

خلاصه ای از مقاله:

## فرهنگ سازمانی و نوآوری شرکتها در عصر انقلاب صنعتی چهارم

نوشته: آنا پروتاسیویچ و الزبیتا زالسکو از دانشگاه بیالیستوک لهستان – سال انتشار ۲۰۲۴

ترجمه و تلخیص: حسینعلی متولی

### چکیده:

انقلاب صنعتی چهارم که با توسعه فناوریهای پیشرفته مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و اتوماسیون شناخته می‌شود، به‌طور بنیادین زمینه عملکرد شرکت‌های مدرن را تغییر داده است. در این محیط، نوآوری عنصر کلیدی مزیت رقابتی است و فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اساسی برای اجرای مؤثر نوآوری‌ها محسوب می‌شود. هدف این مقاله تحلیل نقش فرهنگ سازمانی به‌عنوان کاتالیزور نوآوری در شرکت‌ها در عصر صنعت ۴,۰ است. در این مقاله عناصر اصلی فرهنگ سازمانی مانند گشودگی به تغییر، همکاری بین تیم‌ها و انعطاف‌پذیری سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد که در فرآیندهای نوآوری از اهمیت کلیدی برخوردارند. بر این اساس، نتیجه‌گیری‌هایی درباره تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانایی شرکت‌ها برای رقابت و توسعه در یک محیط اقتصادی پویا ارائه می‌شود. این مطالعه دارای ماهیت نظری و تجربی است. برای تحقیق، نویسندگان از روش توصیفی با عناصر تحلیل داده‌های آماری استفاده کرده‌اند. تحلیل بر اساس گزارش‌های مؤسساتی مانند مجمع جهانی اقتصاد، مک‌کینزی و داده‌های ثانویه مربوط به شرکت‌های لهستانی انجام شده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآوری، انقلاب فناوری، صنعت چهارم، نوآوری، شرکت.

در عصر انقلاب صنعتی چهارم که به صنعت ۴,۰ نیز معروف است، نوآوری به یکی از عوامل کلیدی تعیین کننده موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. تغییرات فناورانه مرتبط با اتوماسیون، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا نه تنها ساختارهای صنعتی را بازتعریف می‌کنند، بلکه بر شیوه مدیریت و سازگاری سازمان‌ها با شرایط پویای بازار نیز تأثیر می‌گذارند. در این واقعیت جدید، فرهنگ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که می‌تواند فرآیندهای نوآوری را تسهیل یا مهار کند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهایی که فعالیت‌های روزمره و تعاملات کارکنان را شکل می‌دهد، نقش کلیدی در ایجاد محیطی مساعد برای نوآوری ایفا می‌کند. شرکت‌هایی که فرهنگی مبتنی بر گشودگی، همکاری و بهبود مستمر ایجاد می‌کنند، شانس بیشتری برای جذب استعدادها و سازگاری سریع با تغییرات فناورانه و بازار دارند. این مقاله به بررسی جنبه‌های کلیدی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تحلیل‌هایی از اقتصاد لهستان می‌پردازد.

هدف از این تحلیل، تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری کسب‌وکارها در چارچوب انقلاب صنعتی چهارم است. روش مورد استفاده در مقاله، تحلیل داده‌های ثانویه است که از مطالعات، گزارش‌ها یا ادبیات موضوعی (مانند مجمع جهانی اقتصاد یا مک‌کینزی) جمع‌آوری شده‌اند. بر اساس تحلیل داده‌ها، نتایج با مقایسه با ادبیات موجود یا داده‌های سایر مطالعات تفسیر شده و نتیجه‌گیری‌هایی ارائه شده است. این نتایج هم به عناصر فرهنگ سازمانی در زمینه نوآوری و هم به موارد خاص مربوط به شرکت‌های لهستانی اشاره دارد.

## ۱. انقلاب صنعتی چهارم

بخش صنعتی سه تحول فناورانه مهم را پشت سر گذاشته است که هر یک تأثیر عمیقی بر عملکرد و بهره‌وری آن داشته‌اند. اولین تحول، استفاده از نیروی بخار در قرن نوزدهم بود که پس از آن گسترش برق در قرن بیستم رخ داد. سومین و آخرین تحول بزرگ در این بخش از دهه ۱۹۷۰ با ظهور رایانه‌سازی در مقیاس وسیع آغاز شد.

