



استفاده از تحلیل اهمیت-عملکرد در ارائه الگوی مدیریت خلاقیت سازمانی و ارائه راهکار جهت بهبود

فاطمه دکامینی

گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.
(s_dekamin@yahoo.com)

چکیده

هدف: یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقاء می‌دهد. نوآوری فرآیند کسب اندیشه خلاق و تبدیل به محصول و یک روش عملیاتی مفید است. با افزایش و تنوع تقاضای مشتری، پیشرفت‌های اخیر در فناوری سیستم‌های اطلاعاتی، رقابت جهانی و افزایش آگاهی عمومی، صنایع باید بیشتر بر مدیریت خلاقیت سازمانی تمرکز کنند. به طور کلی، ارزیابی خلاقیت سازمانی یک عنصر اساسی در برنامه ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری موثر است. در این راستا، هدف این پژوهش رتبه بندی عوامل موثر بر خلاقیت سازمانی و افزایش سطوح آن در صنعت بیمه است.

روش: رویکرد مورد استفاده، ماتریس تحلیل عملکرد-اهمیت (IPA) است. جامعه آماری پژوهش را صاحب نظران صنعت بیمه تشکیل می‌دهند. روش گردآوری داده‌ها، پرسشنامه و در نیمه دوم سال ۱۴۰۲ انجام شده است.

یافته‌ها: در این پژوهش به دو سوال پاسخ داده شد. عوامل موثر بر خلاقیت سازمانی در صنعت بیمه چیست؟ و با توجه به عوامل فوق کدام عامل در اولویت اول قرار دارد؟ در نهایت عوامل موثر بر خلاقیت سازمانی در ماتریس اهمیت-عملکرد مشخص شده و پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت این صنعت ارائه شده است.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج، خلاقیت سازمانی تحت تأثیر ۱۴ عامل است. با استفاده از این نتایج، از طریق تحلیل ماتریسی ماتریس اهمیت عملکرد با استفاده از نرم افزار Excel، این عوامل به منظور بهبود خلاقیت در سازمان و افزایش رقابت بررسی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که از نظر خبرگان و فعالان داخلی در این صنعت، هنوز توجه به عوامل کلیدی خلاقیت سازمانی بجز برای عامل قوانین و مقررات در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

واژگان کلیدی: خلاقیت سازمانی، بهبود عملکرد، صنایع خلاق، صنعت بیمه.

ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

مقدمه

تمام سازمانهای دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به خلاقیت و نوآوری سازمانی نیاز دارند تا در قالب آن بتوانند پاسخگوی نیازها و خواسته های مشتریان خود باشند. به علت وجود تحولات اخیر صنعت بیمه در زمینه خصوصی سازی و آزادسازی این صنعت، نوآوری و خلاقیت در محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکتهای بیمه و فرآیندهای آن بیش از پیش اهمیت می یابد (مکپرسون، ۲۰۰۱). همچنین ضرورتهای خاص مربوط به وضعیت صنعت بیمه در ایران مانند وجود بازار بالقوه بسیار بالا برای انواع رشته های بیمه ای در بخش های مختلف اجتماع، ضعف ساختاری و مدیریتی شرکتهای بیمه به لحاظ بکارنگرفتن نیروی کار متخصص و دانش مدار، عدم تناسب رشد خدمات شرکتهای بیمه با رشد تکنولوژیک سایر سازمانها و بخش های اجتماع و غیره، همگی حکایت از لزوم تصمیم گیری جدی برای بکارگیری روشهای نوین و رشد خلاقیت کارکنان صنعت بیمه دارد. از سوی دیگر رهبری نیز در شرکتهای بیمه اهمیت بیشتری یافته است (صفی الله، ۲۰۱۵). لذا شرکتهای بیمه که خواهان ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی هستند نیاز به رهبرانی دارند که کارکنان سازمان را در انجام تغییرات و ایجاد ساختار و فرهنگی که تأکید اصلی آن بر نوآوری است، هدایت کنند.

با توجه به اینکه هر بنگاه اقتصادی در طول حیات خود همواره با ریسک ها و عدم قطعیت هایی رو به رو است، مدیران بنگاههای اقتصادی در صدد هستند تا با مدیریت بهینه بتوانند نسبت به مدیریت ریسک های موجود اقدام کنند، لذا صنعت بیمه از طریق پوشش ریسک های مختلف می تواند نسبت به پایداری کسب و کارها یاری رساند. در نگاهی کلان باید اذعان کرد که رشد اقتصادی هر جامعه ای نیازمند بسترسازی اقتصادی جدید و بهبود زیرساخت های فعلی به منظور شکل گیری فضایی امن و رقابت پذیر در سطح استانداردهای بین المللی است که همین امر محقق نخواهد شد مگر با تعیین اهداف اقتصادی مطلوب و انتخاب راهبردهای هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه های اجرایی در کنار برنامه زمان بندی مناسب.

