

## تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی سرمایه

### اجتماعی کارکنان معاونت آآمد و پشتیبانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۲

محمد احسانی فر<sup>۱</sup>، علی گرجی کرسامی<sup>۲</sup>، مهری سیاه چشم هرزندی<sup>۳</sup>

از صفحه ۱۰۹ تا ۱۳۶

#### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی سرمایه اجتماعی کارکنان معاونت آآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران انجام گرفته است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی و از نظرهدف کاربردی است. جامعه آماری را کارکنان معاونت آآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تشکیل دادند که ۹۰ نفر براساس جدول نمونه‌گیری استاندارد مورگان (۱۹۷۰) به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های اسنادی و میدانی استفاده شده است. ابزارهای پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد حمایت سازمانی آلیاکن و دیگران (۲۰۱۰)، پرسشنامه استاندارد عملکرد نوآورانه آلیاکن و دیگران (۲۰۱۰) و ساپرامانیام و یاندت (۲۰۰۵) بوده است. آلفای کرانباخ برای پرسشنامه حمایت سازمانی ۰/۸۲، عملکرد نوآورانه ۰/۷۹ و برای پرسشنامه سرمایه اجتماعی ۰/۸۱ بوده است. به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون رگرسیون استفاده شد. در نهایت، نتایج نشان داد حمایت سازمانی، اثری مثبت و معنادار بر عملکرد نوآورانه در سازمان معاونت آآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران خواهد داشت. همچنین آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد از بین مولفه‌های حمایت سازمانی، ابعاد حمایت مدیر، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و خطر پذیری متعادل سازمان، اثر مثبت و معنادار بر عملکرد نوآورانه سازمان معاونت آآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران دارند. در انتها نتیجه آزمون رگرسیون تعدیل شده نشان داد که حمایت سازمانی در حضور متغیر سرمایه اجتماعی یک اثر معنادار بر عملکرد نوآورانه سازمان معاونت آآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران نخواهد داشت.

#### کلمات کلیدی

عملکرد نوآورانه، حمایت سازمانی، سرمایه اجتماعی، کارکنان معاونت آآمد و پشتیبانی

۱. مربی گروه آآمد و پشتیبانی دانشگاه علوم انتظامی امین (رایانامه نویسنده مسئول): mo.ehsani89@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد جامعه شناسی دانشگاه پیام نور تهران غرب

۳. دانشجوی دکتری جامعه شناسی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

## مقدمه

محیط پیشروی سازمان‌های امروزی، محیطی سرشار از پیچیدگی‌ها، تنوع و تغییرات سریع و فزاینده است که از آن به عنوان عصر سرعت نیز یاد می‌شود. تداوم حیات سازمان در یک چنین محیط متحولی، در گرو ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق مدیریت منابع و دانش آفرینی است. الوین تافلر (۱۹۹۵) با نگرش زیبا و قلم گویای خود در کتاب «به سوی تمدن جدید» چنین آورده است: «سازمان‌ها از بین خواهند رفت، مگر اینکه جریان مستمر نوآوری در ارائه محصولات و خدمات نوین را ایجاد کنند». از این‌رو، ابتکارات و نوآوری‌ها در سازمان، ضروری است، زیرا هیچ سهم بازاری، دایم و حیات هیچ محصولی، قطعی نیست. نوآوری این امکان را برای رهبران جامعه و مدیران سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا در اوج بمانند. شرکت‌ها برای "باقی ماندن" ناگزیرند کیفیت خدمات خود را بالا ببرند و رضایت مشتریان را تامین کنند. نوآوری به جدید بودن نظرها، روش‌ها، ساختارها، رفتارها، نظریه‌ها و فرهنگ‌ها و نیز فناوری و مهارت‌ها اشاره می‌کند. نوآوری همچنین به بنیان‌های دانشی اشاره می‌کند که برای ایجاد فرآورده‌های جدید و سرویس‌های انتقال، تولید، توزیع، برای اداره و مدیریت جوامع و برای اداره‌ی سازمان‌های مختلف به کار برده می‌شود. با ساختار فکری مدیریت نوآورانه، نوآوری، وسیله‌ای اساسی و راهبردی برای ترقی، توسعه، عملکرد بالا و صحیح بودن نظام‌ها، سازمان و جامعه خواهد شد. نقش اصلی مدیران در سازمان‌های نوین حمایت از نوآوری‌ها و تلاش‌های خلاق زیر مجموعه، برهم‌افزایی فکری، ارائه تشویق‌ها و هماهنگی با دیگر گروه‌ها در سراسر سازمان است و واپایش مدیریتی فقط در رابطه با خدمات رسانی بهتر و ارتقای سطح رضایت مندی مشتریان از طریق افزایش اثربخشی به‌کارگیری منابع سازمان، اعمال می‌شود. در این حالت منفعت و مزایای نوآوری به مشتری می‌رسد. عوامل بسیاری با عملکرد نوآورانه در ارتباط است که در این پژوهش، پژوهشگر تاثیر حمایت سازمانی و سرمایه اجتماعی را بر عملکرد نوآورانه می‌سنجد (آلپکان و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). حمایت سازمانی، نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد،

<sup>۱</sup>. Alpkkan et al



ریشه دارد. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از طریق منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی‌گیرد، بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تایید، احترام و حمایت را نیز در می‌گیرد (دعایی و دیگران، ۱۳۸۹). حمایت سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فعالیت‌ها، رویه‌ها و ابزارها تعریف می‌شود که کارکنان را در راستای دستیابی به اهداف و توسعه و رشد شخصی‌شان یاری می‌رساند (چیانگ و سیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنان است (شاکری نیا و دیگران، ۱۳۸۹).

مفهوم سرمایه اجتماعی، تاریخ طولانی در علوم اجتماعی دارد، اما شهرت آن به دهه نود، به مطالعات اولیه بوردیو، کولمن و بوتنام بر می‌گردد. سرمایه اجتماعی، برخلاف سرمایه انسانی، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که فرد در اختیار دارد و دارای روابط و زمینه‌هایی است که در آن، تعامل، نقش وظیفه‌ای اصلی را برعهده دارد. باید به تعریف کلمن از روابط بین سه عامل توجه کنیم: شبکه‌ها، تعامل و اعتماد. شبکه‌ها و تعامل، به ضرورت ناشی از اعتماد هستند. بر اساس گفته پالدام (۲۰۰۰) سرمایه اجتماعی با اعتماد سر و کار دارد. در واقع، اعتماد برای اینکه یک رابطه به تعامل بینجامد و برای یک فرد که می‌خواهد ارتباط موفقی با شبکه افراد برقرار کند، ضروری است. بر اساس گفته کلمن، سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای از روابط بین افراد و بین گروه‌هاست که دستاوردهایی را در پی دارد و بدون این روابط، به دست آوردن آنها ناممکن است (گرچی کرسامی و دیگران، ۱۳۹۷).

نایت نوآوری را ایجاد و تغییر نگرش‌ها و باورهای شخصی می‌داند. آنچه اقتصاددانان تاکید می‌کنند میزان انتشار پیشرفت جدید و تغییر در درون سازمان است. از این رو، تفاوت بین نوآوری و عملکرد نوآورانه این است که نوآوری، تدوین رویکردهای جدید برای یک سازمان است و عملکرد نوآورانه سنجش عملکرد یک رویکرد جدید پذیرفته شده (به تصویب رسیده) یا یک معیار اندازه‌گیری جدید برای اندازه گرفتن

<sup>1</sup>. Chiang and Hsieh

عملکرد سازمانی است (گواندی اولوسی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مقیاس‌های سنجش عملکرد نوآورانه ناشی از چندین معیار است که در مطالعات تجربی پیشین نوآوری استخراج و استفاده شد (پراجوگو و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در این پژوهش تاثیر حمایت سازمانی با توجه به سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآورانه سنجیده می‌شود. حال با عنایت به آنچه در طرح مساله بدان پرداخته شد پژوهشگر در این پژوهش در پی پاسخ به این سوال است که آیا حمایت سازمانی با توجه به سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآورانه در معاونت آمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر می‌گذارد؟