ما در آستانه یک انقلاب فناورانه قرار داریم که به‌طور اساسی شیوه زندگی، کار و ارتباطات ما را تغییر خواهد داد. پاسخ به این تغییرات باید یکپارچه و فراگیر باشد و تمام ذی‌نفعان جهانی از بخش‌های عمومی و خصوصی تا دانشگاه‌ها و جامعه مدنی را دربرگیرد.

۱. "صنعت ۴,۰" و "انقلاب صنعتی چهارم" اغلب به جای هم استفاده می‌شوند. هر دو اشاره به تحولات جهانی در زمینه فناوری، اتوماسیون، دیجیتالیزه کردن صنایع و هوشمندسازی فرآیندهای تولید هستند که در قرن ۲۱ رخ داده‌اند. "انقلاب صنعتی چهارم" اصطلاح کلی‌تر و تاریخی است که تحولات عظیم در صنایع، فناوری و ساختارهای اقتصادی و اجتماعی در قرن ۲۱ را توصیف می‌کند. صنعت ۴,۰ بیشتر یک مفهوم عملیاتی و تجاری است که به استفاده از فناوری‌های دیجیتال، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، رباتیک و بیوداده‌ها در تولید و صنعت اشاره دارد.

انقلاب صنعتی چهارم با دیجیتالی‌سازی داده‌ها در فضای ابری، اینترنت اشیا و کلان داده‌ها مرتبط است. این انقلاب، گذار به سیستم‌های سایبر-فیزیکی و ایجاد کارخانه هوشمند را شامل می‌شود. در این مفهوم، فعالیت‌های غیرضروری حذف می‌شوند و خط تولید با استفاده از نرم‌افزارهای هوشمند که داده‌ها را از شبکه جهانی به صورت Just-In-Time دریافت می‌کنند، به طور مستقل تصمیم‌گیری می‌کند. این امر خطاهای انسانی را کاهش و سرعت فرآیند تولید را افزایش می‌دهد.

انقلاب صنعتی چهارم منجر به فرآیندهای کاملاً خودکار و دیجیتالی و استفاده از الکترونیک و فناوری اطلاعات در تولید و خدمات خواهد شد. همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، این پدیده با امواج متوالی انقلاب صنعتی چهارم نیز همراه است. از دیدگاه اچ. فون شیل، فاز اول این انقلاب در سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ آغاز شد، فاز دوم بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ اتفاق خواهد افتاد و فاز سوم تغییرات از سال ۲۰۲۵ شروع می‌شود. هر موج متوالی شامل مجموعه‌ای از تغییرات در مقیاس جهانی است.

### جدول ۱: امواج "انقلاب صنعتی چهارم"

| موج اول ۲۰۰۹-۲۰۱۶ | موج دوم ۲۰۱۶-۲۰۲۵ | موج سوم ۲۰۲۵ به بعد    |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| دیجیتالی‌سازی     | هوش مصنوعی        | رایانش کوانتومی        |
| اینترنت اشیا      | بلاکچین           | امنیت سایبری           |
| تحلیل پیشرفته     | اتوماسیون هوشمند  | فناوری‌های نورو و نانو |
| رایانش ابری       | ارتباطات G6       | بیوانفورماتیک          |
| رباتیک            | آینده انرژی       | ...                    |

(منبع: تهیه شده بر اساس (۲۰۲۳)، (۲۰۱۸) Lightbound, R. (۲۰۱۸); Protasiewicz, A., Zalesko, E. (۲۰۲۳). ص ۴۳۱).

انقلاب فعلی با سرعت و گستردگی بیشتر در انتشار فناوری‌های جدید و نوآوری‌های فراگیر نسبت به انقلاب‌های قبلی متمایز می‌شود که هنوز در برخی مناطق جهان در حال تکامل هستند. ظهور انقلاب صنعتی چهارم، با عواملی مانند توسعه بازار، بین‌المللی‌سازی و رقابت فزاینده، مفهوم صنعت ۴,۰ و حوزه مطالعاتی مرتبط با آن را به وجود آورده است.

