

نوآوری و فرهنگ سازمانی بر جهت گیری بازار

رضا محمدی پور

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت

چکیده

امروزه با پیچیده تر شدن رقابت شرکت ها، نوآوری به عنوان یک مزیت اصلی برای آنها به شمار می رود. سازمان ها دائم زیر فشارهای رقابتی هستند و مجبور میشوند برای بقا و سودآوری، دست به نوآوری بزنند. فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار (MO)، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار می باشد. جهت گیری بازار، فرهنگی سازمانی است که علائق مشتریان را در اولویت فعالیتهای سازمان قرار می دهد و عامل اصلی ایجاد کننده یک سازمان یادگیرنده است. علاوه بر این، در حالی که فرهنگ سازمانی ممکن است شاخص مهمی از عملکرد شرکت در جهت گیری بازار باشد. فرهنگ سازمانی به عنوان ایفای نقشی اساسی در رفتارهای مبتنی بر بازار و همچنین انتشار MO در سراسر مؤسسه می باشد. ما در این مقاله به بررسی مروری بر نوآوری و فرهنگ سازمانی بر جهت گیری بازار پرداختیم که همگی آنها حاکی از روابط پایدار و معناداری را برای بدست آوردن بقای سازمان و موفقیت آن را نشان دادند.

کلید واژه: نوآوری، جهت گیری بازار، فرهنگ سازمانی.

مقدمه

امروزه با پیچیده تر شدن رقابت شرکت ها، نوآوری به عنوان یک مزیت اصلی برای آنها به شمار می‌رود. سازمان ها دائم زیر فشارهای رقابتی هستند و مجبور میشوند برای بقا و سودآوری، دست به نوآوری بزنند. نوآوری برای یک سازمان می تواند یک محصول یا خدمت جدید، تکنولوژی تولیدی جدید، فرآیند عملیاتی جدید یا یک استراتژی مدیریتی جدید باشد. نوآوری برای بقا و رشد بلندمدت سازمان یک امر ضروری است، و نقش حیاتی تری را در آینده سازمان ها برای دنبال کردن سرعت شتابنده بازارهای در حال تحول ایفا خواهد کرد. قابلیت نوآوری یک سازمان از دو بخش تشکیل شده است: ابداع و فرهنگ نوآورانه (دولت آبادی و همکارانش، ۱۳۹۱). یک سازمان برای آنکه بتواند واقعاً نوآور باشد باید فرهنگی قوی ایجاد کند که مشارکت در رفتار نوآورانه را تحریک نماید. عدم توجه به فرهنگ سازمان بیشترین دلیل عدم موفقیت کامل و حتی شکست کلی بسیاری از نوآوری های مدیریتی است. درک فرهنگ سازمان و به کارگیری آن در طرحریزی موفقیت آمیز تحولات مورد نیاز برای اجرای موفق تغییر، بخش مهمی از سفر به سوی تعالی خواهد بود (برابری و جمشیدی، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی توسط عوامل مختلفی از قبیل جامعه، فناوری، بازار و رقابت شکل میگیرد؛ بنابراین، هر جامعه، سازمان و حتی واحد سازمانی فرهنگ سازمانی خاص خود را دارد (امیدی و همکارانش، ۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار (MO)، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار می باشد. جهت گیری بازار، فرهنگی سازمانی است که علایق مشتریان را در اولویت فعالیتهای سازمان قرار می دهد و عامل اصلی ایجاد کننده یک سازمان یادگیرنده است (شیخیان و دوستیان، ۱۳۹۳). علاوه بر این، در حالی که فرهنگ سازمانی ممکن است شاخص مهمی از عملکرد شرکت در جهت گیری بازار باشد. فرهنگ سازمانی به عنوان ایفای نقشی اساسی در رفتارهای مبتنی بر بازار و همچنین انتشار MO در سراسر مؤسسه می باشد. تعمیم، بررسی تجربی داخلی متغیرهای سازمانی مانند نفوذ فرهنگ سازمانی در MO، بعد کمیاب عملکرد از آن است. محققان استدلال کرده اند که عدم تحقیق در متغیرهای سازمانی داخلی و در درک ما از MO عملکرد آن باعث محدودیت هایی می شود. با توجه به اینکه MO و فرهنگ سازمانی به نظر می رسد به طور جدایی ناپذیری در هم آمیخته اند (Jogaratnam, 2017). ما در این مقاله به مروری از متغیرهای (نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار) می پردازیم.

