

## اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری

محمدعلی باتوانی<sup>۱</sup>  
حمید فروغی پور<sup>۲</sup>  
مجید سلیمانی<sup>۳</sup>  
نجف آقایی<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1753.2241

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱

تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری، بقای سازمان در عصر پر رقابت حاضر را تضمین می‌نماید. فدراسیون‌های ورزشی چون کاراته در سال‌های اخیر اهمیت بالایی یافته‌اند. هدف از انجام بررسی حاضر، تبیین تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری بود. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی-پیمایشی بود. حجم نمونه شامل ۳۴۱ نفر کاراته‌کای داوطلب در دسترس شهر اصفهان بود که با روش سولومون در ۴ گروه ۱) (اعمال متغیر مستقل / انجام پیش‌آزمون-پس‌آزمون)، ۲) (اعمال متغیر مستقل / انجام پس‌آزمون)، ۳) (انجام پیش‌آزمون-پس‌آزمون) و ۴) (انجام پس‌آزمون) تقسیم‌بندی شدند. از پرسشنامه‌های رایبیز (۱۹۹۶)، هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳)، و مادسیچ (۱۹۸۸) به ترتیب جهت سنجش فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و نوآوری استفاده گردید. با اخذ پیش‌آزمون، برای نمونه‌های گروه ۱ و ۲ کلاس آموزشی فرهنگ‌سازمانی به مدت ۱۸ ساعت توسط یک مدرس با مطالب یکسان اجرا و پس

۱- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در ورزش، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲- استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول)  
E-mail: Foroghiborojerd@yahoo.com

۳- استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

۴- دانشیار، دکترای تخصصی، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

● اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری

از ۶ ماه مجدداً پس از آزمون اخذ گردید. از شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون آنالیز واریانس یک طرفه ساده و آزمون بررسی نقش میانجی VAF با نرم‌افزار آماری SPSS برای آنالیز داده‌ها استفاده شد. سطح معناداری در سطح  $P < 0/05$  در نظر گرفته شد.

نتایج پژوهش نشان داد که آموزش فرهنگ سازمانی موثر واقع شده است و میانگین نمرات فرهنگ سازمانی، نوآوری و بهره‌وری در پس آزمون به طور معناداری افزایش داشت ( $P = 0/000$ ). تاثیر میانجی‌گری متغیر نوآوری و مولفه‌های توجه به جزئیات، جسارت، ریسک‌پذیری و ثبات فرهنگ‌سازی بر بهره‌وری نیروی انسانی جزئی بود ( $P = 0/000, VAF < 0/8$ )، در حالی که تمام اثر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر بهره‌وری منوط به مولفه‌های خلاقیت فردی، تیم‌گرایی، توجه به افراد و نتیجه‌گرایی بود ( $P = 0/000, VAF > 0/8$ ). توجه به نوع مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی در ایجاد تاثیرات کلی و یا جزئی بر افزایش بهره‌وری با نقش میانجی نوآوری در کاراته‌کاران نخبه استان اصفهان دارای اهمیت است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، نوآوری، بهره‌وری، کاراته و نخبه.

## مقدمه

در برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۸۹) ورزش و تربیت بدنی به عنوان یک موضوع فرهنگی در فصل اول (فرهنگ اسلامی - ایرانی) گنجانده شد (مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۷). همچنین، تدوین برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و همزمانی آن با ابلاغ سیاست های اقتصاد مقاومتی توسط رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) فرصتی مناسب برای شکل گیری یک وفاق ملی به منظور توسعه بخش ورزش و جوانان و بهره گیری از آثار مثبت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن در جامعه به شمار می رود (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۸). در واقع شکل دادن عوامل اقتضائی مثل فرهنگ، جو سازمانی، نوع ساختار سازمانی و شرایط محیط خارجی (عدم اطمینان و رقابت) و میزان تاکید بر نوع یادگیری، به عنوان مکمل های رهبری استفاده می گردند (حجازی و همکاران، ۱۳۹۵). اگرچه فرهنگ بر عملکرد کلی سازمان موثر است، اما هر یک از ابعاد فرهنگ نیز جنبه هایی از عملکرد سازمان را به نحو تعیین کننده تری تحت تاثیر قرار می دهند (آوویلیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به عنوان نمونه از جمله ویژگی های فرهنگ تحول آفرین، محیط پژوهشی و پویاست که در آن ریسک پذیری و بلند پروازی ترغیب می شود. رهبری، فرصت های کارآفرینی، نوآوری و ریسک پذیری را برای پژوهشگران مهیا می کند. لذا سبک مدیریت در این فرهنگ بر یادگیری، نوآوری و آزادی عمل کارکنان استوار است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۵)؛ در حالی که ثبات ممکن است تمایل کارکنان به امنیت را برآورده سازد، اما برای نوآوری زیان آور باشد (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲). تحول سریع در نوآوری های فناورانه نیازمند سازمان هایی است که بتوانند فرهنگی را ایجاد کنند که عملکرد نوآوری را برای توسعه پایدار در میان رقابت های جهانی تقویت می کند (جیمنز و سانزواله، ۲۰۱۱). نوآوری به معنای آمادگی و تمایل شرکت برای پذیرش ایده های جدیدی است که منجر به توسعه و عرضه محصولات جدید می گردد (ایلکر مورات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). همچنین روش خاص تفکر و عملی است که ارزش ها و گرایش های یک سازمان را ایجاد، توسعه و بنا می گذارد و شامل پذیرش و حمایت از ایده ها و تغییرات بهبود دهنده در عملکرد و کارایی شرکت می باشد (هادی زاده و رحیم زاده، ۱۳۸۴).

بین فرهنگ سازمانی و مولفه های آن با نوآوری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عنوان مثال، افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شعلی کارکنان منجر شود (غیور و توسلی، ۱۳۸۸). از شاخص های دیگر فرهنگ سازمانی درگیر شدن در کار (مشارکت) است؛ بدین معنا که کارکنان به کارشان تعهد ورزند و احساس مالکیت می کنند. در عصر حاضر، داشتن بهره وری به منزله داشتن مزیت رقابتی پایدار است (بوشگنز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). انسان هایی با تفکر بهره ور می توانند مجموعه امکانات مادی و انسانی سازمانی را بخوبی ترکیب و تولید ثروت نمایند. بهره وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه حاصل نمی شود، بلکه انسان محور هر نوع بهره وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود و در این راستا پرورش منابع انسانی با دید جامع نگر نقش

1. Avolio
2. Ilker Murat
3. Büschgens

معجزه آسایی در ارتقای بهره‌وری سازمان‌های مختلف صنعتی، بازرگانی، آموزشی و... دارد (اسماعیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