### پیشینه پژوهش

آلپاکن و دیگران (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی آثار مستقیم و غیر مستقیم حمایت سازمانی و سرمایه انسانی بر عملکرد نوآورانه شرکت‌ها پرداختند. آنان ابعاد حمایت سازمانی را شامل حمایت سرپرست از نظرهای نو، تخصیص زمان آزاد، استقلال در کار، نظام پاداش مناسب و خطر پذیری متعادل در نظر گرفتند. یافته‌های آنان نشان داد از میان ابعاد بالا حمایت سرپرست و خطرپذیری متعادل، اثر مثبت معنادار و اختصاص زمان آزاد اثر منفی معنادار بر عملکرد نوآورانه دارند. همچنین سرمایه انسانی نیز اثر مثبت معنادار بر عملکرد نوآورانه دارد. اما در بررسی نقش میانجی سرمایه انسانی در رابطه با اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه هیچ اثر معناداری مشاهده نشد (آلپاکن و دیگران، ۲۰۱۰). شانوک و آیزنبرگر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) مسئولان فروش تمام وقت یک سازمان بالادستی‌های آنان را برای بررسی روابط بین حمایت ادراک شده از سوی بالادستی، حمایت ادراک شده از سوی سازمان و عملکرد درون نقشی و فرانقشی را انتخاب کردند. برای سنجش عملکرد در این پژوهش، از ارزیابی بالادستی از عملکرد زیردست استفاده شده است به طوری که بالادستی‌ها پرسشنامه مربوط به ارزیابی عملکرد درون نقشی و فرانقشی فروشندگان را تکمیل کردند. این پژوهشگران دریافتند میزان حمایتی که بالادستی از سوی سازمان دریافت می‌کند، بر ادراک زیردستانشان از حمایت تأثیر مثبتی دارد. علاوه بر این نتایج این پژوهش نشان داد کارکنانی که از سوی

<sup>1</sup>. Gunday, Ulusoy, Kilic, Alpkan

<sup>2</sup>. Prajogo, Laosirihongthong, Sohal, Boonitt

<sup>3</sup>. Shanock & Eisenberger



بالادستی خود حمایت می‌شوند عملکرد درون نقشی و فرانقشی بهتری دارند. بالادستی‌هایی که از سوی سازمان احساس حمایت می‌کنند رفتار حامی بهتری برای زیردستان هستند. سابرامانیان و یوندت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی اثر سرمایه فکری متشکل از ابعاد سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی بر ظرفیت نوآوری اعم از نوآوری افزایشی و نوآوری رادیکالی پرداختند. نتایج نشان داد سرمایه اجتماعی بر هر دو نوع از نوآوری اثر مثبت معنادار دارد.

قلی پور و دیگران (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی شامل ابعاد اعتماد، روابط متقابل، تنوع، اندازه، ساختاری و ارتباطی و کارآفرینی سازمانی شامل ابعاد نوآوری در محصول/خدمات، نوآوری در فرآیند و ... پرداختند. داده‌های پژوهش از ۸۶ مدیر گروه صنعتی سدید جمع آوری شد. نتایج تحلیل همبستگی پژوهش آنان نشان داد بین دو بعد سرمایه اجتماعی (ساختاری و کیفیت) کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد مدل آنان با داده‌های به دست آمده برازش مناسبی دارد. قربانی، و دیگران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران با عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی استان آ. غربی، انجام دادند که یافته‌ها حاکی از ارتباط بین سبک رهبری رابطه‌گرا و عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی استان آ. غربی است و هیچ گونه ارتباطی بین سبک رهبری وظیفه‌گرا و عملکرد کارکنان مشاهده نشد. نتایج نشان می‌دهد هرچه استفاده از سبک رهبری رابطه‌گرا در فرماندهی انتظامی استان آ. غربی بیشتر شود، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و سبک رهبری رابطه‌گرا می‌تواند به افزایش عملکرد و در پی آن افزایش رضایت شغلی، اثربخشی و کارایی سازمان منجر شود. حسین زاده و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی اهمال‌کاری کارکنان فرماندهی انتظامی شرق تهران بر مبنای سرمایه اجتماعی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی، دریافتند سرمایه اجتماعی بر فرسودگی شغلی اثر ساختاری منفی دارد. همچنین رابطه‌ای معنادار در سطح خطای ۰/۰۵ بین دو متغیر سرمایه اجتماعی و اهمال‌کاری کارکنان وجود دارد. رابطه سرمایه اجتماعی با اهمال‌کاری کارکنان از طریق متغیر واسطه‌ای فرسودگی

<sup>1</sup>. Subramaniam & Youndt

شغلی بررسی شد که آماره تی آن برابر ۲/۸۰۹- و همچنین ضریب استاندارد آن برابر ۰/۰۶۵- به دست آمد و وجود رابطه منفی و معنادار تأیید می‌شود. رابطه فرسودگی شغلی با اهمال کاری کارکنان بررسی شد که آماره تی برابر ۵/۰۷ و ضریب استاندارد ۰/۲۳ نشان داد بین آن‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. هر اندازه سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان انتظامی بیشتر باشد، میزان اهمال کاری و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان کمتر می‌شود و هر چه اندازه فرسودگی شغلی در سازمان نیروی انتظامی افزایش پیدا کند، میزان اهمال کاری کارکنان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

### مبانی نظری

روحیه کارآفرینی در سراسر سازمان برای مقابله و برخورداری از شرایط در حال تغییر بازار، فقط در صورتی امکان پذیر خواهد بود که جو حمایت داخلی مناسبی برقرار باشد که در آن کارآفرینان در رفتارهای کارآفرینی فرصت طلب شرکت کنند؛ درست مانند اینکه کارآفرینان مستقل مشکلات و فرصت‌های مهم را کشف کنند (جنونگ، پای و ژو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). هنگامی که این تلاش‌ها را مدیران حمایت کنند و با هماهنگی انجام شود، به واسطه نوآوری در قالب محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید یا ترکیبی از هر سه به مزیت رقابتی پایدار منتهی می‌شود (هورن اسبی، کوراتکو و زهرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). سابرامانیام و یونت (۲۰۰۵) نیز پیشنهاد می‌کند عملکرد نوآورانه یکی از پیامدهای مطلوب این جو حمایتی است.

محیط سازمانی مناسب برای شکوفایی فعالیت‌های کارآفرینانه مستلزم مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها و ویژگی‌های سازمانی است که به موجب آنها سازمان‌ها سعی می‌کنند شیوه‌های مدیریتی مناسب و الگوهای رفتاری مورد نیازشان را برای طرح نظرهای جدید در محصولات، فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی، ساختارها و بازارهایشان عملی سازند. به نظر می‌رسد پژوهش درباره چگونگی ایجاد محیط داخلی مناسب برای کارآفرینی، مبتنی بر چندین توافق سازمانی و ابزار مدیریتی است؛ یعنی:

(۱) حمایت مدیریت برای تولید و طرح نظرهای کسب و کار جدید؛

<sup>1</sup>. Jeong, Pae, and Zhou

<sup>2</sup>. Hornsby, Kuratko, and Zahra



(۲) اختصاص وقت آزاد؛

(۳) ساختارهای سازمانی مناسب به ویژه در سطح تمرکززدایی و استقلال تصمیم

گیری؛

(۴) استفاده مناسب از مشوقها و پاداشها؛

(۵) تحمل آزمون و خطاها یا شکست درباره تعهدات خلاق یا اجرای طرحهای

مخاطره آمیز (کوراتکو و ایرلند، کووین و هورسبای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

### حمایت سرپرست و عملکرد نوآورانه

ارتباط بین حمایت نظارت‌گونه و خلاقیت به خوبی در آثار مدیریتی منعکس شده است؛ برای مثال، آندروز و فاریز<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) دریافتند اگر مدیران به نظرات کارمندانشان گوش فرا دهند و جویای عوامل مورد نظر آنان در تصمیماتی که تاثیر گذار بر آنها باشند، خلاقیت علمی بیشتری بروز خواهد نمود. آندروز و گوردن<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) بازخوردهای منفی از جانب رهبران را مانع خلاقیت علمی می‌دانند. اسکات و بروس<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) در بررسی مهندسان، دانشمندان، کارشناسان و مدیران در بخش پژوهش و توسعه‌ی یک شرکت سازمانی بزرگ دریافتند که شاخص نظریه مبادله رهبر-عضو<sup>۵</sup> با کیفیت بالا، با رفتارهای نوآورانه و ادراک جو سازمانی حامی نوآوری مرتبط است. اولدهام و کومینگز<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) متوجه شدند افراد زمانی که تحت سرپرستی ناظران متعهد به رفتارهای حمایتی و غیر کنترل‌گر باشند و کارشان در حالت توسعه یافته‌تری ارزیابی شود، تمایل بیشتری به نشان دادن خلاقیت بیشتر دارند.