مواد و روش

در این مطالعه مروری نظام مند، برخی از مقالات چاپ شده در طول (۲۰۱۷) به دو زبان فارسی و انگلیسی در زمینه نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار انجام شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. این مطالعات از طریق پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات مقالات نور مگز، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران (IranDoc)، بانک اطلاعات نشریات کشور Science Direct، گوگل اسکولار و با استفاده از کلید واژه های نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار به دست آمد. علاوه بر بانک های اطلاعاتی از آمار و اطلاعات کشوری نیز استفاده گردید. به منظور جمع آوری داده ها، از "فرم استخراج داده ها" " " "Data Extraction Form" که بر اساس هدف پژوهش طراحی شده بود، استفاده گردید. نتیجه این جستجو دستیابی به چندین مقاله و طرح پژوهشی کشوری مرتبط با موضوع بود که از این میان ۵ تا فارسی و ۵ تا آن انگلیسی بود.

یافته ها

از میان مقالات مورد بررسی ۹ مقاله در مجلات فارسی و ۱ مقاله در مجلات خارجی (که می توان گفت ۹۰ درصد از مقالات فارسی می باشد) مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعات انجام شده در شهر های مختلف از جمله خراسان، مازندران، شهرکرد و... مورد بررسی قرار گرفته و مقالات خارجی به طور عمده به تشریح نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی و جهت گیری بازار در سازمان پرداخته اند. بیشتر مطالعات انجام شده با استفاده از پرسشنامه داده های آن بدست آمده است.

مولفه های مورد بررسی مقاله به شرح زیر می باشد:

***نوآوری سازمانی

نوآوری به معنای عملی کردن یک تفکر خلاق است و نوآوری سازمانی کلید موفقیت در عرصه تکراری سازمان است. زمانی که از مبحث نوآوری سخن به میان می آید، اذهان ناخواسته به سوی نوآوری محصول و بعضاً فرایند تولید آن متمرکز می شود، حتی در بعضی مواقع در مورد نوآوری خدمات هم صحبتی به میان نمی آید (هویدا و همکارانش، ۱۳۹۴). اما نوآوری در فرآیند، بازاریابی و مدیریت نیز، لازم است. وقتی راجع به اهمیت نوآوری و سازوکارها می پردازیم باید توجه داشت که تنها در یک محیط رقابتی «جهانی» است که می توان درباره این مفاهیم بحث کرد.

در حالی که ما در این برهه از زمان به نوآوری در کل فرایندهای سازمان؛ یعنی فرایندهای پشتیبانی، عملیاتی و به خصوص فرایند مدیریتی نیاز داریم و بدون سامان دادن به این فرایندها، عملاً نوآوری محصولی مفید و مؤثر واقع نخواهد شد. در ابتدای این بحث در مورد ضرورت گسترش مفهوم مدیریت نوآوری به کل فرایندهای سازمان می پردازیم و اینکه تاکنون به دلیل غفلت از نوآوری در فرایندها از چه دستاوردهایی محروم مانده ایم و سپس در مرحله بعد با توجه به اینکه فناوری اطلاعات توانسته است نوآوری های اساسی در فرایندهای کل سازمان ایجاد کند، نقش و اهمیت آن در ارائه نوآوری و در فعالیت های مدیریت را مورد بحث و تبادل نظر قرار خواهیم داد. وقتی راجع به اهمیت نوآوری و سازوکارهای آن بحث می شود بایستی به این نکته توجه داشت که تنها در یک محیط رقابتی «جهانی» است که می توان درباره این مفاهیم بحث کرد.

ویژگی های محیط نوآوری

اینکه چطور محیطی را برای نوآوری ایجاد کنیم، نکته مهمی است. نوآوری را فرایند و محصول و سازمان ایجاد نمی کنند، بلکه پرسنل آن را ایجاد می کند و این همان مدیریت نوآوری است. مسئولیت مدیران ارشد یا پرسنل یک سازمان است که محیط را برای نوآوری به وجود آورند. برای ایجاد چنین محیطی ۸ شرط ذیل لازم است:

ریسک، اعتماد بین افراد، رک گویی، تعهد افراد نسبت به شغل و سازمانی که در آن مشغول فعالیت هستند، دادن آزادی و اختیار عمل به افراد برای تصمیم گیری، سرزندگی و داشتن روحیه خوب در افراد یک سازمان، گفت و گوی باز برای ایجاد سینیژی و پشتیبانی از ایده منابع (فاضل و همکارانش، ۱۳۹۰).