مینگ (۲۰۰۹) با بررسی ویژگی‌های فردی، شبکه‌های بین فردی، فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی بیان کرد که فرهنگ سازمانی، اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد شغلی دارد. فرهنگ سازمانی خودکامه مبتنی بر تصمیم‌گیری متمرکز موجب کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی در کارکنان می‌شود و در مقابل جو دوستانه موجب افزایش رضایت شغلی و نگرش مثبت در کارکنان می‌گردد (هلو و اجمل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). سولن جی هوگان و لئونارد وی کوت (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد» نشان دادند که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی به خصوص هنجارها و رفتارهای خلاقانه تا حدودی اثر اندیشه‌های نوآورانه را که عملکرد شرکت را حمایت می‌کند، تعدیل می‌نماید. پادیلها و گومز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز رابطه مثبتی بین فرهنگ نوآوری و عملکرد در نوآوری محصولات و فرایندهای صنعت نساجی به دست آورده، گزارش نمودند که فرهنگ نوآوری تأثیر بیشتری بر فرآیند دارد تا محصول، و اندازه سازمان نیز بر کارایی محصول و فرایندهای نوآوری در گروه مورد مطالعه اثر گذار نیست. والنسیا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز طی بررسی شرکت‌های اسپانیایی نشان دادند که نوع خاصی از فرهنگ می‌تواند نوآوری و عملکرد شرکت را تقویت کند یا بسته به ارزش‌های ارتقا دهنده فرهنگ، می‌تواند مانعی برای آنها باشد. مطالعات داخلی نیز همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی گزارش کردند (خرمدند و همکاران، ۲۰۱۰ و کریمی گوغری و همکاران، ۱۳۹۰). حقیقی و همکاران (۱۳۹۶) تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق یادگیری سازمانی بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان را نشان دادند و نتایج پژوهش غیرتی‌آرائی و مزروعی نصرآبادی (۱۳۹۶) نشان داد دو بعد درستکاری و مسئولیت‌پذیری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، لکن دلسوزی و بخشش بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر ندارد. همچنین نتایج مطالعه زردتشیان و ریحانی‌نیا (۱۳۹۹) نشان داد فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری انسانی، فرهنگ سازمانی بر نوآوری، بهره‌وری انسانی کارشناسان وزارت ورزش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

از آنجا که هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آیین‌نامه‌های نانوشته به زبان خاصی است و برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط به جنبه‌های خطیر کاری باید صورت پذیرد. سازمان‌های ورزشی به ویژه کاراته در سال‌های اخیر اهمیت قابل توجهی پیدا نموده‌اند. کاراته در قرن ۱۶ میلادی از اوکیناوا ژاپن سرچشمه گرفت و به عنوان یکی از مشهورترین هنرهای رزمی جایگاه ویژه‌ای را در ورزش امروزی دارد. این نه تنها به دلیل گستردگی آن، بلکه به دلیل سازماندهی‌های نظام مند رقابتی و سطح بالای فضیلت و کمال در آن است. امروزه این رشته در ایران به عنوان یکی از پرجمعیت‌ترین رشته‌های ورزشی است و قهرمانان بسیاری را به دنیای کاراته معرفی کرده است. با توجه به این‌که کسب مدال و ارتقای رتبه کشور در بازی‌های المپیک ژاپن نخستین هدف کمی برنامه‌ششم توسعه در بخش ورزش در

1. Ismail
2. Helo P, Ajmal
3. Padilha and Gomes
4. Valencia et al.

فصل پنجاه و نهم قرار گرفته است (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۸) و ورزش کاراته به این رویداد بزرگ ورزش جهان یعنی المپیک وارد شده است- بعلاوه آن که این رشته در حال حاضر در تمام استان‌های کشورمان فعال بوده و در اکثر قریب به اتفاق شهرستان‌های کشور، هیئت‌ها و باشگاه‌های کاراته وجود دارد (باتوانی و همکاران، ۱۳۸۹)- تسهیل توسعه و پیشرفت رشته و افزایش بهره‌وری ورزشکاران آن از ضروریات ورزش ایران محسوب می‌گردد. مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که مطالعه‌ای که به تبیین تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی در رشته کاراته که از رشته‌های مهم ورزشی ایران است به ویژه با نقش میانجی نوآوری پردازد وجود ندارد. هیئت کاراته استان اصفهان نیز به عنوان سازمانی مردم نهاد با مأموریت ورزشی از این قائده مستثنی نبوده و بهبودهای مستمر حتی کوچک می‌تواند سبب تعالی و موفقیت این رشته در بلند مدت و در سطح کشور شود. لذا هدف از بررسی حاضر، تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری بود.

امید است با کسب نتایج این بررسی، ابعاد فرهنگ سازمانی موثر و چگونگی این تاثیر با نقش میانجی نوآوری مشخص و مورد استفاده مدیران ورزشی به ویژه مسئولان هیئت‌های استانی و شهرستانی و فدراسیون رشته کاراته قرار گیرد و راهبردی مناسب و بلند مدت را برای توسعه این رشته از نظر فرهنگ سازمانی تبیین نماید.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی- پیمایشی بود. جهت حذف اثر اقلیم، جامعه آماری این پژوهش را کلیه کاراته‌کاهای زن و مرد بالای ۱۸ سال شهر اصفهان با کمربندهای بالاتر از قهوه‌ای تا دان شش از پنج سبک (چهار سبک شیتوریو، شوتوکان، گوجوریو، وادریو از سبک‌های کنترلی و یک سبک کیوکوشین از سبک‌های آزاد) تشکیل می‌دادند که در قلمرو زمانی سال ۱۳۹۸ مورد بررسی قرار گرفتند. انتخاب نمونه در پژوهش حاضر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب بود؛ به طوری که در ابتدا جامعه آماری بر اساس جنس و سبک تقسیم بندی شدند. در مرحله بعد برای انتخاب کاراته‌کاران در هر طبقه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد که از بین ۲۸۳۵ نفر کاراته‌کا ۳۴۱ نفر به صورت داوطلبانه و در دسترس بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب و طی روش سولومون در چهار گروه: اول (با اعمال متغیر مستقل و انجام پیش‌آزمون-پس‌آزمون)، دوم (با اعمال متغیر مستقل و تنها انجام پس‌آزمون)، سوم (بدون اعمال متغیر مستقل و انجام پیش‌آزمون-پس‌آزمون) و چهارم (بدون اعمال متغیر مستقل و تنها شرکت در پس‌آزمون) تقسیم بندی شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استاندارد بود که جهت سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه رایبیز (۱۹۹۶)، جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی از پرسشنامه هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳) و جهت سنجش نوآوری از پرسشنامه مادسیج (۱۹۸۸) استفاده گردید که با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (۱= بسیار کم و ۵= خیلی زیاد) نمره دهی شدند. یک پرسشنامه جمعیت‌شناختی نیز برای ثبت ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان استفاده شد. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه تهیه شده تعداد ۳۰ نسخه از آن توسط ورزشکارانی که در خارج از نمونه آماری مورد مطالعه پژوهش قرار داشتند، تکمیل گردید. در نهایت براساس ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمده برای قسمت‌های مختلف پرسشنامه، پایایی

ابزار اندازه‌گیری در حد قابل قبولی به دست آمد. مقدار آلفای کرونباخ قسمت فرهنگ سازمانی برابر  $\alpha = 0.87$  قسمت نوآوری برابر  $\alpha = 0.93$  و قسمت بهره‌وری نیروی انسانی برابر  $\alpha = 0.91$  به دست آمده است. ضریب پایایی کل پرسشنامه نگرش سنج، با کمک نرم افزار SPSS برابر  $\alpha = 0.88$  محاسبه گردیده است. جهت انجام پژوهش، پس از اخذ مجوزهای مورد نیاز از هیئت متبوع تعداد ۴۰۰ پرسشنامه تهیه و بین نمونه‌های مورد بررسی توزیع شد؛ به طوری که از میان آن‌ها تعداد ۳۴۱ پرسشنامه بازگردانده شد و تعداد نمونه تکمیل گردید- پس از آن توزیع پرسشنامه متوقف شد. اطلاعات پرسشنامه‌ها به روش خود پاسخگویی از نمونه‌های پژوهش اخذ گردید. سپس از نمونه‌های گروه‌های اول و سوم، پیش‌آزمون گرفته شد و نتایج آن با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و درستی فرضیه‌های تحقیق بررسی گردید. سپس در مرحله دوم پژوهش، برای نمونه‌های گروه اول و دوم کلاس آموزشی فرهنگ سازمانی به مدت ۱۸ ساعت توسط یک مدرس با مطالب یکسان (از جمله تعریف فرهنگ، مفهوم فرهنگ، بعد خلاقیت فرهنگ، فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، فرهنگ سازمانی در ورزش به ویژه رشته رزمی کاراته و ..) برنامه‌ریزی و اجرا شد. بعد از مرحله آموزش و سپری شدن مدت زمان مشخص (حدود شش ماه) مجدداً از نمونه‌ها پس‌آزمون گرفته شد.