تیرنی و دیگران<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) ارتباط متقابل مهمی بین شاخص نظریه مبادله رهبر-عضو و سبک شناختی کارمند یافتند؛ به طوری که شاخص نظریه مبادله رهبر-عضو با کیفیت بالا بیشتر در ارتباط با خلاقیت افراد سبک طبیعی کروتون بود، اما برای

1. Kuratko, Ireland, Covin, and Hornsby

2. Andrews and Farris

3. Andrews and Gordon

4. Scott and Bruce

5. Leader-Member Exchange Theory (LMX)

6. Oldham & Cummings

7. Tierney et al

افرادی با سبک خلاقانه مناسب نبود. درحالی که نوآوران بدون در نظر گرفتن نظریه مبادله رهبر- عضو، خلاق بودند، آداپتورها در سطح بالای روابط شاخص مبادله رهبر- عضو از افراد پایین سطح خلاقتر بودند. بنابراین، نظریه مبادله رهبر- عضو تاثیر سازنده‌ای بر افراد سبک تطبیقی دارد(جو، ۲۰۰۷).

رهبر در سازمان به منظور ایجاد شرایط مساعد باید عوامل برانگیزاننده و بازدارنده پیدایش اندیشه‌های خلاق را مد نظر قرار دهد. تهیه تجهیزات لازم برای آزمون اندیشه‌ها، ایجاد فضای مشوق نوآوری و پیش‌بینی بودجه لازم برای به کارگیری اندیشه‌های جدید، از جمله شرایطی است که می‌تواند زمینه پیدایش و به کارگیری اندیشه‌های مبتکرانه اعضای سازمانی را فراهم کند (جلیلیان و دیگران، ۱۳۸۹). فورد و گویا<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بر اساس تحقیقات صورت‌گرفته در سازمان‌ها، نشان می‌دهند رهبری مناسب برای تشویق و ترغیب اعمال خلاق در سازمان‌ها، «رهبری موثر» است.

بارنارد ام باس اولین کسی است که به تمایز بین رهبری موفق و رهبری موثر اشاره می‌کند. اگر سبک رهبری با انتظارات کارکنان تناسب نداشته باشد و افراد کار خود را فقط به دلیل مقامی که رهبر دارد، انجام دهند، می‌توان گفت رهبر موفق بوده اما اثر بخش نبوده است، زیرا افراد فقط به دلیل اینکه رهبر، اختیار پاداش و تنبیه را در دست دارد، مطابق خواست او عمل می‌کنند. در مقابل اگر کوشش‌های انجام گرفته از سوی رهبر از جانب کارکنان به پاسخی موفق منجر می‌شود و آنان کار را به علت اینکه خواست خود می‌دانند، انجام دهند، در چنین وضعیتی رهبری موثر است. در چنین وضعیتی، رهبر نه فقط قدرت مقام، بلکه قدرت شخصی نیز دارد و کارکنان به رهبر احترام می‌گذارند و خواهان همکاری با او هستند، زیرا هدف رهبر و هدف کارکنان هم‌خوانی زیادی با هم دارد. در نتیجه، رهبری موفق، بر قدرت مقام و اعمال نظارت مستقیم تمایل دارد، در حالی که رهبری اثربخش یا موثر علاوه بر قدرت مقام و نظارت کلی‌تر، قدرت شخصی نیز دارد. قدرت مقام از بالا به پایین اعمال می‌شود و به وسیله سازمان به رهبر داده می‌شود؛ در حالی که قدرت شخصی از پایین به بالا و بر اساس پذیرش کارکنان به وجود می‌آید. توجه به تفاوت میان رهبری موفق و رهبری موثر،

<sup>1</sup>. Ford & Gioia





روشن است که چرا بسیاری از مدیران فقط زمانی که بر کار کارکنان نظارت مستقیم و نزدیک دارند می‌توانند به سطح بازدهی مناسبی دست یابند، ولی به محض اینکه کارکنان را ترک می‌کنند بازدهی افت کرده و اتلاف منابع به اوج خود می‌رسد (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶).

رهبران موثر آینده، رهبرانی خواهند بود که بتوانند به افراد کمک کنند تا از طریق فرآیند زیر به خلاقیت خود جنبه کاربردی ببخشند (متقی و حسن زاده، ۱۳۸۹):

کشف مداوم مشکلات جدید ← ارائه راه حل‌های جدید ← اجرایی کردن راه حل‌های جدید

مانز و سیمز (۱۹۸۷) معتقدند با تغییر سازمان‌ها از ساختار سلسله مراتبی به ساختارهای تخت‌تر مبتنی بر گروه، نقش رهبران تغییر می‌کند، به نحوی که با فعالیت‌های کاری روزانه کم‌تر مرتبط است و بیشتر بر تهیه منابع مورد نیاز و توسعه و حمایت از یک محیط کاری باید زمینه مناسبی برای خلاقیت فراهم کند؛ به نحوی که پایش کار افراد به کمینه برسد (شلی، گیلسون و بلوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در حالی که در ابتدا چنین تصور می‌شد که ساختارهای سازمانی تخت‌تر موجب خارج شدن نقش مدیریت از سازمان می‌شود، اما در حقیقت کار خودمدیریتی یا خودکنترلی مستلزم حمایت مدیریتی است. بررسی‌های فاریس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) نشان می‌دهد که سبک رهبری مشارکتی و نه تفویض اختیار، موفقیت‌آمیزترین خلاقیت‌ها را در پی دارد. رهبران گروه‌ها و سازمان‌هایی که از نظر عملکرد خلاق، ضعیف هستند، از سبک تفویض اختیارات استفاده می‌کنند. در عرصه عمل، سبک رهبری تفویضی بسیار زیاد دیده می‌شود. این سبک زمانی نمود می‌یابد که رهبران سازمان‌ها فاقد صلاحیت یا شایستگی تخصصی یا توانایی‌های شخصی، خود را در چنبره افرادی لایق‌تر از خود می‌یابند. این امر به ویژه در سازمان‌های بوروکراتیک، سلسله مراتبی و دولتی زیاد اتفاق می‌افتد، زیرا افرادی بدون صلاحیت تخصصی و ناتوان از رهبری موثر، همچنان نظام‌های مهم رهبری را در سازمان‌ها اشغال می‌کنند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶).

<sup>۱</sup>. Shalley, Gilson, Blum

<sup>۲</sup>. Farris

رهبری با اهمیت‌ترین و باارزش‌ترین عاملی است که نقشی بسزا در بهبود عملکرد سازمانی و کارکنان ایفا می‌کند، زیرا اجرای موفقیت‌آمیز هر برنامه‌ای مستلزم وجود مدیرانی توانمند و کاراست. اگر مدیران در ایفای نقش و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتایج زیان‌بار آن مستقیم متوجه گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند (قربانی و دیگران، ۱۳۹۵). در نتیجه، زمانی که سرپرستان حمایتی هستند، نگرانی‌های احساسی و نیازی کارکنان را درک می‌کنند و آنان را برای بیان نگرانی‌های شخصی خود به ویژه، بازخورد اطلاعات و تسهیل توسعه مهارت کارکنان تشویق می‌کنند. این اعمال سرپرست، انتظار می‌رود که احساس کارمندان از عزم خود و ابتکار شخصی در کار را ارتقا دهد که این باعث می‌شود سطح علاقه فعالیت‌های کاری و دستیابی به خلاقیت افزایش یابد. برعکس، زمانی که سرپرستان کنترلی هستند، تصمیم‌هایی بدون مشارکت کارکنان می‌گیرند؛ بازخوردی در یک رفتار کنترلی فراهم می‌کنند یا به طور معمول به کارکنان فشار می‌آورند که در مسیر خاص فکر، احساس یا رفتار کنند.