ویژگی ها یا شروطی که ذکر شد در برخی سازمان های صنعتی کمتر مورد توجه قرار می گیرد، از این رو مدیریت ارشد هر سازمان باید توجه داشته باشد که ۸۰ درصد نوآوری ها را پرسنل سازمان و ۲۰ درصد را مدیران ایجاد می کنند. پرسنل سازمان مسئولیت نوآوری های کوچک و مدیران سازمان مسئولیت نوآوری بزرگتر را دارند.

۸ ویژگی ای که اشاره شد بستر ایجاد نوآوری در کل سازمان و بهبودهای مستمر کوچک و بزرگ است. اگر ما نتوانیم محیط و فرهنگی را ایجاد کنیم که پرسنل با افکار جدید تشویق و آشنا شوند، نوآوری هم قابل قبول نخواهد بود. به این ترتیب ما در فرایندهای نوآوری با یک پارادوکس مواجه هستیم زیرا از یک سو نیاز به نوآوری داریم و از سوی دیگر ممکن است محیط، آمادگی نوآوری را نداشته باشد و یا به عبارتی فرهنگ نوآوری در سازمان حاکم نباشد.

در واقع نوآوری نتیجه تحقق و عینیت یافتن یک ایده خلاق است؛ یعنی اگر خلاقیت بیشتر جنبه روانشناختی دارد، ماهیت نوآوری، بیشتر عملیاتی و مدیریتی است. بحث خلاقیت یک بعد قضیه و مقوله نوآوری بعد دیگر قضیه است.

در خصوص اینکه نوآوری را چگونه در مدیریت و بخش صنعت نهادینه کنیم، به نظر می رسد باید از منشأ نوآوری در سازمان؛ یعنی افراد شروع کنیم، در اینجا خلاقیت مطرح می شود و بستر آن را باید در سازمان فراهم کرد. برای اینکه خلاقیت به عنوان پیش زمینه نوآوری به وجود آید و نوآوری برای محقق ساختن فرایندهای خلاق در یک سازمان صنعتی محقق شود به چند عامل اساسی نیاز است:

۱- فلسفه خلاقیت و نوآوری در مدیریت و صنعت

۲- فرهنگ خلاقیت و نوآوری

۳- سیستم های خلاقیت و نوآوری سازمانی

(زارعی و همکارانش، ۱۳۹۵)

این سه عامل دست به دست هم می‌دهند تا بستری را فراهم کنند که فرایند نوآوری محقق شود اما قبل از اینکه به انواع نوآوری در سازمان بپردازیم، باید بدانیم که چگونه نوآوری را در سازمان نهادینه و بستر و جویبار نوآوری را نیز ایجاد کنیم. اجزای اصلی نوآوری سازمانی

۱- وجود اعتماد و حمایت در سازمان لازم است. اگر این دو عنصر در سازمان نباشد و افراد در حمایت از تفکر خلاق همکاران خود بی‌میل باشند، شانسی برای نوآوری وجود ندارد. اگر افراد با یکدیگر روراست نبوده، نسبت به ایده‌های یکدیگر حسادت ورزند، به بدی از یکدیگر سخن گفته، چاپلوسی یکدیگر را نمایند و به ویژه علاقه‌ای به همکاران خود نداشته باشند، شکی نداشته باشید که به طور حتم تمام آن خلاقیت و نوآوری خاموش خواهد شد.

۲- همواره میلی به انجام ریسک و قبول شکست به عنوان تجربه‌ای برای یادگیری وجود دارد. ترس از شکست، یکی از سخت‌ترین موانع در راه خلاقیت است.

چنانچه افراد بدانند که احتمال زیادی برای شکست وجود دارد و به فرصت‌های آینده آنان لطمه وارد می‌نماید، به ندرت وارد عرصه خلاقیت می‌شوند. این ترس می‌تواند ناشی از احتمال وجود یک تنبیه واقعی همچون از دست دادن شغل گرفته تا ساده‌تر از آن، مورد تمسخر قرار گرفتن باشد.

۳- نوآوری می‌بایست چالش‌های عمده و توانایی بسط دادن فکر را به همراه داشته باشد. یک فکر کنترل شده عموماً نمی‌تواند خلاق باشد. سازمان‌های کمی هستند که ظرفیت فکری اعضای خود را واقعاً گسترش می‌دهند و بسیاری از آنها تمایل دارند تا وظایف ناچیزی که نیاز کمی به درونداد خلاق دارد را به کارمندان خود محول نمایند. آیا افراد سازمان شما واقعاً به چالش کشیده می‌شوند؟

۴- این تصور که ایده‌های خوب تنها از آن ماست، در سازمان‌ها بسیار به چشم می‌خورد. تاریخ نشان می‌دهد که درصد بالایی از نوآوری‌ها، خارج از آن حیطه‌های دانشی است که ما تصور می‌نماییم. همواره باید آماده پذیرش تفکرات دیگران بود.