در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، رسم نمودارها و تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس میانگین، میانه و انحراف معیار بهره‌گیری شد. در سطح استنباطی، از آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه، از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون تی) و آزمون تی-مستقل و آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA) برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و همچنین از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون تعقیبی بررسی نقش میانجی با استفاده از شمول واریانس (VAF)<sup>۱</sup> جهت آزمون فرضیات تحقیق استفاده گردید. روش‌های به کارگیری شده به تفکیک کاربرد به شرح زیر می‌باشند:

برای محاسبه پایایی داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ، مقایسه میانگین عوامل از آزمون T تک نمونه‌ای، مقایسه عوامل جمعیت شناختی از آزمون T دو نمونه‌ای (برای مقایسه سوالات تخصصی بر اساس جمعیت شناختی)، مقایسه میانگین چند جامعه از آزمون تحلیل واریانس (برای مقایسه میانگین سطح تحصیلات که بیش از دو گزینه داشت از این آزمون استفاده شده است) و مهم‌ترین شاخصی که برای بررسی چگونگی تاثیر متغیر میانجی وجود دارد، شمول واریانس (VAF) نام دارد که به صورت نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل تعریف می‌شود. مقادیر VAF به شرح زیر مورد تحلیل قرار می‌گیرد:

- اگر  $VAF < 0/2$  آنگاه میانجی نیست و اثر متغیر مستقل بر وابسته منوط بر متغیر میانجی نیست.
- اگر  $0/2 \leq VAF \leq 0/8$ ، آن‌گاه میانجی جزئی است؛ یعنی بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته منوط بر متغیر میانجی است.
- اگر  $VAF > 0/8$  آن‌گاه میانجی کامل است و همه تاثیر متغیر مستقل بر وابسته منوط بر متغیر میانجی است. سطح معناداری نیز در سطح  $P < 0/05$  در نظر گرفته شده بود.

## یافته های پژوهش

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی های مورد پژوهش

متغیر	جنسیت	وضعیت تاهل	رشته مسابقاتی	سبک	جمع
طبقات فراوانی (%)	مرد ۷۰/۶	زن ۲۹/۴	تجرد ۴۸	متاهل ۵۲	کاتا ۲۶
			کومیته ۷۴	شینوریو ۲۶	شوتوکان ۱۷
				گوجوریو ۹/۶	واردوریو ۸/۸
				کیوکوشین ۳۸/۶	درصد ۱۰۰

جدول ۱، میانگین سن جمعیت مورد مطالعه  $۶۷/۰۴ \pm ۲۵/۶۶$  را نشان می دهد. ۷۰/۶ درصد پاسخگویان مرد و ۲۹/۴ درصد زن بودند. یافته های پژوهش مشخص نمود ۱۷۷ نفر (۵۲ درصد) پاسخگویان متأهل و ۱۶۴ نفر (۴۸ درصد) پاسخگویان مجرد می باشند. ۲۶ درصد پاسخگویان کاتارو و ۷۴ درصد آن ها کومیته کا بودند و از نظر تحصیلات بیشترین فراوانی (۴۲/۳ درصد) مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی بود.

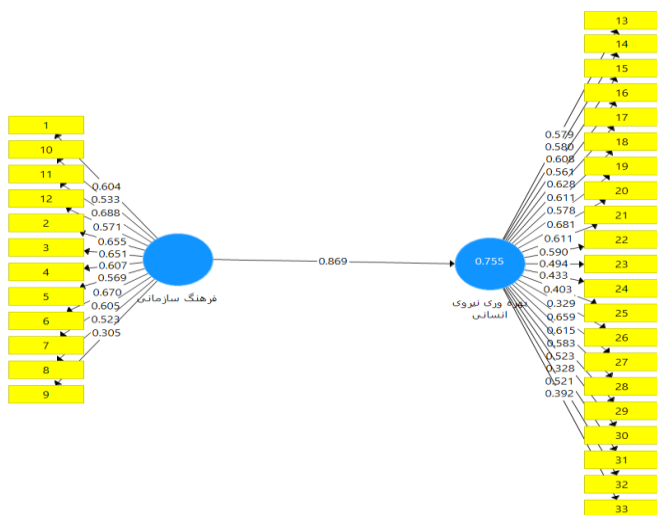
جدول ۲. میانگین نمرات پیش آزمون- پس آزمون سوالات فرهنگ سازمانی، بهره وری نیروی انسانی و نوآوری گروه های اول و سوم مورد بررسی

گروه	عامل جمعیت شناختی	زمان آزمون	میانگین (Mean±SD)	مقادیر آزمون T	سطح معناداری P
اول	فرهنگ سازمانی	قبل از آموزش	$۳۴/۳۹ \pm ۲/۳۹$	$T=-۵۸/۷۰۰$	$P=۰/۰۰$
		بعد از آموزش	$۴۴/۴۹ \pm ۲/۲۷$		
		بهره وری نیروی انسانی	قبل از آموزش	$۵۹/۲۹ \pm ۳/۲۷$	$T=-۵۴/۷۵۲$
سوم	نوآوری	از آموزش	$۷۸/۳۸ \pm ۳/۰۷$		
		قبل از آموزش	$۴۴/۱۶ \pm ۲/۹۵$	$T=-۳۸/۳۱۱$	$P=۰/۰۰$
		بعد از آموزش	$۵۵/۹۰ \pm ۲/۳۹$		
سوم	فرهنگ سازمانی	قبل از آموزش	$۳۴/۵۸ \pm ۲/۱۱$	$T=۱/۴۸$	$P=۰/۱۴$
		بعد از آموزش	$۳۴/۱۸ \pm ۲/۲۲$		
		بهره وری نیروی انسانی	قبل از آموزش	$۵۹/۴۶ \pm ۲/۹۴$	$T=۰/۷۰$
سوم	نوآوری	بعد از آموزش	$۵۹/۲۰ \pm ۳/۰۸$		
		قبل از آموزش	$۴۴/۷۵ \pm ۲/۶۴$	$T=۰/۶۷$	$P=۰/۵۰$
		بعد از آموزش	$۴۴/۵۵ \pm ۲/۲۶$		