صنعت ۴,۰ تنها به ادغام فناوری‌ها محدود نمی‌شود، بلکه به مفهوم کلی چگونگی کسب، اشتراک‌گذاری، استفاده و سازماندهی داده‌ها و منابع برای ارائه محصولات/خدمات سریع‌تر، ارزان‌تر، مؤثرتر و پایدارتر می‌پردازد.

صنعت ۴,۰ تأثیر قابل توجهی بر محیط تولید دارد و تغییرات بنیادینی در شیوه انجام کسب و کار ایجاد می کند. این صنعت امکان برنامه ریزی بلادرنگ برنامه های تولید با بهینه سازی پویا را فراهم می کند، برخلاف برنامه ریزی سنتی تولید که مبتنی بر پیش بینی است.

انتظارات برای آینده تولید شامل موارد زیر است:

- اتوماسیون برای سری های کوچک تر ممکن می شود، اما نیروی انسانی همچنان باقی می ماند.
  - انعطاف پذیری باید به صورت هدفمند و سیستماتیک سازماندهی شود.
  - صنعت ۴,۰ فراتر از شبکه سازی سیستم های سایبر-فیزیکی است و شامل جمع آوری، ذخیره و توزیع هوشمند داده ها توسط اشیا و انسان ها می شود.
  - کنترل توزیع شده در حال افزایش است.
  - ادغام نقش های سنتی کارگران تولید و کارگران دانشی ادامه خواهد یافت.
- تولیدکنندگان با موانع عمده ای در اجرا مواجه هستند که برخی از آنها برای بازیگران پیشرفته تر اهمیت بیشتری دارد. پنج مانع اصلی که توسط تولیدکنندگان با پیشرفت محدود در صنعت ۴,۰ ذکر شده است، عبارتند از:

۱. دشواری در هماهنگی اقدامات بین واحدهای مختلف سازمانی.
۲. عدم تمایل به پذیرش تحول رادیکال.
۳. کمبود استعداد های لازم مانند دانشمندان داده.
۴. نگرانی های امنیتی سایبری هنگام کار با ارائه دهندگان شخص ثالث.
۵. عدم وجود یک مورد تجاری واضح که سرمایه گذاری در معماری فناوری اطلاعات را توجیه کند.

**سه عامل کلیدی موفقیت صنعت ۴,۰ از دیدگاه اچ. فون شیل عبارتند از:**

۱. تمرکز بر ارزش حاصل از فناوری به جای خود فناوری.
۲. توجه به جنبه انسانی به جای ابزارها.
۳. تعیین اهداف واضح از ابتدا.

جهان تجربیات مشتری، خدمات مبتنی بر داده و عملکرد دارایی‌ها از طریق تحلیل‌ها، اشکال جدیدی از همکاری را می‌طلبد. این امر هم برای شرکت‌های قدیمی و هم برای شرکت‌های جوان و پویا صادق است. شرکت‌های قدیمی اغلب فاقد مهارت‌های خاص هستند و حساسیت کمتری به نیازهای در حال تغییر مشتریان دارند، در حالی که شرکت‌های جوان با کمبود سرمایه و داده‌های غنی تولیدشده توسط عملیات بالغ مواجه هستند. همکاری‌های نوآورانه می‌توانند ارزش قابل توجهی برای هر دو طرف و اقتصادهای مرتبط ایجاد کنند.

مفهوم نوآوری مشارکتی روندی نوظهور در حوزه کسب‌وکار و توسعه سازمانی است که مبتنی بر مدل‌های تجاری جدید و کارآفرینی درون‌سازمانی است. این مدل‌ها سازمان‌های چابک و مدرنی را ایجاد می‌کنند که قادر به کشف فرصت‌های جدید و آزمایش مرزهای بازار هستند.

تغییرات در ساختارهای اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی چهارم و اجرای مفهوم صنعت ۴.۰ چالش‌هایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. این چالش‌ها عمدتاً مربوط به استفاده از پیشرفت‌های فناورانه، غلبه بر ترس‌ها و پذیرش ریسک‌های مرتبط با راه‌حل‌های جدید است. پذیرش تغییر توسط اعضای سازمان تا حد زیادی به فرهنگ سازمانی غالب بستگی دارد.