۵- لازم است در سازمان به جای گرایش به پاسخگویی و عکس‌العمل، نوعی گرایش خلاق وجود داشته باشد. افراد در یک سازمان خلاق، نگرشی مثبت نسبت به همه چیز دارند. آنها به جای آنکه برای فرار از باخت بازی نمایند، برای برد بازی می‌کنند. آنها آینده خود را خلق می‌نمایند، نه آنکه از گذشته خود محافظت کنند. اگر اولویت سازمان شما در حل واکنشی مشکلات است، امکان کمی برای هرگونه خلاقیتی وجود خواهد داشت.

۶- شوخ طبعی مثبت باید به عنوان منبعی مهم در نظر گرفته شود. اگر برخی اوقات، افراد خارج از کاری که انجام می‌دهند، تنوع یا خنده‌ای نداشته باشند، باید با خلاقیت خداحافظی نمود. در بسیاری از موارد افراد نیاز دارند تا راحت باشند و کارهای احمقانه و خنده دار انجام دهند. خبر خوب این است که توانایی استفاده از شوخ طبعی و مزاح به عنوان یک منبع، صرف نظر از کمک به خلاقیت، فواید بسیار دیگری نیز دارد.

۷- افراد باید نسبت به کار خود، شور و اشتیاق داشته باشند. جایی که شور و اشتیاق نباشد، خلاقیت نیز وجود ندارد. برای افراد دشوار است که از انرژی خلاق خود، در ارتباط با اموری که آنها را به وجد نمی‌آورد، کمک بگیرند. اشتیاق با داشتن دیدگاهی محرک، قابل دسترس و عینی، همراه با میزان مناسبی از اعتماد به نفس به وجود می‌آید.

۸- تکنیک‌های شبیه‌سازی تفکر خلاق، همراه با توانایی استفاده از آنها به شیوه خودانگیخته، باید فراگرفته شوند. راه‌های جالبی برای شبیه‌سازی تفکر خلاق و وارد نمودن افراد به قلمرو خلاقیت وجود دارد. اعتماد به مشاوران خبره در امر خلاقیت، برای ایجاد بهترین ظرفیت فکری در شما و همکارانتان، اغلب می‌تواند راه‌حل خوبی باشد.

۹- باید دانست که خلاقیت و نوآوری چیزی نیست که با ضربه کلیدی روشن و خاموش شود. محیط نیز می‌بایست خلاقیت را در همه جهات به همراه داشته باشد. محیط پیرامون باید خلاق به نظر آید، خلاق احساس شود و خلاق بوییده شود. حتی وارد شدن به چنین محیطی، می‌تواند افراد را سرزنده نماید.

۱۰- کارها باید بدون هرگونه قضاوتی انجام گیرند. صحبت کردن خیلی آسان‌تر از عمل کردن است! بسیاری از ما به نظر می‌آید نوعی تمایل ذاتی نسبت به ارزیابی داشته باشیم. سخت است که بدون فکر در مورد درستی یا نادرستی مطلبی، به آن گوش فرا دهیم. تمرین زیادی لازم است تا اطلاعات را حقیقتاً بدون هیچ گونه ارزیابی و خوب و بدی، دریافت نماییم. چگونه می‌توانیم رفتاری به دور از هرگونه قضاوت را در سازمان خود داشته باشیم؟

۱۱- فرآیند خلاق/نوآور باید توانایی کشف آینده را داشته باشد. اطلاعاتی در مورد گرایش‌ها، محرک‌ها، انواع تکنولوژی و قابلیت‌های در حال ظهور، می‌توانند خوراک قوی‌ای برای ایده‌های فردا باشند. رفتن به سمت امکانات قوی فردا خیلی بهتر و موثرتر از فرار کردن از مشکلات امروز است.

۱۲- ترس از عدم موفقیت نیز سد دیگری در مقابل خلاقیت و نوآوری است. افراد باید بدانند که اگر خلاقیت را در خود رشد دهند، شغل خود را از دست نداده و آینده‌شان را به خطر نمی‌اندازند. آنها نیاز دارند تا در بیان پیشنهادهای و ایده‌های خود در محیط کار، احساس امنیت و آزادی نمایند.