جدول ۲، میانگین نمرات پیش آزمون-پس آزمون ( $\pm$  انحراف استاندارد) سوالات فرهنگ سازمانی، بهره وری نیروی انسانی و نوآوری گروه اول و گروه سوم را نشان می دهد. میانگین نمرات گروه اول افزایش معناداری در فرهنگ سازمانی از  $۳۴/۳۹ \pm ۲/۳۹$  به  $۴۴/۴۹ \pm ۲/۲۷$  در پس آزمون ( $T=-۵۸/۷۰۰$  و  $P=۰/۰۰$ )؛ در نوآوری از  $۴۴/۱۶ \pm ۲/۹۵$  در پیش آزمون به  $۵۵/۹۰ \pm ۲/۳۹$  در پس آزمون ( $T=-۳۸/۳۱۱$  و  $P=۰/۰۰$ )؛ و در بهره وری از  $۵۹/۲۹ \pm ۳/۲۷$  در پیش آزمون به  $۷۸/۳۸ \pm ۳/۰۷$  در پس آزمون ( $T=-۵۴/۷۵۲$  و  $P=۰/۰۰$ ) نشان داده است. در حالی که میانگین نمرات گروه سوم کاهش غیر معناداری در فرهنگ سازمانی از  $۳۴/۵۸ \pm ۲/۱۱$  در پیش آزمون به  $۳۴/۱۸ \pm ۲/۲۲$  در پس آزمون ( $T=۱/۴۸$  و  $P=۰/۱۴$ )؛ در نوآوری از  $۴۴/۷۵ \pm ۲/۶۴$  در پیش آزمون به  $۴۴/۵۵ \pm ۲/۲۶$  در پس آزمون ( $T=۰/۶۷$  و  $P=۰/۵۰$ )؛ و در بهره وری از  $۵۹/۴۶ \pm ۲/۹۴$  در پیش آزمون به  $۵۹/۲۰ \pm ۳/۰۸$  در پس آزمون ( $T=۰/۷۰$  و  $P=۰/۴۸$ ) نشان داده است. از مقایسه گروه

● اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری

اول و گروه سوم می‌توان نتیجه گرفت که آموزش فرهنگ سازمانی موثر واقع شده است. بررسی مدل بدون اثر متغیر میانجی (مسیر مستقیم) نشان می‌دهد که مدل بدون حضور متغیر میانجی (نوآوری) معنادار است ( $T = 115/773$ ,  $P = 0/00$ ) (شکل ۱).



شکل ۱. بررسی مدل بدون اثر متغیر میانجی (مسیر مستقیم)

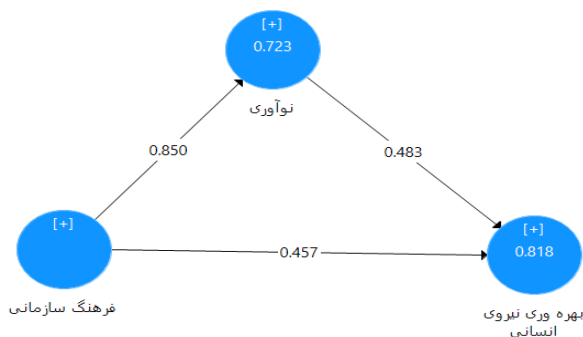
جدول ۳. بررسی آماره‌های مدل با حضور متغیر میانجی (مسیر غیرمستقیم)

مؤلفه‌ها	نمونه اصلی	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی < بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۸۶۹	۰/۸۷۰	۰/۰۰۸	۱۱۵/۷۷۳	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی < نوآوری	۰/۸۵۰	۰/۸۵۱	۰/۰۰۸	۱۰۶/۳۹۱	۰/۰۰۰
نوآوری < بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۴۸۳	۰/۴۸۱	۰/۰۳۱	۱۵/۶۵۸	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۳ نیز نشان داد مدل با اثر متغیر میانجی نوآوری (مسیر غیرمستقیم) هم معنادار است ( $P = 0/000$ ).

شاخص  $VAF$  برای ارزیابی چگونگی تاثیر متغیر میانجی مورد بررسی نشان‌داد میزان  $VAF = 0/474$ . لذا میانجی‌گری جزئی است. بنابراین بخشی از اثر متغیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی منوط بر اثر متغیر میانجی نوآوری است (شکل ۲).





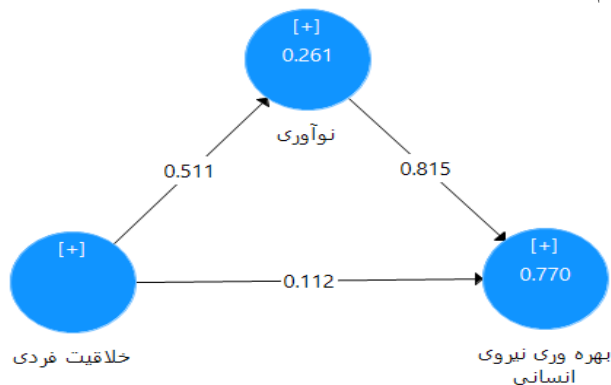
شکل ۲: بررسی مدل با حضور متغیر میانجی (مسیر غیرمستقیم)

جدول ۴. بررسی تاثیر مولفه خلاقیت فردی فرهنگ سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر بهره‌وری هیئت کاراته اصفهان

سطح معنی داری	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	نمونه اصلی	مولفه ها
۰/۰۰۰	۴/۹۹۶	۰/۰۲۲	۰/۱۱۰	۰/۱۱۲	خلاقیت فردی —< بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۸/۶۱۰	۰/۰۲۷	۰/۵۱۳	۰/۵۱۱	خلاقیت فردی —< نوآوری
۰/۰۰۰	۱۰/۱۰۳	۰/۰۲۳	۰/۲۳۳	۰/۲۳۴	توجه به جزئیات —< بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۴۴/۸۹۶	۰/۰۱۶	۰/۷۱۱	۰/۷۱۰	توجه به جزئیات —< نوآوری
۰/۰۰۰	۷/۸۸۶	۰/۰۲۲	۰/۱۷۲	۰/۱۷۳	جسارت —< بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۸/۹۵۵	۰/۰۲۶	۰/۴۹۱	۰/۴۹۰	جسارت —< نوآوری
۰/۰۰۰	۶/۵۹۸	۰/۰۲۵	۰/۱۶۵	۰/۱۶۵	ریسک‌پذیری —< بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۳۶/۴۹۶	۰/۰۱۹	۰/۶۸۱	۰/۶۷۹	ریسک‌پذیری —< نوآوری
۰/۰۰۰	۵/۸۶۵	۰/۰۲۰	۰/۱۱۶	۰/۱۱۷	ثبات —< بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۶/۶۴۹	۰/۰۲۸	۰/۴۷۶	۰/۴۷۳	ثبات —< نوآوری
۰/۰۰۰	۴/۰۵۲	۰/۰۲۰	۰/۰۸۱	۰/۰۸۲	تیم‌گرایی —< بهره‌وری نیروی انسانی

۰/۰۰۰	۱۵/۵۳۲	۰/۰۲۸	۰/۴۳۸	۰/۴۳۷	تیم گرایی <— نوآوری
۰/۰۰۰	۵/۷۱۲	۰/۰۲۱	۰/۱۲۱	۰/۱۲۳	توجه به افراد <— بهره وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۲۸/۰۹۱	۰/۰۲۱	۰/۶۰۰	۰/۵۹۹	توجه به افراد <— نوآوری
۰/۰۰۰	۳/۷۱۶	۰/۰۲۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۸	نتیجه گرا <— بهره وری نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۹/۲۰۸	۰/۰۲۶	۰/۵۰۷	۰/۵۰۷	نتیجه گرا <— نوآوری

نتایج به دست آمده در جدول ۴ نشان داد اثر تمامی مولفه های فرهنگ سازمانی بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان با حضور متغیر میانجی نوآوری معنی دار است ( $P=0/000$ ). نتایج بررسی تعقیبی آماره VAF نیز نشان داد میانجی گری مولفه های توجه به جزئیات ( $VAF=0/68$ )، جسارت ( $VAF=0/69$ )، ریسک پذیری و ثبات ( $VAF=0/76$ ) فرهنگ سازمانی بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان جزئی بود، اما میانجی گری مولفه های خلاقیت فردی (شکل ۳) و توجه به افراد ( $VAF=0/8$ )، تیم گرایی ( $VAF=0/82$ ) و نتیجه گرا ( $VAF=0/84$ ) کامل بود.