به عقیده آمابیل (۱۹۸۸) کار خلاق معمولاً "مبهم، خطرناک و در معرض انتقاد است. در نتیجه انتظار می‌رود که از طریق سرپرستی حمایتی، خلاقیت تسهیل شود؛ درحالی که با پایش بیشتر و سرپرستی انتقادی و دستوری، خلاقیت محدود می‌شود. به عبارتی خلاقیت ناشی از اعمال آزادانه در محیط‌های حمایتی است، نه ناشی از پیروی از پایش‌ها و دستورهای آمرانه. اولدهام و کامینگز، در مطالعات خود به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری روی خلاقیت پرداختند و دریافتند که سبک حمایتی و غیرپایشی مهم‌ترین عامل موثر بر خلاقیت و نوآوری است (پیریایی، ارشدی، ۱۳۹۱). اسکات و بروس (۲۰۰۴) نشان داده‌اند رهبران از طریق ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان می‌توانند بر خلاقیت تاثیر بگذارند. کینگ و اندسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) توضیح می‌دهند، توافق قابل توجهی بین کارشناسان وجود دارد که سبک رهبری مورد نیاز برای خلاقیت و نوآوری، سبک مشارکتی یا دموکراتیک<sup>۲</sup> است. بدین معنی که کارکنان باید در فرآیند تصمیم‌گیری، مشارکت فعالی داشته باشند و این امکان برای کارکنان وجود داشته باشد که نظرهای

<sup>۱</sup>. King & Anderson

<sup>۲</sup>. Participative Democratic



خود را برای رهبران سازمان مطرح کنند. به عقیده التون مایو سبک مشارکتی، شیوه‌ای دموکراتیک است که باعث کاهش تنش در کار و افزایش خلاقیت می‌شود. در چنین وضعیتی می‌توان از افراد انتظار داشت که توانایی‌هایشان را تا سر حد امکان به کار گیرند. همچنین مطابق نظر میلر (۱۹۸۷) موضوع دیگری که به رهبری در سازمان‌هایی که در پی خلاقیت هستند بر می‌گردد، داشتن چشم انداز است که به نوعی تاکید بر سبک مشارکتی حمایتی دارد. به عقیده وی، سازمان برای خلاقیت و نوآوری نیازمند رهبری است که بتواند اهداف روشنی برای کارکنان تعیین کند و با ایجاد فضای مناسب، کارکنان را برای کسب موفقیت آمیز این اهداف ترغیب کند (مال امیری، ۱۳۸۶).

ماهیت عملکرد موثر تحت روحیه کارآفرینی به توانایی کارکنان برای مدیریت عدم اطمینان و برای مقابله و مبارزه با شرایط و محدودیت‌های مختلف با توجه به میزان دانش و تجربه مربوط می‌شود و حمایت مدیریت برای حل مسئله و حل تعارض در فرآیند کارآفرینی در مراحل تولید، توسعه و به ویژه اجرای نظر (اجرای طرح) لازم است. از این‌رو، حمایت مدیریت تاثیر مثبتی بر رفتار کارآفرینی یک شرکت خواهد داشت و اعتماد درک‌شده کارآفرینان بالقوه نسبت به شرکت‌های خود را از نظر تشخیص فرصت‌ها و تمایل به توسعه نظرها و/یا طرح‌های مفید یا جدید و خطر پذیری برای محقق کردن آنها را افزایش می‌دهد (آلپاکان و دیگران، ۲۰۱۰).

#### اختصاص زمان آزاد و عملکرد نوآورانه

دومین عامل، اختصاص وقت آزاد به کارکنان برای ابتکارات نوآورانه است. در دسترس بودن زمان، به مقدار زمان کافی برای کار در زمینه خلق نظرهای جدید و اجرای طرح‌ها اشاره می‌کند. منابع دیگری نظیر اطلاعات، نیروی انسانی، تجهیزات و غیره، ورودی فعالیت‌های پژوهش و توسعه هستند. با این حال، بیشتر کارآفرینان مشتاق، مراحل پیشگامانه خود برای تحقق طرح‌های آرمانی‌شان را در وقت آزاد خود صورت می‌دهند (آلپاکان و دیگران، ۲۰۱۰). بنابراین، در دسترس بودن وقت آزاد برای کارکنان یک عامل بسیار مهم برای روتین‌های روزمره و نظرها و فعالیت‌های کارآفرینانه، یعنی زمانی برای تصور، مشاهده، آزمایش و توسعه است. ارائه وقت آزاد، ناگزیر کارکنان

را تشویق می‌کند برای عملی کردن نظرهای جدید خود خطر کنند (هورنسبای، کوراتکو و زهرا، ۲۰۰۲).

### استقلال در عمل و عملکرد نوآورانه

سومین عامل، آزادی عمل یا راحتی ساختار سازمانی به ویژه در سطح تمرکز زدایی یا استقلال تصمیم‌گیری برای مدیران و کارکنان سطح پایین‌تر است. حمایت سازمانی برای یک جو کارآفرینانه مؤثر باید شامل استقلال و انعطاف‌پذیری به ویژه در راهبرد سازی باشد (هونینگ، ۲۰۰۱). آزادی عمل، به میزان استقلال کارکنان در تصمیم‌گیری در زمینه کار و اجرای آنها به منظور تحقق نظرهای جدیدشان ارتباط دارد (هورن سبای، کوراتکو و زهرا، ۲۰۰۲). استقلال، به تمرکززدایی قدرت تصمیم‌گیری آن دسته از افرادی بسط می‌یابد که واقعاً بار کاری را بر دوش می‌کشند. همچنین میزان ابتکار کارکنان درباره کار رسمی‌شان و تلاش جهت پیشرفت یا حل مسائل را نشان می‌دهد. مدیران یا کارکنان قدرتمند و به عبارتی مستقل می‌توانند فکر و عمل کنند و برای عواقب این ابتکار خطر بیشتری را تقبل کنند و می‌توانند اجازه آزادی دیگران را بدهند (آلپاکان و دیگران، ۲۰۱۰).

### پاداش و عملکرد نوآورانه

چهارمین عامل، استفاده مناسب از پاداش‌ها در مورد موفقیت است. اگر مدیریت تلاش می‌کند کارکنان را متقاعد کند که مانند کارآفرینان عمل کنند، باید مانند کارآفرینان به آنان دستمزد بدهد (سورن بری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). اگر کارکنان با امید به اینکه موفقیت سازمانی به نفع خواهد بود اعتماد زیادی به نظام پاداش سازمان خود داشته باشند، آنگاه تعهدشان به نوآوری و تمایل‌شان به تقبل خطرات مربوط به فعالیت کارآفرینانه نیز بالاتر خواهد بود. از این رو، حمایت سازمانی باید با یک نظام پاداش مبتنی بر عملکرد برای خلق محیط داخلی مناسب همراه باشد (آلپاکان و دیگران، ۲۰۱۰).

در مجموع، نظام تشویق و پاداش مناسب، از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود و تمام مطالعات و پژوهش‌هایی که در زمینه کارآفرینی

<sup>1</sup>. Thornberry



سازمانی صورت گرفته است بر اهمیت و اثربخشی این نظام تاکید داشته است. به دلیل نقش محوری این نظام و افزایش اثربخشی آن، معیارهای تشویق و پاداش در سازمان‌های کارآفرین به طور روشن و واضح به اطلاع عموم کارکنان می‌رسد و اساساً خطرپذیری، نوآوری، کارگروهي و رفتارهای فعالانه مورد تشویق قرار می‌گیرد. اهمیت تشویق خطرپذیری در این نظام به قدری است که عده‌ای عقیده دارند اگر تشویق خطرپذیری در مجموعه پاداش‌ها یک نظام تشویق گنجانده نشده باشد، آن نظام برای کارآفرینان جاذبه‌ای ندارد. تشویق و پاداش افراد در این نظام بر اساس ارزیابی بلندمدت است یعنی نسبت به افراد زود قضاوت نمی‌شود و نظامی هدفمند و دارای بازخورد است (صمد آقایی، ۱۳۸۲).