۱۳- محیط پیرامون می‌بایست فرصت‌هایی را برای انجام کارهایی غیر از کارهای روتین و روزمره افراد و زمانی را برای پرداختن آنها به آنچه علاقه دارند، فراهم نماید. قانون اتصال بیان می‌دارد که هیچ‌گاه چیز جدیدی خلق نمی‌شود، بلکه امور به شیوه‌های خلاق تر دوباره ترکیب می‌شوند؛ پس نوآوری شامل یافتن آن ترکیبات جدید در محیطی خلاق می‌باشد.

۱۴- هماهنگی مناسبی میان فرد، بازخورد تیم و اعتبار ایده و تفکر خلاق باید وجود داشته باشد. اگر افراد احساس نمایند که اعتبار خلاقیت آنها به تیم دیگری داده می‌شود، عقب‌نشینی می‌نمایند. خلاقیت اغلب امری ظریف و شخصی است و وجود یک محیط تیمی قوی، برای افرادی با خلاقیت بالا که میل دارند توسط ایده‌هایشان شناخته شوند، می‌تواند ناامید کننده باشد.

۱۵- به وعده‌ها باید ارزش داد. اگر می‌گوییم کاری را انجام می‌دهیم، حتما باید انجام دهیم. ممکن است کمی عجیب به نظر آید؛ ولی در اکثر سازمان‌ها، وعده‌ها ارزشی ندارند و از قلم می‌افتند. اگر قرار باشد نوآوری اتفاق افتد، این رویه باید تغییر نماید. در محیطی که وعده‌ها معنایی ندارند، شانس کمی برای خلاقیت و نوآوری پایدار وجود خواهد داشت. عمل به تعهدات در سازمان شما به چه میزان است؟

۱۶- جریان بازی از اطلاعات در سازمان لازم می‌باشد. مدیریت کتاب باز (خواندن کتاب‌هایی با ارزش و به‌روز نمودن اطلاعات)، دانش و اطلاعات لازم را برای استفاده از قابلیت خلاقیت و نوآوری به افراد داده و نیز باعث می‌شود تا افراد بخواهند ایده‌ها و خلاقیت خود را آزاد نمایند. قابلیت‌هایی که اغلب افراد از خود بروز می‌دهند، ارتباط قوی با میزان اطلاعاتی دارد که به آنها داده شده است.

۱۷- جو فیزیکی نیز لازم است تا خلاق باشد. اکثر محیط‌های سازمانی بیش از اندازه تصفیه شده‌اند؛ در حالی که رشد تفکر خلاق بیش از هر چیز، در پی ارتباط با مسائل پیرامون ایجاد می‌شود. محیط‌های کاری باید کمتر قوانین و محدودیت‌ها و بیشتر امکانات موجود را در ذهن افراد تداعی نمایند.

۱۸- برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری لازم است تا جایگاه خود را در هر یک از موارد گفته شده ارزیابی کرده و به این فکر نمایید که چگونه تغییر کنید. کار ساده‌ای نیست؛ اما ارزش تلاش کردن را دارد. این مساله در مورد کسب و کار نیز می‌تواند صدق نماید. برای مثال، موضوع جو، تنها به سالم بودن هوای داخل فروشگاه نمی‌پردازد. آیا نوعی فراخواندن به نظر نمی‌آید؟ آیا اگر شخصی به درون فروشگاه نگاه نماید، به این معنا نیست که نظرش جلب شده و قصد دارد به داخل آمده و اجناس شما را از نزدیک ببیند؟ آیا موزیکی در حال پخش شدن هست؟ حتی اگر مشتری‌ای در فروشگاه نباشد، آیا محیط خوشحال به نظر می‌آید یا بی‌روح؟ اگر به این مسائل خوب بیندیشید، خواهید دید که به هیچ وجه پیش پا افتاده نمی‌باشند. همیشه به مشتریانی که وارد می‌شوند، لبخند بزنید و به آنها خوشامد بگویید. به آنها بدون در نظر گرفتن ظاهر و اخلاقشان توجه نمایید. این مساله به ویژه در ارتباط با مشتری‌ای که از محصول خریداری شده خود در یک یا دو روز پیش یا حتی یک هفته پیش، ناراضی است، بسیار مهم است. این موارد ضروری نیستند، بلکه حیاتی می‌باشند. مهم نیست چگونه آنها را به کار می‌برید؛ اما اگر هر کدام از آنها را از قلم انداخته یا حذف نمایید، مشتریان ناخودآگاه بی‌اعتماد و بدبین می‌شوند. پس تلاش نمایید تا هر زمان می‌توانید، در تمامی این موارد مهم، به بهترین‌ها دست یابید؛ چرا که اگر آمیدی به باز نگاه داشتن درهای خود به سوی مصرف‌کنندگان دارید، این مساله یک امر مهم به شمار می‌رود.