شکل ۳. بررسی تاثیر مولفه خلاقیت فردی فرهنگ سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر بهره وری هیئت کاراته اصفهان

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، تبیین تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بهره وری کاراته کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری بود. نتایج نشان داد میانگین نمرات عوامل جمعیت شناختی فرهنگ سازمانی، بهره وری نیروی انسانی و نوآوری گروه آزمایش که در بین دو مرحله آزمایش آموزش دیده اند به طور معنی داری افزایش نشان داده ( $P=0/00$ )؛ در حالی که در گروه کنترل هیچگونه تفاوت معنی داری رخ نداده است ( $P>0/05$ ). لذا مقایسه گروه های تجربی و نشان داد که آموزش فرهنگ سازمانی موثر واقع شده است.

نتایج حاصل همسو با نتایج زردشتیان و ریحانی نیا (۱۳۹۹)، جلالی فراهانی و همکاران (۲۰۱۷) و آدین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در زمینه تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و بهره وری است. مطالعات قبلی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند تاثیر قابل توجهی در موفقیت بلند مدت سازمان‌ها و همچنین در کارایی پروژه داشته باشد (مینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). آدین و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد و بهره وری کارکنان اثر می‌گذارد. نتایج مطالعه زردشتیان و ریحانی نیا (۱۳۹۹) نشان داد فرهنگ سازمانی بر بهره وری انسانی و نوآوری انسانی کارشناسان وزارت ورزش تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین کریمی گوغری و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان دادند که فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر ۰/۶۷ اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی دارد؛ به طوری که فرهنگ سازمانی توانایی تبیین ۴۵ درصد از تغییرات عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی را دارا می‌باشد. لذا می‌توان گفت احتمالاً با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی امکان تغییر یا اصلاح شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیرمؤثر هستند در کاراته نیز وجود دارد تا به تبع آن یادگیری سازمانی و بهره وری نیروی انسانی کاراته کاران افزایش یابد.

همچنین نتایج نشان داد مدل با اثر متغیر میانجی نوآوری (مسیر غیرمستقیم) هم معنادار است. نتایج حاصل در زمینه نقش مکمل نوآوری همراه با فرهنگ سازمانی، همسو با نتایج والنسیا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶؛ ۲۰۱۱)، شهزاد و همکاران (۲۰۱۷) و لین و مک دوناق (۲۰۱۱) در مورد تاثیر میانجی نوآوری بر بهره وری و عملکرد است. سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود به افکار و اندیشه‌های نو و تازه نیاز دارند تا بتوانند پویایی خود را تضمین کنند و گرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد. ارتباط معنی‌دار بین نوآوری و عملکرد سازمانی در مطالعات مختلف ثابت شده است (گیلسپی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). یک سازمان نیازمند تلاش برای نوآوری و بکارگیری استراتژی کنترلی است که شامل ابزارهای مدیریت نوآورانه همچون کیفیت محصول به منظور رسیدن به هدف می‌باشد. همچنین یکی از عوامل مؤثر در بروز نوآوری در سازمان، فرهنگ سازمانی است که می‌تواند پیش‌برنده و یا بازدارنده نوآوری در سازمان باشد (کامرون و کوئین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد نوآوری سازمانی وابسته به فرهنگ سازمانی می‌تواند مورد حمایت قرار گیرد (ایساکن و آکرمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). ارزش‌های اساسی از نوآوری حمایت کرده، انگیزه و جهت‌گیری را به اعضای سازمان می‌دهد. با این حال، فعالیت‌های نوآورانه نیز در سطح تیم و فردی صورت می‌گیرد (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲). به خصوص، بسیاری از متغیرهای فرهنگی تحت بررسی منجر به یک مفهوم تقسیم فرهنگ برای نوآوری شده است. پیشنهاد می‌گردد فدراسیون و هیئت‌های کاراته فرهنگی را ایجاد کنند که عملکرد نوآوری را برای توسعه پایدار در میان رقابت‌های جهانی تقویت کند.

- 
1. Uddin et al.
  2. Ming
  3. Valencia et al.
  4. Gillespie
  5. Cameron KS, Quinn
  6. Isaksen S G. & Akkermans

نتایج پژوهش نشان داد میانجی‌گری مولفه‌های توجه به جزئیات، جسارت، ریسک‌پذیری و ثبات فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری هیئت کاراته استان اصفهان معنی‌دار و میانجی‌گری جزئی بود، اما میانجی‌گری مولفه‌های خلاقیت فردی و توجه به افراد، تیم‌گرایی و نتیجه‌گرایی کامل بود. نتایج بررسی حاضر، همسو با نتایج حقیقی و همکاران (۱۳۹۶)، کریمی‌گوغری و همکاران (۱۳۹۰)، آذر و سیابوشی (۲۰۱۷)، نگویین و واتاناب (۲۰۱۷)، پادیلها و گومز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و خردمند و همکاران (۲۰۱۰) و مخالف با نتایج امیرکبیری و تهرانی (۲۰۰۶) می‌باشد. حقیقی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش کریمی‌گوغری و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی در سطح یک درصد وجود دارد. همچنین آذر و سیابوشی (۲۰۱۷) طی تحقیقی نشان دادند نوآوری سازمانی، با حمایت از نوآوری‌های فناوریک، عملکرد صادرات را به طور مستقیم و غیر مستقیم افزایش می‌دهد. نگویین و واتاناب (۲۰۱۷) گزارش کردند که همه ابعاد فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد و در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن با نوآوری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ به طوری که فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن نوآوری کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. خردمند و همکاران (۲۰۱۰) نیز گزارش کردند بین ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله‌مراتبی و عقلایی) و عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در مقابل، امیرکبیری و تهرانی (۲۰۰۶) گزارش کردند بین هیچ‌کدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر، تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان آنقدر پایین است که نمی‌تواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد آن‌ها داشته باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد مسئولان ورزش کاراته استان و کشور همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی به ویژه خلاقیت فردی، توجه به افراد، تیم‌گرایی و نتیجه‌گرایی را مورد تأکید قرار دهند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد فرهنگ سازمانی رابطه و تأثیر مثبت معنی‌داری با خلاقیت و نوآوری داشت. این نتیجه با یافته‌های زردشتیان و ریحانی نیا (۱۳۹۹) در مورد کارکنان وزارت ورزش و جوانان همسوست. با وجود رقابت در تمامی صحنه‌های فنی، سازمانی و غیره مدیران سعی دارند تا با شناخت و ایجاد جوی حاکی از درک مناسب و تولید نوآوری که طی آن امکانات بروز خلاقیت‌ها و افزایش بهره‌وری را میسر می‌سازد، اهتمام ورزند (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱). نتایج نشان می‌دهد «تشویق سازمانی» منجر به خلاقیت<sup>۲</sup> می‌شود؛ در حالی که اگر انحراف از قوانین داده شده غیرقابل‌پذیرش باشد ممکن است منجر به تجربه و خلاقیت کمتری شود (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). لایه‌های فرهنگ سازمانی به خصوص هنجارها و رفتارهای خلاقانه تا حدودی اثر اندیشه‌های نوآوری را که اندازه‌گیری عملکرد شرکت را حمایت می‌کند، تعدیل می‌نماید (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). انعطاف‌پذیری، حمایت از تغییر و جو سازمانی، عوامل موثری برای خلاقیت و عملکرد نوآوری هستند. می‌توان گفت که تفسیر خلاقیت به عنوان یک عامل اساسی همیشه با تولید و پذیرش نوآوری سازگار است (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). کامرون و کوئین