#### خطرپذیری و عملکرد نوآورانه

پنجمین بُعد، تحمل خطرپذیری و شکست است. تمایل کارآفرینان مجزا به خطرکردن و آسانگیری خطر مدیران ارشد برای آزادی و تشویق آنان برای خلاقیت هر چه بیشتر، به درک تحمل‌پذیری بیشتر ورای واکنش‌های مدیریتی نسبت به آندسته از کارآفرینانی که طرح‌هایشان به ویژه در بازارهای آشفته شکست می‌خورند، نیاز دارند. نگرش‌های محافظه کار و خطرگریز مدیران موجب عدم اعتماد به پتانسیل کارآفرینانه کارکنان خواهد شد و سرخوردگی‌شان، تعهدات و ابتکار را کاهش خواهد داد (گوپتا، مک میلیان و سوری، ۲۰۰۴). به لطف نگرش‌ها و رفتارهای مدیران برای خلق یک محیط داخلی حمایتی، کارآفرینان انتظار خواهند داشت برخی شکست‌های ناشی از اقدامات صورت گرفته با حسن نیت، به شدت مورد مجازات قرار نگیرند بلکه تحمل شوند (آلیاکان و دیگران، ۲۰۱۰).

#### سرمایه اجتماعی و عملکرد نوآورانه

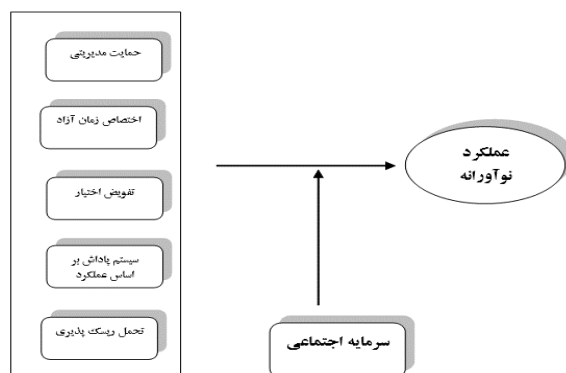
سرمایه اجتماعی، به عنوان یک مشخصه اجتماعی باعث بروز خلاقیت نظرپروری، تسهیل رفتارهای نوآورانه و خطرپذیر می‌شود که از جمله شاخصه‌های عملکرد نوآورانه محسوب می‌شود. این نوع سرمایه در فعالیت‌های کارآفرینانه نقش مهمی دارد، زیرا کارآفرینی یک فرآیند اجتماعی - اقتصادی است که از دو طریق متکی به شرایط و بافت

اجتماعی است؛ اول اینکه کارآفرینان افرادی هستند که محصول محیط اجتماعی خود هستند و دوم اینکه کارآفرینی یک فعالیت اجتماعی است و در نتیجه وجود یا عدم پیوندها و ارتباطات اجتماعی بر ماهیت کسب و کار تأثیر می‌گذارد. ارتباطات اجتماعی از راه شناسایی و کشف تهدیدات و فرصت‌های محیطی و با به‌کارگیری اقداماتی برای خنثی کردن عدم اطمینان محیطی به مخاطره‌پذیری منجر می‌شود. به‌کارگیری تعاملات اجتماعی در سازمان‌ها نه فقط به مشارکت‌کنندگان در این ارتباطات سود می‌رساند، بلکه خود سازمان‌ها نیز با کاهش هزینه و زمان پاسخ به نیازها و تهدیدات محیطی به مزایایی همچون نوآور بودن در عملکرد دست پیدا می‌کنند (ا... قلی‌پور و دیگران، ۱۳۸۷).

### الگوی مفهومی پژوهش

هدف این پژوهش بررسی اثر حمایت سازمانی با توجه به سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های درآمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران است. برای این منظور الگوی مفهومی پژوهش مطابق شکل زیر ارائه شد. این الگو بر اساس مطالعات آلپاکان و دیگران (۲۰۱۰) استخراج شد. متغیر مستقل پژوهش بالا حمایت سازمانی است که مولفه‌های در نظر گرفته شده متغیر بالا شامل: حمایت مدیریتی، اختصاص زمان آزاد، تفویض اختیار، سیستم پاداش بر اساس عملکرد، تحلیل ریسک پذیری هستند. همچنین در مدل پژوهش حاضر، متغیر وابسته، عملکرد نوآورانه در سازمان است. در این مدل، سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

حمایت سازمانی



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش



## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران موثر است.

### فرضیه‌های فرعی:

- ۱- حمایت مدیریتی بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر دارد.
- ۲- اختصاص زمان آزاد بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر دارد.
- ۳- تفویض اختیار بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر دارد.
- ۴- نظام پاداش بر اساس عملکرد بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر دارد.
- ۵- تحمل خطر پذیری بر عملکرد نوآورانه در معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران تاثیر دارد.
- ۶- اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه تحت تأثیر سرمایه اجتماعی تغییر می‌پذیرد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان معاونت‌های آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران است که براساس جدول نمونه‌گیری استاندارد کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۹۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند و برای دسترسی به نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در پژوهش حاضر از هر دو نوع روش گردآوری داده‌ها به ترتیب زیر استفاده خواهد شد: (۱) مطالعات اسنادی: در این قسمت برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده

شد. ۲) پژوهش میدانی: در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شد. به منظور سنجش متغیر حمایت سازمانی (متغیر مستقل)، سرمایه اجتماعی (متغیر میانجی)، و عملکرد نوآورانه (متغیر وابسته) از پرسشنامه استاندارد حمایت سازمانی آلپاکان و دیگران (۲۰۱۰)، پرسشنامه استاندارد عملکرد نوآورانه آلپاکان و دیگران (۲۰۱۰) و سابرامانیم و یاندت (۲۰۰۵) استفاده شد. پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش شد تا میزان پایایی پرسشنامه تعیین شود. به منظور تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۲۵ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. در صورتی پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از مقدار  $0/6$  باشد و هر چه این مقدار به عدد ۱ نزدیکتر باشد پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است. در جدول زیر پایایی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱: آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه

ردیف	متغیر	آلفا
۱	حمایت سازمانی	۰/۸۲
۲	عملکرد نوآورانه	۰/۷۹
۳	سرمایه اجتماعی	۰/۸۱

روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش به دو صورت خواهد بود. روش‌های آماری توصیفی و روش‌های آماری استنباطی. به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون رگرسیون استفاده شد.

### یافته‌ها

به منظور بررسی فرضیه در این پژوهش از آزمون رگرسیون استفاده شد. در ادامه نتایج استفاده از روش بالا آورده شده است.

### بررسی فرضیه اصلی

- حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه موثر است.





به منظور بررسی فرضیه اول از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شد. بر اساس تعریف عملیاتی حمایت سازمانی در این مدل برابر با میانگین مجموع پنج مولفه (حمایت مدیر، زمان آزاد، تفویض اختیار، نظام پاداش، و خطر پذیری سازمان) است.

در جداول ۲ و ۳ نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر مستقل (حمایت سازمانی) و متغیر وابسته (عملکرد نوآورانه) که در نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است نشان داده شده است.

جدول ۲: تحلیل واریانس حمایت سازمانی و عملکرد نوآورانه

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۴/۶۳	۱	۴/۶۳	۴۳/۶۰	۰/۰۰۰
باقیمانده	۹/۳۶	۸۸	۰/۱۰۶		
مجموع	۱۴	۸۹			

متغیر مستقل: (ثابت)، حمایت سازمانی.