(براری و جمشیدی، ۱۳۹۳)

***فرهنگ سازمانی

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 دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل

داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به‌وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (صادقی، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه‌شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است.

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (دولت آبادی و همکارانش، ۱۳۹۱).

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه‌ی مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. ۱۰ ویژگی عبارتند از:

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- ۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.

۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.
(صادقی، ۱۳۸۸)

جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

۱- هویت یا شخصیت افراد

۲- اهمیت کار گروهی

۳- نگرش کارکنان

۴- یکپارچگی

۵- کنترل و سرپرستی

۶- ریسک‌پذیری

۷- میزان پاداش

۸- میزان تضاد

۹- میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

۱۰- نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:
عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان.

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، ارزشها و باورها (لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات. در این قسمت در مورد هریک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حلهای معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروههای کاری و یا جمع شدن در کنار آب سردکن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک

می‌کند. در غیر این صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اختلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به‌صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

سنتها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به‌صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به‌طوری‌که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به‌طوری‌که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزشها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱- مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستانها، جشنها، این سطح قابل مشاهده است.

۲- ارزشهای حمایتی: شامل ارزشهایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.

۳- مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

(دولت آبادی و همکارانش، ۱۳۹۱)

*** جهتگیری راهبردی بازار

جهتگیری راهبردی را فرآیندها، شیوهها، اصول و سبکهای تصمیم‌گیری که راهنمای فعالیتهای شرکت به ویژه در محیط خارجی و توسعه شرکت هستند تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، اصول راهنمایی هستند که دستورالعملهای راهبردی اجرا شده به وسیله یک شرکت را منعکس میکنند که منجر به رفتارهای صحیح در جهت بهبود عملکرد می‌شوند. جهتگیری

راهبردی، یکی از موضوعهای ویژه در ادبیات مدیریت راهبردی، کارآفرینی و بازاریابی است. امروزه شناسایی ترکیب موفقیت آمیزی از این جهت گیری ها چالش عمده ای برای مدیریت محسوب میشود. مطالعات نشان میدهد که سازمانهای با جهتگیری راهبردی در افزایش مداوم عملکرد سازمان، شکست خورده اند، ولی شرکتهایی با دو یا چند گرایش راهبردی، به عملکرد بالاتری دست یافتند. این محققان ادعا میکنند که سازمانها میتوانند با تکمیل بازاریابی با رویکردهای راهبردی دیگری که با محیط و ویژگیهای سازمانی آنها متناسب باشد، عملکرد خود را بهینه کنند. به این ترتیب، پس از بررسی متون مرتبط، در این پژوهش، ابعاد، بازاریابی، گرایش به کارآفرینی و گرایش به یادگیری انتخاب شدند (رحیم نیا و سجاد، ۱۳۹۴).

بازارگرایی

مبانی بازارگرایی، در مفهوم بازاریابی نهفته است. بازارگرایی، راهنمای عملیات یساز میسر مفهوم بازاریابی است و سازمانها از طریق آن توانست هاند مفهوم بازاریابی را عملیاتی کنند. از طرفی در طول دهه‌های گذشته، بازارگرایی به عنوان یکی از ابعاد جهتگیری راهبردی مورد توجه بسیاری از محققان در ادبیات بازاریابی بوده است. بازارگرایی را میتوان به عنوان مرحله‌ای از بالندگی سازمان، یا بعنوان سطحی که انعکاس دهنده بلوغ سازمانی است تعریف نمود. بازارگرایی به عنوان فرهنگ سازمانی تعریف شده است که اثر خود را در رفتارهای سازمانی نشان میدهد و با اثربخشی و کارایی، رفتارهای لازم برای خلق ارزش برتر برای خریداران، عملکرد بازرگانی بهتر را فراهم میکند. به این ترتیب سه جزء فرهنگ بازاریابی شامل مشتری گرایی، رقیب گرایی و هماهنگی بین بخشی میشود. مشتری گرایی به معنای شناخت کافی سازمان از مشتری خود جهت تولید ارزش برتر (محصول و خدمات برتر) برای او میباشد. این خلق ارزش با افزایش منافع برای خریدار و مشتریان و بصورت همزمان، کاهش بهای تمام شده ی محصول و خدمات ارائه شده انجام میگردد. هماهنگی بین وظیفه ای به میزان همکاری شرکتها با بخشها و توابع مختلف نیز اطلاق میگردد (Jogaratanam, 2017).