1. Padilha and Gomes
2. Creativity

(۲۰۱۱) بیان می کنند که در توسعه و تقویت خلاقیت در سازمان های آموزشی، بیش از همه عامل مدیریت خلاق و نوآور، موثر و اثرگذار است. لذا پیشنهاد می گردد مدیران کاراته از طریق برنامه های مناسب توسعه ای و تقویت کننده فرهنگ سازمانی که پرورش دهنده خلاقیت و تسهیل کننده نوآوری است، نوآوری را به فرایندی دائمی و عادی در زندگی ورزشکاران این رشته تبدیل کنند و باعث بهبود مستمر بهره وری و عملکرد کاراته کاران گردند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی گری مولفه توجه به جزئیات فرهنگ سازمانی بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان جزئی بود. باید گفت فرهنگ سازمانی یعنی نظام باورها و ارزش هایی که در یک سازمان به وجود می آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می کند (چانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). به طور کلی فرهنگ سازمانی به مجموعه ای از ارزش ها، عقاید، پندارها و واقعیات که نگرش ها و رفتارهای اعضای داخل یک سازمان را شکل می دهند و هدایت می کنند، اشاره دارد (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). پیشنهاد می گردد با توجه به اثر گذاری جزئی این مولفه بر بهره وری رشته کاراته، مدیران این رشته در استان و احتمالاً در سطح کشور نیز از تاکید بسیار زیاد بر این مولفه به طوری که منجر به کاهش توجه و تاکید بر دیگر مولفه های اثرگذار فرهنگ سازمانی با میانجی گری کامل بر بهره وری گردد، اجتناب نمایند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی گری مولفه های جسارت فرهنگ سازمانی بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان جزئی بود. می توان گفت که رهبران تحول آفرین عامل خلق، تغییر و اعمال فرهنگ سازمانی هستند و باعث نوآوری بنیادی و اساسی در محصولات و فرآیندهای سازمان می شوند، در حالی که رهبران عملکردگرا، باعث تغییرات جزئی و تدریجی در محصولات و فرآیندهای داخلی سازمان هستند (هارتل و والومبوآ، ۲۰۱۱). ویرین، ال اکرمی و وندنبرگ (۲۰۱۰) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که جوسازمانی نوآور، رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه تیم های کاری را تعدیل می کند، زیرا باعث تمرکز رفتار رهبری به تقویت عملکرد نوآور و سازگار در سازمان می شود. پیشنهاد می گردد با توجه به اثر گذاری جزئی مولفه جسارت بر بهره وری رشته کاراته، مدیران این رشته در استان و احتمالاً در سطح کشور نیز از تاکید بسیار زیاد بر این مولفه به طوری که منجر به کاهش توجه و تاکید بر دیگر مولفه های اثرگذار فرهنگ سازمانی با میانجی گری کامل بر بهره وری گردد، اجتناب نمایند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی گری مولفه ریسک پذیری بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان جزئی بود. باید گفت که فرهنگ تحول آفرین با مدل های نظام های باز تطبیق می کند. در این قسمت بیشتر بر موضوعات و چالش های برون سازمانی تمرکز می شود و به جای کنترل و ثبات درون سازمانی، بر مشارکت، درگیر بودن کارکنان در امور و انعطاف پذیری توجه و تاکید می شود. ویژگی های دیگر این فرهنگ عبارت اند از: محیط پژوهشی و پویا که در آن ریسک پذیری و بلند پروازی ترغیب می شود، رهبری، فرصت های کارآفرینی، نوآوری و ریسک پذیری را برای پژوهشگران مهیا می کند، سبک مدیریت در این فرهنگ بر یادگیری، نوآوری و آزادی عمل کارکنان استوار است، تاکید بر موفقیت و دستیابی به اهداف، عامل اصلی پیوند اعضای سازمان است، راهبردهای سازمان بر دستیابی به منابع جدید و کشف فرصت های ارزشمند تاکید می نماید و موفقیت بر مبنای داشتن تولیدات جدید و منحصر به فرد یعنی رهبری تولید و نوآوری تعریف می

1. Chang
2. Hartnell & walumbwa

شود (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۵). آوویلیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) به تفکیک دو سبک رهبری پرداخته و معتقد است سبک رهبری تحول‌آفرین در پی تغییر وضعیت موجود و نوآوری است؛ در حالی که رهبری عملکردگرا باعث تقویت ریسک‌گریزی، بهره‌برداری و بهینه‌کردن نوآوری است. گاموس لوقو و لیسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که رهبران تحول‌آفرین علاوه بر نقش مستقیمی که بر عملکرد نوآوری در سازمان ایفا می‌کنند از طریق ایجاد و توسعه عناصر جو سازمانی نوآور نیز باعث افزایش خلاقیت فردی و نوآوری در سازمان می‌شوند. همین‌طور پالسن، کلان و ایوکو (۲۰۱۲) بیان کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین، علاوه بر نقش مستقیمی که در افزایش نوآوری در سازمان ایفا می‌کند از طریق شکل‌دادن به جو سازمانی حامی نوآوری و ایجاد هویت سازمانی قوی می‌تواند عملکرد نوآورانه سازمان را بهبود بخشد. پیشنهاد می‌گردد با توجه به اثرگذاری جزئی مولفه ریسک‌پذیری بر بهره‌وری رشته کاراته، مدیران این رشته در استان و احتمالاً در سطح کشور نیز از تاکید بسیار زیاد بر این مولفه به طوری که منجر به کاهش توجه و تاکید بر دیگر مولفه‌های اثرگذار فرهنگ سازمانی با میانجی‌گری کامل بر بهره‌وری گردد، اجتناب نمایند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی‌گری مولفه ثبات فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری هیئت کاراته استان اصفهان جزئی بود. می‌توان گفت که تاکید بر کنترل‌های رسمی که در ابعاد ترجیحی بیان می‌شود، جنبه‌هایی را نشان می‌دهد که ممکن است مانع نوآوری شوند. این انتظار وجود دارد که کنترل در سازمان‌های نوآورانه در یک فرهنگ توسعه‌پذیر کمتر باشد. لذا می‌توان دریافت که تمرکز سازمانی بر نوآوری، رابطه مثبتی با حضور فرهنگ عقلی دارد و رابطه آن با ویژگی فرهنگ توسعه‌ای ضعیف‌تر است (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). سبک مدیریت در سازمان به صورت امنیت‌استخدام، آسایش، قابل‌پیش‌بینی و ثبات در ارتباطات است و پایداری انتهای مطلوب در خصیصه سلسله‌مراتبی می‌باشد. این امر با رضایت کارکنان رابطه مثبتی دارد، زیرا سطح پایین ابهام و امنیت را فراهم می‌کند (کوئین و روهرباق، ۱۹۸۳). در حالی که ثبات ممکن است تمایل کارکنان به امنیت را برآورده سازد، اما برای نوآوری زیان‌آور است. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران رشته کاراته به ویژه مدیران کاراته استان اصفهان، از محدودیت‌های سازمانی نظیر رویه‌ها و قوانین دقیق که باعث کاهش خلاقیت سازمانی می‌شود (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲) و تمرکزگرایی که احتمالاً حداکثر کنترل رسمی در سطوح بالاتر را در پی داشته و در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری کارانه کاران استان اصفهان شده است، اجتناب کنند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی‌گری مولفه تیم‌گرایی فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری هیئت کاراته استان کامل بود. می‌توان گفت که فکر گروهی<sup>۳</sup> توصیف یک پدیده اجتماعی است که منجر به هم‌نوایی در گروه‌ها، ممانعت از انحراف تولید و کاهش عملکرد پروژه‌های توسعه‌ای می‌گردد (بروکمن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی خودکامه مبتنی بر تصمیم‌گیری متمرکز موجب کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی در کارکنان می‌شود و در مقابل جو دوستانه موجب افزایش رضایت شغلی و نگرش مثبت در کارکنان می‌شود. از نظر دنیسون یکی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی، درگیرشدن در کار (مشارکت) است؛ بدین معنا که کارکنان به کارشان تعهد دارند و