## ۲. فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی مدت‌هاست که مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مرور ادبیات موضوع نشان‌دهنده مفاهیم و استدلال‌های متعددی است که برای انتقال اهمیت فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمان ارائه شده‌اند. برخی مطالعات تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری شرکت‌ها را بررسی کرده‌اند. از دیدگاه اچ. شاین و ای. شاین، فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای اساسی تعریف کرد که در یک سازمان به‌طور گسترده پذیرفته شده‌اند.

فرهنگ سازمانی یک شرکت می‌تواند بر نحوه درک کارکنان از وظایف و ارزش‌های مهم تأثیر بگذارد. همزمان، می‌تواند دو فرآیند اساسی مرتبط با نوآوری، یعنی تولید و اجرای ایده‌های جدید را تسهیل یا مهار کند. اگر فرهنگ به عاملی برای پیشبرد این فرآیندها تبدیل شود، می‌توان آن را فرهنگ نوآوری نامید. فرهنگ نوآوری مجموعه‌ای از عادات سازمانی است که نوآوری را تسهیل می‌کند. این فرهنگ اگرچه اغلب نامحسوس است، اما منبعی قابل‌اندازه‌گیری برای مزیت رقابتی محسوب می‌شود، به‌ویژه در چشم‌انداز اقتصادی کنونی که به شدت به فناوری‌ها و بهبود فرآیندها وابسته است.

ک. اس. کامرون و آر. اس. کوئین در کتاب خود با عنوان "فرهنگ سازمانی - تشخیص و تغییر: مدل ارزش‌های رقابتی"، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌های بدیهی‌شده، فرضیات ناگفته، عناصر حافظه جمعی و انتظارات

مشترک تعریف می‌کنند. این فرهنگ بازتاب دیدگاه‌های غالب در سازمان است، پایداری سیستم اجتماعی درون سازمان را تقویت می‌کند و منبع قوانین ناخودآگاه و اغلب نانوشته رفتار در محیط کار است.

از سوی دیگر، فرهنگ نوآوری با تشویق رفتارهای نوآورانه در کارکنان، به نوآوری شرکت‌ها کمک می‌کند. موضوعاتی مانند اعتماد و گشودگی، تمایل به پذیرش چالش‌ها و تعهد، حمایت از ایده‌های جدید و روش‌های حل تعارض از جمله مواردی هستند که در این زمینه مورد توجه قرار می‌گیرند. فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان کاتالیزوری برای رفتارهای نوآورانه کارکنان عمل کند و زمینه‌ای برای تولید و اجرای ایده‌های جدید فراهم آورد.

تحریک فعالیت‌های نوآورانه نیازمند فرهنگ سازمانی خاصی است که ظهور ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید را تقویت کند. اگرچه مدل یکسانی برای چنین فرهنگی وجود ندارد، اما می‌توان عواملی را شناسایی کرد که احتمال نوآوری را افزایش می‌دهند. فرهنگ می‌تواند هماهنگی کارکنان با اهداف نوآوری شرکت را تسهیل کند. با این حال، باید در نظر داشت که فرهنگ مساعد برای نوآوری پدیده‌ای پیچیده است و تحقیقات محدودی درباره تأثیر عناصر خاص آن بر نوآوری شرکت‌ها انجام شده است.

فرهنگ سازمانی چندین عملکرد مهم در یک شرکت دارد، از جمله عملکردهای یکپارچه‌سازی، هماهنگی و ارتباطی. این فرهنگ بر توانایی کارکنان برای پذیرش نوآوری به‌عنوان یک ارزش اساسی و مشارکت بیشتر آن‌ها در فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. تأکید می‌شود که اکثر کارکنان می‌توانند رفتارهای نوآورانه نشان دهند، به شرطی که شرایط مساعد برای چنین فعالیت‌هایی فراهم شود.

به‌عنوان بخشی از سرمایه فکری شرکت، فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در بسیاری از جنبه‌های عملکرد شرکت دارد، از جمله تحریک مشارکت کارکنان، تسهیم دانش و پاداش به نگرش‌های نوآورانه. همچنین تأثیر قابل توجهی بر فرآیندهای ایجاد و جذب نوآوری از منابع خارجی دارد. به همین دلیل، شکل‌دهی به یک فرهنگ سازمانی نوآورانه بسیار مهم است. ویژگی‌های چنین فرهنگی عبارتند از:

- استراتژی توسعه شرکت واضح و قابل‌درک باشد.
- مدیریت اهداف نوآوری را به‌وضوح تعریف و به‌صورت شفاف و انگیزشی به کارکنان منتقل کند.
- توانایی مدیریت در تشخیص نشانه‌های نوآوری، حتی ایده‌های کوچک کارکنان.
- گسترش ظرفیت نوآوری با مشارکت حداکثری افراد و واحدهای سازمانی.

فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تولید ایده‌های نوآورانه داشته باشد. این تأثیر در چند حوزه قابل مشاهده است:

- **گشودگی به تغییر:** شرکت‌هایی که گشودگی به تغییر و ایده‌های جدید را ترویج می‌کنند، محیطی خلاق و نوآور ایجاد می‌کنند.
- **حمایت از خلاقیت و آزمایش:** سازمان‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهند ریسک‌های حساب‌شده بپذیرند، احتمال موفقیت بیشتری در ایجاد محصولات و خدمات جدید دارند.
- **مدیریت تنوع:** سازمان‌هایی که تنوع افکار و تجربیات کارکنان را به رسمیت می‌شناسند، بهتر می‌توانند با شرایط متغیر بازار سازگار شوند و ایده‌های نوآورانه تولید کنند.

شکل‌دهی به فرهنگ نوآوری یک فرآیند است که بر چهار عنصر اصلی استوار است:

۱. شناسایی و تحلیل عوامل تعیین‌کننده نوآوری.
۲. دسته‌بندی عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری.
۳. انتخاب الگوهای فرهنگی مطلوب.
۴. انتخاب ابزارهای اجرا یا بهبود فرهنگ نوآوری.

سازمانی با فرهنگ نوآوری، رویکردی بیرونی دارد و حس ارتباط و توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کند. این فرهنگ مبتنی بر کار تیمی و حل مسئله مشارکتی در پاسخ به چالش‌های پیچیده و متغیر است. رهبری الهام‌بخش و ارتباطات بین بخشی نیز در ایجاد نوآوری نقش کلیدی دارند.

### ۳. فرهنگ سازمانی در لهستان

هدف از مطالعه تی. کراشنیکا، تأیید ارتباط مثبت بین فرهنگ سازمانی مساعد برای نوآوری و سطح نوآوری فناورانه در شرکت‌ها بود. نتایج تحقیق تا حدی این فرضیه را تأیید کرد، اما رابطه بین این دو ضعیف بود و سطح فرهنگ نوآوری در شرکت‌های مورد مطالعه چندان قوی نبود. این نتایج با سایر مطالعات انجام‌شده در لهستان و سایر کشورها همخوانی دارد و نشان‌دهنده ضرورت پرورش فرهنگ نوآوری برای افزایش تعداد نوآوری‌های فناورانه و بهبود عملکرد رقابتی شرکت‌ها است.

مطالعه Freenovation چهار بعد اصلی فرهنگ نوآوری و ۲۴ زیربعد را شناسایی کرده است:

۱. **استعدادها:** شامل گشودگی، وجدان کاری، توانایی همدلی، ذهنیت رشد، تخصص و خلاقیت.
۲. **ارزش‌های شخصی:** شامل قدرت فرهنگ سازمانی، فرهنگ تعارض، پذیرش اشتباهات، صداقت، فردگرایی و فاصله قدرت.

۳. **سازماندهی کار:** شامل سیستم پاداش، تخصیص منابع، سیستم توسعه محصولات جدید، مدیریت پروژه، ارتباطات و استخدام.

۴. **رهبری:** شامل خودمختاری، حمایت رهبران، وضوح اهداف، امنیت، دوستی و اعتماد.

این مطالعه نشان داد که حمایت رهبران از فعالیت‌های نوآورانه مهم‌ترین عامل پیش‌بینیکننده نوآوری کارکنان است. همچنین تخصص و خلاقیت خودکارکنان و خودمختاری در عمل از عوامل کلیدی هستند.

گزارش "فرهنگ سازمانی و نوآوری" نتایج تحقیقی را ارائه می‌دهد که بر اساس نظرسنجی از ۹۸۷ نماینده شرکت‌های لهستانی انجام شده است. این تحقیق نشان داد که ارزش‌ها و هنجارهای مشترک بین کارکنان مهم‌ترین عامل تسریع فرآیندهای نوآوری است.

