارکت‌های گروهی بیش‌تر تشویق کنند. این اقدام، هم‌زمان زمینه‌ی تقویت کار گروهی در جو سازمانی و نیز شرایط تسهیم دانش و نوآوری را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌کند.

منابع

- زارع، حسین، فیضی، آوات و محبویی، طاهر (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، تحقیقات علوم رفتاری، ۱۶، ص ۱۱۴-۱۲۴.
- فخریان، سارا (۱۳۸۱)، "بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی"، به راهنمایی: دکتر علی دیواندری، رساله کارشناسی ارشد دانشگاه تهران. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، "کارآفرینی در سازمانهای دولتی"، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- Arabaci B.(2010), Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University).
- Balan, Peter, Lindsay, Noel (2010). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels: an empirical study, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harward University Press.
- Barney, Jay B. & Wright, Patrick M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.
- Billikopf, Gregorio (2007), Conflict management skills, University of California
- Boulden, George, P. (1992), Productivity linked for profitability the basis for improve work life, Betler quality of work life through productivity.
- Burningham C.,& West M.A. (1995). Individual, climate and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Edmonton J. Western J. (2002). Leadership development in health care: what do we know? *Journal of management in medicine*; 16: 34-74.
- Ellis JR, Hartley CL. (2000). Managing and coordinating nursing care. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.
- Fry, F.L. (1993), Entrepreneurship: a planning approach. Minneapolis: West Publishing Company.
- Hellriegell, Don & Slocum, John & Woodman, Richard (1995). Organizational behavior, newyork: westpublishing company.
- Hughes, P.; Morgan, R.; Hughes, M. (2005). "Resources, Strategy Type, and Business Performance: An Assessment of Strategic Fit", in *the proceedings of the 34th European Marketing Academy Conference, Bocconi University, Milan, Italy*.
- Janssen, Anne. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & stress*. 18(1), 56-65.
- Joanna Kwasniewska. (2006). Organizational climat & Creativity ans Innovation.

- Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 187-196.
- Kanter, R.M. (1988). When thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Straw & L.L. Comings (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Kerr, B., Gagliardi, C. (2004). Measuring creativity in research and practice. In S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington D.C: American Psychological Association.
- May K. (1959). Creativity and it's cultivation. In the social setting of creativity. In: Anderson HH, Editor. *Creativity and it's cultivation, addresses presented at the Interdisciplinary Symposia on Creativity*. London: Harper.
- Meyer J.P & Allen, N.J, (1991), A three component conceptualization of organizational commitment.
- Paul C. Nystrom, K. Ramamurthy, Alla L. Wilson (2002), Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology, *Journal of Engineering and Technology Management*, 19 (3-4), PP: 221-247.
- Robbins, Stephen P., (1986). "Organization theory: structure, design and applications", second edition, prentice-hall international editions.
- Roderic J. Gray (2001), Organizational climate and project success, *Journal of Project Management* 19 (2001) 103-109.
- Runco M.A. (2004). Creativity. In *Annual Review of Psychology* 55, 657-687.
- Shadur MA, Kienzle R, Rodwell JJ. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement The Importance of Support, *Group and Organization Management*, 24(4): 479-503.
- Soonhee, K. (2009). Managerial leadership, the Climate for Creativity and innovation, and a culture of innovation and Performance-Driven in local Government. Paper Prepared for the PMRA conference.
- Tajeddini, Kayhan (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management* 31, pp: 221-231.
- Thompson, John. (1999). A Strategic Perspective of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, N.6.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp: 590-607.
- Wang C.L., Ahmad P.K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-13.
- West M.A. (1990). Innovation at work. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, (PP. 309-333). Chichester, UK: Wiley.