متغیر وابسته: عملکرد نوآورانه

جدول ۳: ضرایب تاثیر رگرسیونی حمایت سازمانی و عملکرد نوآورانه

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معنی داری
	B	خطای استاندارد	بتا (β)	t	
(ثابت)	۰/۲۸۴	۰/۵۷۶		۰/۴۹	۰/۶۲
حمایت سازمانی	۱/۰۷۰	۰/۱۶۲	۰/۵۷۶	۶/۶۰	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: عملکرد نوآورانه

جدول ۴: آماره‌های برازش مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین - واتسون
۰/۵۷۶	۰/۳۳۱	۰/۳۲۴	۰/۳۲۶	۲/۲۲۱

جدول ۲، مربوط به آزمون رگرسیون که به جدول ANOVA معروف است، مقدار به دست آمده F (۴۳/۶۰) که در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است ( $p < 0.01$ )، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین به نسبت خوبی برخوردار است و قادرند میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهند. به عبارتی، مدل رگرسیونی

پژوهش مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته (عملکرد نوآورانه) را بر اساس متغیر مستقل (حمایت سازمانی) مورد نظر تبیین کنیم. اما در جدول ۲، که به جدول ضرایب معروف است، دو دسته ضرایب تاثیر رگرسیونی داریم: (۱) ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد نشده<sup>۱</sup> (B): این ضرایب مربوط به مدل رگرسیونی برآورد شده است که عبارت است از:

$$\text{حمایت سازمانی} * 1/070 + 0/248 = \text{عملکرد نوآورانه}$$

(۲) ضرایب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا ( $\beta = \text{Beta}$ ): این ضرایب به ما کمک می‌کنند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته را مشخص کنیم. مدل رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب رگرسیونی استاندارد شده در این مدل به صورت زیر است:

$$\text{حمایت سازمانی} * 0/576 = \text{عملکرد نوآورانه}$$

با توجه به نتایج جدول، ضرایب معنی‌داری حمایت سازمانی در سطح خطای کوچکتر از ۱٪ معنی دارند. بنابراین، می‌توانیم بگوییم که متغیر بالا بر عملکرد نوآورانه موثر است. برای مثال، با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر حمایت سازمانی، میزان عملکرد نوآورانه به مقدار ۰/۵۷۶ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. از طرفی، در جدول ۳، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) برابر با ۰/۳۲۴ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل توانسته‌اند ۳۲/۴٪ از تغییرات متغیر وابسته یعنی عملکرد نوآورانه را تبیین کند. مابقی این تغییرات (۶۷/۶٪) که به مجذور کمیت خطا ( $e^2$ ) معروف است، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل است. همچنین مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۲/۲۲ به دست آمد که نشان دهنده استقلال میان خطاهاست.

▪ بررسی فرضیه‌های فرعی اول تا پنجم:

به منظور بررسی فرضیه‌های فرعی اول تا پنجم که اثر مولفه‌های حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه را می‌سنجند از آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد. در جداول ۵ و ۶ نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیرهای مستقل (حمایت مدیر، زمان آزاد، تفویض اختیار، نظام پاداش و خطر پذیری) و متغیر وابسته (عملکرد نوآورانه) نشان داده شده‌اند.

<sup>1</sup>. Unstandardized Coefficients



جدول ۵: تحلیل واریانس متغیرهای مستقل و عملکرد نوآورانه

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
۱ رگرسیون	۶/۱۷	۵	۱/۲۳	۱۳/۲۴	۰/۰۰۰
باقیمانده	۷/۸۲	۸۴	۰/۰۹۳		
مجموع	۱۴	۸۹			

متغیرهای مستقل: (ثابت)، حمایت مدیر، زمان آزاد، تفویض اختیار، نظام پاداش، و خطر پذیری.  
متغیر وابسته: عملکرد نوآورانه

در جدول ۵، مقدار به دست آمده F (۱۳/۲۴) که در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است، نشان می‌دهد متغیرهای مستقل از قدرت تبیین نسبتاً خوبی برخوردار و قادر است میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهند. به عبارتی، مدل رگرسیونی پژوهش مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته (عملکرد نوآورانه) را بر اساس متغیرهای مستقل (حمایت مدیر، زمان آزاد، تفویض اختیار، نظام پاداش، و خطر پذیری) مورد نظر تبیین کنیم.

جدول ۶: ضرایب تاثیر رگرسیونی متغیرهای مستقل و عملکرد نوآورانه

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	آماره هم خطی <sup>۱</sup>	
	B	خطای استاندارد			عامل تورم واریانس	تولرنس
(ثابت)	-۰/۳۰۸	۰/۵۹۰	-۰/۵۲۳	۰/۶۰۲		
حمایت مدیر	۰/۴۱۴	۰/۰۷۹	۵/۲۵۶	۰/۰۰۰	۱/۰۹۳	۰/۹۱۵
زمان آزاد	۰/۰۷۱	۰/۰۶۱	۱/۱۷۱	۰/۲۴۵	۱/۱۱۳	۰/۸۹۸
تفویض اختیار	۰/۰۹۶	۰/۰۶۸	۱/۴۱۳	۰/۱۶۱	۱/۱۰۵	۰/۹۰۵
نظام پاداش	۰/۴۴۵	۰/۰۹۷	۴/۶۸۴	۰/۰۰۰	۱/۰۵۷	۰/۹۴۶
خطر پذیری	۰/۱۱۸	۰/۰۵۸	۲/۰۳۴	۰/۰۴۵	۱/۰۹۲	۰/۹۱۶

متغیر وابسته: عملکرد نوآورانه

با توجه به نتایج جدول ۶، حمایت مدیر در سطح اطمینان ۹۹٪ ( $p < 0.01$ ) به میزان ۰/۴۴۸ بر عملکرد نوآورانه اثر مثبت و معنادار دارد. بعد زمان آزاد به میزان

<sup>1</sup>. Collinearity Statistics

۰/۱۰۱ بر عملکرد نوآورانه اثر دارد، اما این اثر معنادار نیست ( $p=0.245$ )، بنابراین در مدل رگرسیونی ظاهر نمی شود. تفویض اختیار نیز به میزان ۰/۱۲۱ بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد اما این تاثیر معنادار نیست ( $p=0.161$ ). همچنین نظام پاداش در سطح اطمینان ۹۹٪ ( $p<0.01$ ) به میزان ۰/۳۹۳ بر عملکرد نوآورانه اثر مثبت و معنادار دارد. و در نهایت خطر پذیری سازمان در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p<0.05$ ) به میزان ۰/۱۷۳ بر عملکرد نوآورانه سازمان اثر مثبت و معنادار دارد. بنابراین مدل رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب رگرسیونی استاندارد شده در این مدل به صورت زیر است:

$$\text{خطر پذیری} * 0.173 + \text{نظام پاداش} * 0.39 + \text{حمایت مدیر} * 0.44 = \text{عملکرد نوآورانه}$$

در جدول بالا، بیشترین عامل تورم واریانس مربوط به متغیر زمان آزاد با مقدار ۱/۱۱۳ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی به دست آمده مناسب تر خواهد بود).

جدول ۷: آماره‌های برازش مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین - واتسون
۰/۶۶۴	۰/۴۴۱	۰/۴۰۸	۰/۳۰۵	۲/۲۳

در جدول ۷، نیز مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) برابر با ۰/۴۰۸ است که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل (حمایت مدیر، زمان آزاد، تفویض اختیار، نظام پاداش، و خطرپذیری) توانسته‌اند ۴۰/۸٪ از تغییرات متغیر وابسته یعنی عملکرد نوآورانه را تبیین کنند. مابقی این تغییرات (۵۹/۲٪)، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل است. در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۲/۲۳ به دست آمد که در بازه (۱/۵ و ۲/۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته است.

#### ▪ بررسی فرضیه ششم:

اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه تحت تأثیر سرمایه اجتماعی تغییر می‌پذیرد. به منظور بررسی فرضیه بالا از آزمون رگرسیون تعدیل شده استفاده شد. در جداول ۸ نتایج آزمون بالا نشان داده شده است.



جدول ۸: ضرایب تاثیر رگرسیونی حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه در دو حالت (۱) بدون سرمایه اجتماعی - (۲) با سرمایه اجتماعی

سطح معنی داری	T	ضرایب استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد بتا ( $\beta$ )	خطای استاندارد B	
۰/۶۲	۰/۴۹		۰/۵۷۶	۱ (ثابت)
۰/۰۰۰	۶/۶۰	۰/۵۷۶	۰/۱۶۲	حمایت سازمانی
۰/۳۷۹	۱,۰۹۱		۰/۶۰۷	۲ (ثابت)
۰/۰۰۰	۶,۹۲۰	۰/۶۶۲	۰/۱۶۷	حمایت سازمانی
۰/۰۷۶	-۱,۷۹۵	-۰/۱۶۱	۰/۰۹۵	سرمایه اجتماعی
متغیر وابسته: عملکرد نوآورانه و سرمایه اجتماعی				

بر اساس نتایج جدول بالا، در مدل دوم (زمانی که متغیر سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر کنترل وارد مدل می‌شود)، با توجه به مقدار سطح معناداری، این مقدار از سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر بوده و در نتیجه فرضیه بالا رد خواهد شد.