جدول ۱. مطالعات صورت گرفته در داخل و خارج از ایران

نویسنده / سال/شهر	هدف مطالعه	نوع پژوهش	روش نمونه گیری/ تعداد نمونه	ابزار	نتایج پژوهش
رضا براری، لاله جمشیدی / ۱۳۹۳	پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی بین کارکنان دانشگاه مازندران اجرا شد.	روش پژوهش، همبستگی و به طور مشخص از نوع معادلات ساختاری است.	جامعه آماری این پژوهش حدود ۴۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه مازندران است. این پرسشنامهها بین ۱۸۹ نفر از کارمندان توزیع شد.	پرسشنامه	نتایج تحلیل داده ها نشان داد الگوی پیشنهادی از برآزش خوبی برخوردار است و نوآوری سازمانی به خوبی از طریق مدیریت دانش تبیین شده است و به عبارتی مدیریت دانش تأثیر مستقیم و مثبت و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد.
علیرضا امیدی، فریدون تندنویس، سیدامیراحمد مظفری / ۱۳۹۱	هدف پژوهش حاضر تعیین ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمانهای ورزشی ایران بود.	روش پژوهش، همبستگی و بهطور مشخص از نوع معادلات ساختاری است.	بدین منظور ۱۶۹ مدیر و ۲۰۹ کارشناس با استفاده از نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند.	پرسشنامههای استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)، اثربخشی مدیریت دانش گولد و همکاران (۲۰۰۱) و اثربخشی سازمانی چاین (۲۰۰۴)	سازمانهای موجود جهت دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی نیاز به تقویت هرچه بیشتر ابعاد مأموریت و یکپارچگی فرهنگ سازمانی دارند تا زمینه مساعدی برای رشد فعالیتهای خلق کنند و تسهیم دانش بهوجود آورند .

حسین رضایی دولت آبادی، امید بهارستان، محمد محمدی صدر/ ۱۳۹۱	تحلیل ارتباط فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآورانه و ابداع در صنایع غذایی کرمان (مورد مطالعه: شرکتهای زمزم، روغن و پگاه کرمان)	: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و علی یا پس رویدادی است.	جامعه آماری پژوهش شامل ۶۲۹ نفر از متخصصین و کارکنان اداری شرکتهای زمزم، روغن و پگاه کرمان بودند. نمونه آماری این پژوهش ۲۳۸ نفر بودند که به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند.	برای گردآوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد .	نتیجه گیری: سازمان ها برای تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی باید به چگونگی کسب اطلاعات و تأکید بر تفسیر اطلاعات توجه ویژه‌ای داشته و برای افزایش تأثیرات یادگیری بر قابلیت نوآوری، به جریان فرایند هایی که اتفاق می افتد با دقت بنگرند و سعی کنند فرایند های مربوط به هر متغیر را به طور دقیق و کامل طی نمایند.
فریبرز رحیم نیا، عاطفه سجاد/ ۱۳۹۴	تاثیر جهت گیری های راهبردی بر عملکرد شرکتهای مستقر در پارک علم و فناوری خراسان به واسطه نوآوری سازمانی	: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و علی یا پس رویدادی است.	برای این منظور از ۱۴۳ شرکت مستقر ۹۰، شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند.	برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد.	گرایش به کارآفرینی بر نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی تاثیر دارد و نقش میانجی گری کامل نوآوری سازمانی تایید شد؛ از طرفی مشخص گردید بازارگرایی، تاثیر مستقیم بر عملکرد ندارد بلکه از طریق نقش واسطه نوآوری سازمانی این رابطه تایید می شود، یعنی نوآوری سازمان نقش میانجی گری جزئی در این رابطه دارد؛ رابطه گرایش به یادگیری بر عملکرد نیز با نقش میانجی گری جزئی نوآوری تایید شد.
Jogaratnm /2017	چگونگی فرهنگ سازمانی در جهت گیری بازار و عملکرد کسب و کار در صنعت رستوران	: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و علی یا پس رویدادی است.	۱۰ رستوران در ایلات متحده که دارای بیش از ۵۰ کارمند داشتند.	پرسشنامه	نتایج ما تایید می کنند که انواع فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایت پیش بینی مهم MO هستند و آنها پیش بینی بهتری از عملکرد از MO هستند. این یافته ها باید طراحی سازمانی و گزینه های بازاریابی موجود به کسب و کار رستوران و ارائه راهنمایی به مدیران تلاش برای شکل دادن و قالب فرهنگ سازمانی و رفتارهای مرتبط با اجرای MO به منظور بهبود عملکرد بالا ببرد.