1. Avoilio
2. Gumusluoglu, L., and Ilsev, A.
3. Groupthink
4. Brockmann et al.

احساس مالکیت می کنند. فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش ها، باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان، یک عامل کلیدی در تولید نوآوری است و می تواند نوآوری را در سازمان به طور موثری تحت تاثیر قرار دهد (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیران، اعضای خود را در جهت توافق بر سر ارزش ها و باورهای موجود در سازمان، تطابق با تغییرات، هماهنگی در کارها و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی تشویق می نمایند تا به افزایش نوآوری سازمان خویش کمک نمایند. لذا پیشنهاد می گردد مدیران کاراته استان اصفهان از طریق برنامه های مناسب توسعه ای و تقویت کننده بعد تیم گرایی فرهنگ سازمانی که پرورش دهنده نگرش مثبت در کارکنان و احساس مالکیت اعضای سازمان و هماهنگی کارها و همسو کردن اهداف سازمان است باعث بهبود بهره وری و عملکرد کاراته کاران استان اصفهان گردند و با توجه به میانجی گری کامل این بعد از فرهنگ سازمانی در بهبود بهره وری استان اصفهان حتی شایسته است تا طی پژوهشی علمی اثرگذاری این بعد فرهنگ سازمانی حتی در فدراسیون کاراته کشور نیز بررسی شود.

نتایج بررسی نشان داد میانجی گری مولفه توجه به افراد فرهنگ سازمانی بر بهره وری هیئت کاراته استان اصفهان کامل بود. باید گفت فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها، باورها، ادراکات و شیوه های تفکر است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) از نظر دنیسون، فرهنگ سازمانی به عقاید زیربنایی، ارزش ها و مفروضات هر یک از اعضای سازمان و اعمال و رفتارهایی که از خود نشان می دهند و روی آن تأکید می ورزند، اطلاق می شود (غیور و توسلی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، توافقات عمومی درباره هنجارهای اجتماعی، انتظارات، ارزش ها، مفاهیم و ادراکات کلیدی برای درک رفتار فردی و اثربخشی سازمانی است (گلیسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). درونی سازی ارزش های سازمانی باید منجر به انطباق اهداف مدیریت و کارکنان فردی شود. بدین ترتیب، نقش مهمی را هماهنگ می سازد، زیرا فعالیت های افراد نقش اساسی در شکل دادن به فرایندهای نوآورانه ایفا می کنند (سالواتو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). فرهنگ های حمایتی با ارائه احساس امنیت روانی، احتمالاً باعث افزایش تمایل کارکنان به ارائه ایده های جدید می شوند (بیتر و فریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). همچنین «تشویق سازمانی» منجر به خلاقیت<sup>۵</sup> می شود. فرهنگ سازمانی، سرچشمه ای برای حرکت، پویایی، خلاقیت و نوآوری و یا مانعی در راه پیشرفت آنهاست. از این رو، می توان گفت فرهنگ سازمانی همانند شخصیت یک انسان است (هادی زاده و رحیم زاده، ۱۳۸۴). وقتی که سازمان دارای فرهنگ سازمانی قوی باشد، افراد را به سازمان و هدف های آن به گونه ای متمایل می کند که آنها خود را جزئی از سازمان بدانند. در فرهنگ قوی تاکید اصلی بر روحیه خلاقیت و نوآوری است و این مهم به دلیل تاثیرات فرهنگی قوی به آسانی صورت می گیرد. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک که بر رفتار و اندیشه های اعضا و سازمان اثر می گذارد، می تواند به عنوان سرچشمه ای برای نوآوری اعضا در سازمان به شمار آید. لذا پیشنهاد می گردد با توجه به اثرگذاری کامل مولفه توجه به افراد فرهنگ سازمانی بر

1. Daft
2. Glisson
3. Salvato
4. Baer and Frese
5. creativity

بهره‌وری رشته کاراته در استان اصفهان، مدیران این رشته در استان و احتمالاً در سطح کشور نیز بر این مولفه تاکید زیادتری نمایند.

نتایج بررسی نشان داد میانجی‌گری مولفه نتیجه‌گرایی فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری هیئت کاراته استان اصفهان کامل بود. می‌توان گفت که در سازمان‌هایی که درک روشنی از اهداف و جهت سازمان وجود دارد و به طور کلی اهداف و رسالت سازمان تعریف شده و دارای چشم‌انداز مشخص و ترسیم شده باشد، کارکنان با انگیزه و شوق بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کنند. بنابراین، خلاقیت و نوآوری در آن سازمان افزایش می‌یابد. نتایج تحقیق حجازی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که بین مولفه رسالت با میزان نوآوری اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی استان خوزستان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از نظر دنیسون، یکی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی، رسالت (مأموریت) یک سازمان است که بیان‌کننده این است که چرا سازمان وجود دارد و به کجا باید برسد (گیلسپای<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد احتمالاً برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت کاراته استان اصفهان در جهت به دست آوردن درک روشنی از اهداف و جهات راهبردی این هیئت بتواند با ترسیم چشم‌انداز مشخص موجب افزایش بهره‌وری، انگیزه و شوق کارانه کاران در جهت تحقق اهداف هیئت کاراته گردد که البته نیازمند بررسی مجزای علمی در این زمینه خواهد بود.

### نتیجه‌گیری کلی

تحول سریع در نوآوری‌های فناورانه، نیازمند سازمان‌هایی است که بتوانند فرهنگی را ایجاد کنند که عملکرد نوآوری را برای توسعه پایدار در میان رقابت‌های جهانی تقویت می‌کند. نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی خودکامه مبتنی بر تصمیم‌گیری متمرکز موجب کاهش بهره‌وری و کاهش رضایت شغلی در کارکنان می‌شود و در مقابل جو دوستانه موجب افزایش رضایت شغلی و نگرش مثبت در کارکنان می‌گردد. با وجود رقابت در تمامی صحنه‌های فنی، سازمانی و غیره مدیران سعی دارند تا با شناخت و ایجاد جوی حاکی از درک مناسب و تولید نوآوری که طی آن امکانات بروز خلاقیت‌ها و افزایش بهره‌وری را میسر می‌سازد، اهتمام ورزند. نتایج بررسی حاضر با هدف تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته‌کاهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری نشان داد فرهنگ سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری در بهبود بهره‌وری دارد و میانجی‌گری متغیر نوآوری و مولفه‌های توجه به جزئیات، جسارت، ریسک‌پذیری و ثبات فرهنگ‌سازی بر بهره‌وری نیروی انسانی جزئی است؛ در حالی‌که تمام اثر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی نوآوری بر بهره‌وری منوط به مولفه خلاقیت فردی توجه به افراد، تیم‌گرایی و نتیجه‌گرایی است. لذا بهتر است مدیران بکوشند که فرهنگ این رشته در استان اصفهان به سمت فرهنگ تیمی و فرهنگ ادوکرآسی تمایل پیدا کند که زمینه انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط درون و بیرون و همچنین ایجاد محیطی دوستانه برای خلاقیت و نوآوری پدید آید و به بهره‌وری کارانه کاران و رشد و شکوفایی این رشته بینجامد.