در جدول زیر نتایج به دست آمده از فرضیه‌های پژوهش آورده شده است.

جدول ۹: خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	r	P-Value	فرضیه
تائید	۰/۵۷۶	۰/۰۰۰**	فرضیه اصلی: حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان موثر است.
تائید	۰/۴۴۸	۰/۰۰۰**	۱- حمایت مدیریتی بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد.
رد	۰/۱۰۱	۰/۲۴۵	۲- اختصاص زمان آزاد بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد.
رد	۰/۱۲۱	۰/۱۶۱	۳- تفویض اختیار بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد.
تائید	۰/۳۹۳	۰/۰۰۰**	۴- نظام پاداش بر اساس عملکرد بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد.
تائید	۰/۱۷۳	۰/۰۴۵*	۵- تحمل خطر پذیری بر عملکرد نوآورانه تاثیر دارد.
رد	-۰/۱۶۱	۰/۰۷۶	۶- اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه تحت تاثیر سرمایه اجتماعی تغییر می‌پذیرد.

\*\*P<0/01, \*P<0/05

همان گونه که از نتایج جدول می‌توان مشاهده کرد، حمایت سازمانی اثر مثبت معنادار ( $p<0/01$ ) بر عملکرد نوآورانه سازمان دارد. همچنین از بین ابعاد حمایت سازمانی مدیر، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و خطر پذیری متعادل سازمان اثر مثبت معنادار بر حمایت سازمانی دارند، اما آثار زمان آزاد و تفویض اختیار بر حمایت سازمانی معنادار نیست. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد حمایت سازمانی بر

عملکرد نوآورانه تحت تأثیر سرمایه اجتماعی اثر معنادار در معاونت آمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

همان گونه که در بسیاری دیگر از پژوهش‌ها اثبات شد، در این پژوهش نیز تأثیر مثبت حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه در سازمان اثبات شد. اما موضوع دیگری که در این پژوهش بررسی شد نقش کنترلی سرمایه اجتماعی در رابطه با اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه بود. همچنان که مشاهده شد، زمانی که در سازمان از سرمایه اجتماعی به شکل صحیح استفاده شود، می‌توان انتظار داشت اثر حمایت‌های سازمانی بر عملکرد نوآورانه افزایش یابد. نتیجه پژوهش نشان داد حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه تأثیر بسزایی دارد. این نتیجه پژوهش حاضر، با پژوهش‌های آلپاکن و دیگران (۲۰۱۰)، آنتونیک و زارون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) هم راستاست؛ آنان نیز یک اثر مثبت از حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه را کشف کردند. نتیجه پژوهش نشان داد حمایت مدیر بر عملکرد نوآورانه تأثیر بسزایی دارد. این نتیجه پژوهش حاضر با پژوهش‌های آلپاکن و دیگران (۲۰۱۰)، هورنسبای و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، اسنبیس و دیگران<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) هم راستاست. اسکات و بروس (۲۰۰۴) نشان داده‌اند رهبران از طریق ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان می‌توانند بر خلاقیت تأثیر بگذارند. کینگ و اندسون (۱۹۹۵) توضیح می‌دهند، توافق قابل توجهی بین کارشناسان وجود دارد که سبک رهبری مورد نیاز برای خلاقیت و نوآوری، سبک مشارکتی یا دموکراتیک است. بدین معنی که کارکنان باید در فرآیند تصمیم‌گیری، مشارکت فعالی داشته باشند و این امکان برای کارکنان وجود داشته باشد که نظرهای خود را به رهبران سازمان ارائه کنند. به عقیده التون مایو سبک مشارکتی، شیوه‌ای مردم سالارانه است که باعث کاهش تنش در کار و افزایش خلاقیت می‌شود. در چنین وضعیتی می‌توان از افراد انتظار داشت توانایی‌هایشان را تا سر حد امکان به کار گیرند.

<sup>۱</sup>. Antoncic and Zorn

<sup>۲</sup>. Hornsby et al

<sup>۳</sup>. Eisenbeiss et al



نتیجه پژوهش نشان داد اختصاص زمان آزاد بر عملکرد نوآورانه تأثیر بسزایی دارد. این نتیجه پژوهش حاضر، با پژوهش آلیاکان (۲۰۱۰) هم راستاست. شاید یک دلیل برای چنین نتیجه‌ای این باشد که بیشتر مدیران عقیده دارند در زمان آزادی که به کارمندان اختصاص می‌دهند، آنان نه به کارهای محوله بلکه به کارهای شخصی می‌پردازند. یا دلیل دیگر اینکه زمان آزاد چندان به کارمندان در خصوص فکر بر روی نظریات نو و خلق آن در سازمان وجود ندارد. از این رو بهتر است به کارمندان آموزش داده شود در زمان آزادی که در اختیارشان قرار می‌گیرد به بررسی مشکلات سازمان و ارائه راه کارهایی به منظور برون رفت از آنها بیاورند.

نتیجه پژوهش نشان داد تفویض اختیار بر عملکرد نوآورانه تأثیر چندان ندارد. تحلیل داده‌های پژوهش، فرضیه بالا را رد کردند. شاید یک دلیل برای رد فرضیه بالا ترس کارمندان از شکست باشد. دلیل دیگر برای رد فرضیه بالا می‌تواند تجربه افراد در بر عهده گرفتن مسئولیت باشد. همچنین نظام پاداش مبتنی بر عملکرد بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر بسزایی دارد. این نتیجه پژوهش حاضر، با پژوهش‌های صمد آقایی (۱۳۸۲)، موریسون و رابینسون (۱۹۹۷)، چندلر و دیگران (۲۰۰۰)، بولوت و آلیاکان (۲۰۰۶)، و کوراتکو و دیگران (۱۹۹۰) هم راستاست. در این پژوهش‌ها بیان شده است که نظام پاداشی که بر اساس عملکرد در سازمان‌ها بنا نهاده شده باشد، باعث می‌شود افراد به این نظام اعتماد پیدا کنند و تعهد آنها به نوآوری و تمایل آنها به پذیرش خطر بالاتر در این خصوص افزایش یابد. نتیجه حاکی از آن است که خطر پذیری متعادل سازمان بر عملکرد نوآورانه آن تأثیر بسزایی دارد. این نتیجه پژوهش حاضر، با پژوهش‌های آلیاکان و دیگران (۲۰۱۰)، دس و دیگران (۲۰۰۸) هم راستاست. نگرش‌های محافظه کار و خطرگریز مدیران موجب عدم اعتماد به پتانسیل کارآفرینانه کارکنان خواهد شد و سرخوردگی‌شان، تعهدات و مبتکرانه را کاهش خواهد داد.

در نهایت اینکه نتیجه پژوهش نشان داد اثر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه تحت تأثیر سرمایه اجتماعی تغییر نمی‌پذیرد. همان‌گونه که نتایج تحلیل داده‌ها نشان دادند، صحت فرضیه بالا تایید نشد. تحقیقات پیشین ثابت کرده بودند که سرمایه اجتماعی، به عنوان یک مشخصه اجتماعی باعث بروز خلاقیت نظرپروری، تسهیل

رفتارهای نوآورانه و خطرپذیر می‌شود که از جمله شاخصه‌های عملکرد نوآورانه محسوب می‌شود (ا... قلی پور و دیگران، ۱۳۸۷). شاید یکی از دلایل به دست آمدن چنین نتیجه‌ای عدم باور مدیران معاونت آما و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران به بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی در سازمان به منظور توسعه عملکرد نوآورانه سازمان باشد.

### پیشنهادها

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش، در ادامه پیشنهادهایی مطرح شد. هدف پیشنهادهای مطرح شده در زیر این است تا مدیران و برنامه‌ریزان معاونت آما و پشتیبانی استان مازندران در برنامه‌های خود به نقش متغیرهای بالا توجه کنند و باعث افزایش در عملکردهای نوآورانه سازمان خود شوند.