برای اینکه فرهنگ سازمانی به محرک نوآوری تبدیل شود، شرکت‌ها باید محیط خود را به صورت آگاهانه شکل دهند. مدیران باید با متقاعد کردن کارکنان از ضرورت و مزایای تغییر، پذیرش آن را افزایش دهند. تشویق ایده‌های جدید، تسهیل تعامل، تحمل شکست و تعیین اهداف واضح از دیگر عناصر کلیدی هستند. همچنین قدردانی و پاداش به فعالیت‌های خلاقانه انگیزه کارکنان را برای کاوش بیشتر افزایش می‌دهد.

در شرکت‌های بزرگ لهستان، همکاری بین تیم‌ها و جریان اطلاعات بین بخش‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. با این حال، جریان و ایجاد دانش در شرکت‌ها و سرعت انجام وظایف نیازمند بهبود است. بسیاری از عوامل درون‌سازمانی بر توسعه نوآوری تأثیر می‌گذارند، از جمله پذیرش نوآوری به‌عنوان یک ارزش اساسی، ایجاد اهداف هماهنگ برای توسعه نوآوری و شرایط بهینه برای همکاری بین بخش‌ها.

مطالعه دیگری رابطه بین عناصر فرهنگ سازمانی و سطح نوآوری شرکت‌ها را بررسی کرده است. نتایج نشان داد که سه عامل تأثیر معناداری بر نوآوری دارند:

۱. فراهم کردن زمان و منابع برای تولید ایده‌های جدید.

۲. پاداش به کارکنان برای راه‌حل‌های نوآورانه.

۳. ایجاد برنامه‌های عملی کوتاه‌مدت و بلندمدت که به صورت منظم نظارت و بررسی می‌شوند.

یک نمونه موفق از توسعه فرهنگ نوآوری، شرکت IKEA Industry در لهستان است. تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی این شرکت بر نتایج و کارایی متمرکز است و رقابت بین کارکنان و تیم‌ها را تشویق می‌کند. این شرکت با معرفی راه‌حل‌های نوآورانه در محصولات و فرآیندها، انعطاف‌پذیر و آماده تغییر است. کارکنان از مسئولیت‌پذیری بالا، خلاقیت و اعتقاد به موفقیت برخوردارند.

## نتیجه‌گیری

در بلندمدت، نوآوری منجر به افزایش رقابت‌پذیری و بهبود موقعیت شرکت‌ها در بازار می‌شود. شرکت‌هایی که در توسعه نوآوری مشارکت دارند، می‌توانند از طریق سهم بازار بیشتر، بازده بالاتر سرمایه و موفقیت کلی در بازار به‌طور مؤثر رقابت کنند. یافته‌ها در شرکت‌های بزرگ نشان‌دهنده اهمیت نوآوری برای بهبود بازار است و ارتباط معناداری بین عوامل حمایت‌کننده نوآوری و عملکرد شرکت را نشان می‌دهد.

فرهنگ سازمانی یکی از عناصر کلیدی است که می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر توانایی سازمان در ایجاد و اجرای نوآوری در عصر انقلاب صنعتی چهارم تأثیر بگذارد. در دوران تغییرات پویای فناورانه و رقابت شدید بازار، شرکت‌هایی که گشودگی، همکاری، انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان را ترویج می‌کنند، بهتر می‌توانند با چالش‌های صنعت ۴,۰ روبرو شوند.

تحلیل الگوی فرهنگی غالب چالشی پیچیده است که نیازمند بررسی عمیق الگوهای رفتاری و باورهای ریشه‌دار در یک جامعه سازمانی است. ویژگی‌های کلیدی یک فرهنگ سازمانی نوآورانه شامل ایجاد فضای مساعد برای تغییر، توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان و تسهیم اطلاعات و تجربیات است. عناصر اصلی چنین فرهنگی عبارتند از:

- واضح و قابل‌درک بودن راهبرد توسعه شرکت.
- سیستم مدیریتی مروج نوآوری.
- مدیریت مؤثر منابع انسانی.
- پاسخگویی سریع ساختار سازمانی به تغییرات.