## منابع

- امیر کبیری، علیرضا و طهرانی، هلیا. (۱۳۸۵). «بررسی اثر عوامل فرهنگی (براساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی، اداره کل درمان غیر مستقیم استان تهران)». مطالعات مدیریت صنعتی. ۱۴(۵)، صص ۲۰۱-۲۲۳.
- باتوانی، محمدرضا؛ مردی، سید محمد و ذوالاکتاف، وحید. (۱۳۸۹). «تحلیل روش ها و تکنیک های اجرا شده در فینال مسابقات جهانی کاراته مردان ۲۰۰۶». کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود و ظفری، رویا. (۱۳۹۶). «ارائه مدل تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۴۱-۴۸.
- حجازی، یوسف؛ ساکی، صمد و سواری، مسلم. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با نوآوری اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی استان خوزستان». تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران. ۴۷(۱)، صص ۱-۱۲.  
Doi: 10.22059/ijaedr.2016.58829
- حسینی، م. و صادقی، ط. (۱۳۸۹). «عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی و ارائه راهکار به منظور ارتقا». راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی). ۳(۱)، صص ۱-۶.  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=116990>
- حقیقی، محمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی و فارسی زاده، حسین. (۱۳۹۶). «تبیین نقش دوستوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید». پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۰(۳۸)، صص ۱۹۷-۲۲۳.  
Doi: 10.22111/jmr.2018.3722
- حکاک، محمد؛ نظر پوری، امیر هوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین و قدسی، مسعود. (۱۳۹۴). «سنجش و تبیین میزان تأثیرات هوش هیجانی بر عوامل اجتماعی- روانی بهره‌وری نیروی انسانی با تأکید بر نقش میانجی خلاقیت هیجانی». مدیریت بهره‌وری. ۹(۳۳)، صص ۹۳-۱۱۸.
- رفیعی، مجتبی؛ قدیریان، عباسعلی؛ احمدی، سید علی اکبر و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۵). «تدوین مدل مناسب رهبری برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی. شماره ۳ (پیاپی ۱۵)، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- زردشتیان، شیرین و ریحانی نیا، جلیل. (۱۳۹۹). «اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران». مطالعات مدیریت ورزشی.  
Doi: 10.22089/smrj.2020.9123.3090
- سلطانی، ایرج. (۱۳۹۳). «بهره‌وری منابع انسانی». اصفهان: ارکان
- غیرتی آرانی، ح و مزروعی نصر آبادی، ا. (۱۳۹۶). «تأثیر هوش عاطفی و اخلاقی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه کاشان)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق.
- غیور، س. م. و توسلی، ن. (۱۳۸۸). «بررسی فرهنگ سازمانی و تعهد (مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد)». هنر مدیریت. شماره ۹، صص ۳-۶.
- فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۷). آمار کاراته کاران ایران.  
<http://www.ikf.ir/hfm/-eng.Html>.
- کربمی گوگری، حمید؛ رضوانفر، احمد و حجازی، سید یوسف. (۱۳۹۱). «بررسی اثر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی». تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران.

- هادی زاده، م. ا. و رحیم زاده، ف. ا. (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی. تهران: انتشارات جانان
- هنری، ح.؛ رضاییان، ع.؛ کوزه‌چیان، ه. و احسانی، م. (۱۳۸۵). «رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». حرکت. پیاپی ۲۷، صص ۴۵-۵۴.  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=50027>

- Avolio, B. J. (2011). **Full rang leadership development**. Sanfrancisco: by sage publication
- Azar, G., Ciabuschi, F. (2017). “**Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness**”. International Business Review, Apr 1; 26(2):324-36.
- Brockmann, B. K., M. E. Rawlston, M. A. Jones, and D. Halstead. (2010). “**An exploratory model of interpersonal cohesiveness in new product development teams**”. Journal of Product Innovation Management, 27: 201–19.
- Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. B. (2013). “**Organizational culture and innovation: A meta-analytic review**”. Journal of product innovation management, 30(4):763-81.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons
- Chien-Ming, C. (2009). “**Individual traits interpersonal network department culture and job performance? A case study**”. Ph.D dissertation, Asia University, Taiwan.
- Gillespie, M.A., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R. & Neale, W.S. (2008). “**Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries**”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17, 112-132.
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). “**Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation**”. Journal of Product Innovation Management, 26: 264–77.
- Hartnell, C. A., Walumbwaf, O. (2011). “**Transformational leadership and Organizational culture: Toward Integrating a Multilevel Framework**”. In the handbook of organizational culture and climate (2Ed) by Ashknasy. Wildrom, C.P., M. & Peterson, M, F. (PP.225-228).California: by Sage Publications Inc
- Helo, P., Ajmal, M. (2010). “**Organisational culture and knowledge management: an empirical study in Finnish project-based companies**”. Int. J. Innovation and Learning, 7(3).
- Hogan, S.J., Coote, L.V. (2014). “**Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**”. Journal of Business Research, 67(8):1609-21.
- Ilker, Murat. (2012). “**The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern**”. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62:854-64.
- Isaksen, S. G. & Akkermans, H. J. (2010). “**Create climate: A leader level for innovation**”. Journal of Creative Behavior, (45)3, 161-186.
- Ismail, M. (2005). “**Creative climate and learning organization factors:**

their contribution towards innovation". Leadership & Organization Development Journal. 26(8):639-54.

- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). **"Innovation, organizational learning, and performance"**. Journal of business research, 64(4):408-17.
- Lin, H.E., McDonough, III E.F. (2011). **"Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity"**. IEEE Transactions on engineering management. 58(3):497-509.
- Mainemelis, C. (2010). **"Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas"**. Academy of management review, 35(4):558-78.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). **"Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies"**. Revista Latinoamericana de Psicología, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Padilha, C.K., Gomes, G. (2016). **"Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry"**. RAI Revista de Administração e Inovação, 13(4):285-94.
- Presidency, Country Planning and Budget Organization. (2019). **"Report on the implementation of the Law on the Sixth Economic, Social and Cultural Development Plan of the Islamic Republic of Iran in 2018"**. Tehran: Planning and Budget Organization, Documents and Publications Center, (Persian)
- Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (2008). **"on the budget bill for the whole country in 2009, review of the performance of the culture department"**. Cultural Studies Office, serial number 2709554(Persian)
- Rubera, G., Kirca, A. H. (2012) **"Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration"**. Journal of Marketing, 76(3):130-47.
- Salvato, C. (2009). **"Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes"**. Organization Science, 20 (2): 384 409.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valenci., J.C., Jiménez-Jiménez, D., Perez-Caballero, L. (2011). **"Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture"**. Journal of Knowledge Management. 15(6):997-1015.
- Shahzad, F., Xiu, G., Shahbaz, M. (2017). **"Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry"**. Technology in Society, 51:66-73.
- Thumeshni, M. (2008). **Exercise with a punch, Health & Wellbeing.**
- Uddin, M. J., Luva, R. H., Hossian, S. M. (2013). **"Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh"**. International Journal of Business and Management, 8(2):63.