- پیشنهاد می‌شود به منظور بهبود فضای سازمان در حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه موارد زیر مد نظر قرار گیرند: ساختار سازمان از سنتی و دیوان سالارانه به ساختار سازمانی و کارآفرینانه.

پیشنهاد می‌شود کارها از راه گروه‌سازی به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه‌ای انجام شود، قوانین و مقررات متنوع و گوناگون (رسمیت) کاهش یابد، میزان پیچیدگی و تمرکز کاهش یابد، ساختار ماتریسی به اقتضای طرح‌های خاص به منظور انعطاف پذیری و تطبیق با تغییرات محیطی ایجاد شود.

پیشنهاد می‌شود مدیران معاونت آما و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران به منظور نوآوری در عملکرد خود از جنبه راهبرد تدافعی یا انفعالی خود بکاهند و به سمت راهبرد آینده‌نگر یا تحلیلی‌گام بردارند؛ یعنی بکوشند با تجزیه و تحلیل فرصت‌های بیرونی با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت خود به جست و جوی فرصت‌های جدید مبتنی بر مفروضات راهبرد آینده‌نگر پردازد و برنامه‌های راهبرد خود را بر مبنای آن تدوین، اجرا و پایش کنند.

- در زمینه تأثیر حمایت مدیر بر عملکرد نوآورانه به مدیران معاونت آما و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران موارد زیر پیشنهاد می‌شود: ۱- ایجاد فضای خلاقیت؛ ۲- فرصت دادن برای بروز خلاقیت؛ ۳- برقراری نظام پیشنهادها؛ ۴- ایجاد واحد





مخصوص خلاقیت و ۵- مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها. همچنین روحیه فرصت‌جویی و پذیرش تغییر در مدیران ایجاد شود، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در مدیران پرورش یابد، بینش آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن در مدیران ایجاد شود و علاوه بر مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، مهارت‌های کارآفرینی نیز به آنها آموزش داده شود.

- به مدیران معاونت‌آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه اختصاص زمان آزاد بر عملکرد نوآورانه تأثیر بسزایی دارد، بهتر است به کارمندان آموزش داده شود در زمان آزادی که در اختیار آنان قرار می‌گیرد به بررسی مشکلات سازمان و ارائه راه‌کارهایی به منظور برون‌رفت از آنها بیاورند.

- به مدیران معاونت‌آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود با تفویض اختیار به کارمندان در حوزه نتیجه‌انجام کار نیز اطمینان داده شود تا مورد تنبیه واقع نشوند. دلیل دیگر برای رد فرضیه بالا تجربه افراد در بر عهده گرفتن مسئولیت است. بنابراین پیشنهاد می‌شود به همراه مسئولیت منتقل شده تجربه نیز با آموزش‌های لازم منتقل شود تا این استقلال در عمل به عملکرد نوآورانه در سازمان منجر شود.

- به مدیران معاونت‌آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه نظام پاداش مبتنی بر عملکرد بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر بسزایی دارد، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد: ۱- حقوق کارکنان و مدیران با توجه به عملکرد و نه فقط براساس حضور فیزیکی آنان پرداخت شود؛ ۲- بین معیارهای پرداخت‌های حقوق و پاداش با خلاقیت و خطرپذیری ارتباط ایجاد شود؛ ۳- ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران با توجه به پاداش‌های مالی و غیرمادی به صورت توأمان مبتنی بر محرک‌های درونی و مادی؛ ۴- استفاده از پاداش‌های گوناگون برای افراد خلاق و ۵- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد افراد در پاداش‌ها و حقوق.

- با توجه به اینکه خطر‌پذیری متعادل سازمان بر عملکرد نوآورانه آن تأثیر بسزایی دارد، به مدیران معاونت‌آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود ۱- فرهنگ پذیرش شکست در سازمان نهادینه شود؛ ۲- افراد خلاق در سازمان

به عنوان نماد سازمان معرفی شوند، ۳- شکست‌های احتمالی نظرهای خلاقانه، با تنبیه پاسخ داده نشوند و ۴- آموزش‌های لازم به افراد در زمینه پذیرش خطر در فعالیت‌های کاری داده شود.

### منابع:

- پیریایی، صالحه و ارشدی، نسرین. (۱۳۹۱). اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل: نقش واسطه‌ای اعتماد به مدیریت ارشد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۱)، ۷۸-۹۴.
- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی و کاکایی ماوایی، حسین. (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان. دو ماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۲)، ۷۲-۵۹.
- حسین‌زاده، مهدی، امین بیدختی، علی اکبر، بلوچی، حسین؛ نعمت الهی، مجید و علیجانی، رسول. (۱۳۹۵). پیش‌بینی اهمال‌کاری کارکنان فرماندهی انتظامی شرق تهران بر مبنای سرمایه اجتماعی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۳، ۱۱۹-۱۳۷.
- شاکری‌نیا، ایرج و نبوی، سید صادق. (۱۳۸۹). رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵(۴)، ۶۰۸-۶۲۸.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). خلاقیت رویکرد سیستمی: فرد، گروه، سازمان (چاپ اول). تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه امام حسین.
- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۲). سازمانهای کارآفرین. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قربانی، ابراهیم و صمدپور، رسول. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران با عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی استان آ. غربی. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۳(۵۷)، ۱۰۷-۱۲۹.
- گرجی کرسامی، علی؛ فعلی، جواد و سیاه چشم، مه‌ری. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر امنیت اجتماعی (مورد مطالعه شهروندان محلات حاشیه نشی شهر ساری). پژوهش نامه نظم و امنیت، ۱۱(۴۳).
- ا... قلی پور، رحمت؛ مدهوشی، مهرداد و جعفریان، وحید. (۱۳۸۷). تحلیل رابطه و تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی در گروه صنعتی سدید). فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۶(۱۷)، ۱۱۱-۱۲۹.
- متقی، پیمان و حسن زاده، حسین. (۱۳۸۹). چگونگی ایجاد فرهنگ خلاقانه در سازمان از طریق رهبری. تهران: اولین همایش ملی مدیریت.
- الوانی، سیدمهدی و شیروانی، علی رضا. (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی. تهران: انتشارات مانی.

- Alpkın, L., Cagrı, B., Gurhan, G., Gunduz, U., and Kemal, K. (2010). *Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance*. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Antonicic, B., and Zorn, O. (2004). *The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination*. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Baran, B. E., Linda R. S & Lindsay, R. M. (2012). *Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work*. [Journal of Business and Psychology](#), 27(2), 123-147.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Chiang, C.F. & Hsieh, T.S. (2012). *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Çömleka, O., Hakan, K., Vural, Ç., Mehtap, Ö. (2012). *The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367 – 374.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). *Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior*. *Journal of Management*, 34, 55-68.
- Gabbay, S. M., and Leenders, R.T. (2003). *Creating trust through narrative strategy*. *Rationality & Society*, 15, 553-83.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkın, L. (2011). *Effects of innovation types on firm performance*, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.
- Gupta, V., MacMillan, I.C., and Surie, G. (2004). *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-60.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., and Zahra, S.A. (2002). *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A., and Bott, J.P. (2009). *Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position*. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Jeong, I., Pae, J. H., and Zhou, D. (2006). *Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: the case of Chinese manufacturers*. *Industrial Marketing Management*, 35, 348-358.
- Joo, B.K. (2007). *The Impact of Contextual and Personal Characteristics on Employee Creativity in Korean Firms*. University of MINNESOTA.

- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., and Hornsby, J. S. (2005). *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(6), 699-716.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996). *Employee creativity: personal and contextual factors*. Academy of Management Journal, 39, 607-634.
- Prajogo, D., Laosirihongthong, T., Sohal, A., Boonitt, S. (2007). *Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialized countries*. Industrial Management and Data Systems, 107(1), 52-68.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.
- Shalley, C. E., Gilson, L., Blum, T. (2000). *Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave*. Academy of Management Journal, 43, 215-223.
- Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). *When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 689-695.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. Academy of Management Journal, 48, 450-463.
- Thornberry, N. E. (2003). *Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs*. Journal of Management Development, 22(4), 329-344.