بحث

فرهنگ سازمانی باورها و انتظاراتی است که موجب ایجاد هنجارها می گردد و بر انتخاب ابزارهایی که در اداره سازمان ها بکار می روند، تاثیر می گذارد. تمامی ابزارهای مورد استفاده در بخش های مختلف یک سازمان برای کنترل، ارتقا و ایجاد نوآوری به نوعی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار دارند. از عوامل تاثیرگذار بر کاربرد حسابداری مدیریت و نوآوری های آن، عوامل فرهنگی است. به خصوص وجود فرهنگ نوآوری است. همچنین فرهنگ سازمانی بر جهت گیری بازار نیز موثر است، بر اساس اطلاعات بدست آمده از پیشینه تحقیق تمامی فرضیه های در ارتباط با تاثیر گذاری متغیر های تحقیق بر یکدیگر روابط مثبتی دارند و بر یکدیگر تاثیر می گذارند.

نتیجه گیری

در قسمت بررسی نظرات و نوشته های صاحب نظران به این نتیجه می رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده اند ویژگیهای سازمانهای موفق را بیان کنند به طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنیها را در فرهنگ سازمانی می دانند. به طوری که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد

و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود. نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت است که منجر به رشد سازمانی می‌شود و موفقیت آینده را در بردارد و همانند موتور است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در این اقتصاد از کارایی مداوم برخوردار شوند و بنابراین باید بتوانند با ایجاد جریانی از محصولات و فرآیندهای جدید ماندگاری و دوام خود را تضمین کنند. شرکت‌ها باید تلاش کنند تا محرک‌ها، سیستم‌ها و فرآیندهای مناسبی که منجر به تسهیل نوآوری می‌شوند را پدید آورند.

منابع

- براری، رضا، جمشیدی، لاله، بررسی نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه مازندران، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال اول، شماره سوم، بهار ۱۳۹۴.
- امیدی، علیرضا، تندنویس، فریدون، مظفری، امیراحمد، ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمانهای ورزشی ایران، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم (دهم پیاپی)، شماره ۴ (بیستم پیاپی)، پاییز و زمستان ۱۳۹۱.
- رضایی دولت آبادی، حسین، بهارستان، امید، محمدی صدر، محمد، تحلیل ارتباط فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآورانه و ابداع در صنایع غذایی کرمان (مورد مطالعه: شرکتهای زمزم، روغن و پگاه کرمان)، زمستان ۱۳۹۱.
- رحیم نیا، فربرز، سجاد، عاطفه، جهت‌گیری‌های راهبردی بر عملکرد شرکتهای مستقر در پارک علموفناوری خراسان به واسطه نوآوری سازمانی، نشریه علمی - پژوهشیمدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴، ۷۸-۱۱۴.
- صادقی گوغری، علی؛ شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس طبقه بندی ریچارد ال. دفت، شماره ۴۱، تیر ۱۳۸۸، ۶۸-۷۱.
- هویدا، رضا؛ چوپانی، حیدر؛ خوران، عبدالله؛ غلام زاده، حجت؛ نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس، دوره پنجم، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۴، ۱۱۷-۱۴۶.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان نوازان، سهیلا؛ شهریاری، مهری؛ بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، دوره پنجم، شماره ۴، ۱۳۹۵، ۱-۳۲.
- فیض الهی، صادق؛ فاطمی، عادل؛ شیرمحمدی، علیرضا؛ بررسی ارتباط بین جهت‌گیری بازار و مسؤولیت اجتماعی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان، سال هفتم، شماره ۲۷، زمستان ۱۳۹۲، ۷۳-۹۰.
- شیخیان، علی کاظم، دوستیان، رحمان، بررسی تاثیر جهت‌گیری بازار، نوآوری سازمانی و قدرت رقابت بر عملکرد مالی و عملکرد بازار بانکها، اولین همایش ملی بازاریابی فرصت‌ها و چالش‌ها، ۱۳۹۳.
- Giri Jogaratnam (2017). "How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 31, 211-219.