دستیابی به این اهداف بسیار دشوار است و نیازمند تلاش و تعهد قابل‌توجهی از سوی مدیریت و کارکنان است. نمونه‌های سازمان‌های متمرکز بر فرهنگ نوآوری نشان می‌دهد که با رویکرد مناسب به ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، می‌توان خلاقیت را تقویت، فرآیندها را بهینه و پاسخ به تغییرات محیطی را تسریع کرد. به این ترتیب، فرهنگ سازمانی نه‌تنها عاملی حمایت‌کننده برای نوآوری، بلکه منبع کلیدی مزیت رقابتی می‌شود که برای توسعه بلندمدت و موفقیت در محیط کسب‌وکار مدرن حیاتی است.

فرهنگ سازمانی در شرکت‌های لهستان متنوع است، اما به‌طور کلی، همه شرکت‌ها نمی‌توانند از یک فرهنگ کاملاً نوآورانه برخوردار باشند. بر اساس تحقیقات، فرهنگ سازمانی که نوآوری را تقویت می‌کند، با گشودگی به تغییر، انعطاف‌پذیری و تمایل به پذیرش ریسک مشخص می‌شود. این نوع فرهنگ نیازمند مدیریت فعال و نوآور است که

نوآوری را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی شرکت در نظر می‌گیرد و ساختار سازمانی را به گونه‌ای طراحی می‌کند که خلاقیت را تقویت کند.

با این حال، بسیاری از سازمان‌های لهستانی هنوز در چارچوبی رسمی‌تر فعالیت می‌کنند که در آن سلسله مراتب، تخصص‌گرایی و رویه‌ها غالب هستند و این می‌تواند نوآوری را محدود کند. در چنین مواردی، رسمی‌سازی سازمانی و ساختارها آزادی عمل را کاهش می‌دهد و سازگاری سریع با محیط متغیر کسب‌وکار را دشوار می‌سازد. اگرچه بسیاری از شرکت‌های لهستانی، به‌ویژه شرکت‌های بزرگ و چندملیتی، در حال تلاش برای توسعه یک فرهنگ مساعد برای نوآوری هستند، اما برخی هنوز با چالش‌های اجرای تغییرات نوآورانه در سطح ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

ایجاد یک فرهنگ سازمانی نوآورانه در لهستان با چند مانع مهم مواجه است که می‌تواند توسعه و اجرای نوآوری در شرکت‌ها را مختل کند. اولین مانع، عدم تعهد کافی از سوی رهبران و مدیران است. بسیاری از شرکت‌های لهستانی توجه کافی به توسعه فرهنگ نوآوری ندارند که اغلب ناشی از فقدان چشمانداز بلندمدت و استراتژی توسعه مبتنی بر نوآوری است. رهبرانی که به‌صورت فعال نوآوری را ترویج نمی‌کنند، ممکن است فضایی از رکود در سازمان ایجاد کنند.

ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی و رویه‌های پیچیده در بسیاری از شرکت‌های لهستانی، تصمیم‌گیری سریع و سازگاری با تغییرات را دشوار می‌سازد. بوروکراسی نیز مانعی برای جریان آزاد اطلاعات و معرفی ایده‌های نوآورانه است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در بسیاری از شرکت‌های لهستانی هنوز با کمبود اعتماد مشخص می‌شود که بر گشودگی در ارتباطات و تسهیم ایده‌ها تأثیر می‌گذارد. کارکنان ممکن است در ارائه راه‌حل‌های جدید دلسرد شوند اگر مطمئن نباشند که ابتکارات آن‌ها پذیرفته یا اجرا خواهد شد.

همکاری محدود شرکت‌های لهستانی با دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیق و توسعه نیز یک مانع دیگر است. شرکت‌هایی که با مراکز علمی همکاری نمی‌کنند، ممکن است در دسترسی به فناوری‌ها یا راه‌حل‌های نوآورانه که برای فرآیند نوآوری حیاتی هستند، با مشکل مواجه شوند. کلید موفقیت در چنین مواردی، ترویج خلاقیت، اعتماد و ارتباطات باز است که امکان تسهیم دانش و ابتکارات را به‌صورت آزادانه‌تر فراهم می‌کند.

برای اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:

**THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION OF ENTERPRISES IN THE ERA OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION' STUDIES IN LOGIC, GRAMMAR AND RHETORIC ۶۹ (۸۲) ۲۰۲۴, DOI: ۱۰,۲۴۷۸/slgr-۲۰۲۴-۰۰۳۳**