در این میان رابطه بین توسعه فضای کسب و کار و بخش مالی هر اقتصاد که شامل واحدهایی مانند بانکها، شرکت های بیمه و بازار سرمایه هستند قابل انکار نیست، زیرا که این واحدها تشکیل دهنده نظام تامین مالی از دو روش مستقیم و غیرمستقیم هستند که سبب بهبود فضای کسب و کار و افزایش رشد اقتصادی کشور خواهند شد. روش مستقیم مانند تامین منابع مالی و تامین اعتبار برای بخش های تولیدی و صنایع، و روش غیرمستقیم مانند نقش تسهیل کنندگی آنها در راه اندازی کسب و کار جدید و تسهیل روند انجام فعالیت های اقتصادی. تعامل هر کدام از این بخش ها با یکدیگر است که می تواند سبب ارتقای شاخص فضای کسب و کار شود. در همین راستا صنعت بیمه به عنوان یکی از مهم ترین بخش های تامین کننده منابع مالی بلند مدت همواره دارای جایگاه ویژه ای بوده است.

از این رو هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت خلاقیت سازمانی و ارائه راهکار جهت بهبود در صنعت بیمه بررسی شده است تا بدین وسیله امکان بهبود نوآوری و خلاقیت در شرکتهای بیمه فراهم آید.

لذا با توجه به تعاریف بالا و بررسی ادبیات مرتبط با خلاقیت سازمانی، هدف این پژوهش بررسی خلاقیت سازمانی در بهبود عملکرد از منظر تحلیل اهمیت-عملکرد در صنعت بیمه است. با توجه به هدف پژوهش، سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:



ابعاد و شاخص‌های خلاقیت سازمانی در بهبود عملکرد صنعت بیمه، به چند دسته تقسیم بندی می‌شود؟ و مهمترین عامل کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- خلاقیت سازمانی^۱

کوشش‌های اقتصادی انسان همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات بدست آورد. این تمایل را میتوان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزونتر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدائی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین و بغرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر متأثر از این تمایل و اشتیاق می‌باشد. اما همواره این سوال مطرح است که چرا کشوری پیشرفت کرده در حالی که کشور مشابه از نظر منابع اولیه و امکانات بهره‌وری دارای شرایط بهتری بوده و عقب مانده است.

چه عامل مهمی در شرایط مشابه باعث پیشرفت و موفقیت (کشور - گروه - فرد) و باعث عقب ماندگی و عملکرد نادرست بعضی دیگر می‌شود؟ پاسخ به این سوال را باید در ارتباط مستقیم و همبستگی مثبت بین خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی و سطح بهره‌وری سازمان‌ها جستجو نمود. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از متون و روش‌های آن ضرورتی اجتناب ناپذیر برای مدیران-کارکنان و پژوهشگران علاقه‌مند است.

افزایش خلاقیت در سازمان‌ها میتواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و تابع افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. با بهره‌جویی از متون خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها با توجه به آنکه ستاده‌های آن بخشی از نهاده‌های اثر بخش دیگر سازمان‌ها هستند. با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات امروزه جامعه ما نیازمند پرورش انسان‌هایی است که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. نیاز به آموزش خلاقیت و خلق افکار نو برای تعالی سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است.

- نقش خلاقیت در بهره‌وری سازمان و توسعه نیروی انسانی (کشتکار، ۱۳۹۳)

هرچند عوامل متعدد و درهم بافته‌ای باعث می‌شوند تا بهره‌وری یک سازمان افزایش یافته و در سطح دلخواه نیز ثابت بماند همچون ارزیابی عملکرد کارکنان و انتخاب افراد مناسب و متعهد در تصدی پست‌های مدیریت و دوره‌های آموزشی مفید؛ همسویی اهداف سازمان و اهداف کارکنان و هم‌خوانی تحلیل‌مشاغل و ویژگی‌های شخصیتی شغل (شناختی-هیجانی-رفتاری) ایجاد انگیزش و بالا بردن کیفیت کاری ایجاد رضایت شغلی و پائین آوردن فشار روانی در سازمان و ایجاد محیط فرهنگی مناسب از دیگر عوامل مؤثر در بهره‌وری بوده و با این رویکرد آموزش خلاقیت و نوآوری می‌تواند در کلیه این عوامل تأثیرات مثبت نهاده و طبق فرآیند حل خلاق مسئله در شرایط ایده آل شامل مراحل (حقیقت‌یابی، ایده‌یابی و راه‌حل‌یابی).

- حقیقت‌یابی: تشخیص مشکل بنیادی از مشکلات حاشیه‌ای و زائیده مشکلات اصلی
- ایده‌یابی: ایده‌های جدید و انگیزه‌های نو و مغایر با عادات و انتظارات

^۱ خلاقیت سازمانی نوشته لیلی نداف نشر الکترونیک پارس مدیر



• راه‌حلیابی: انتخاب کم هزینه‌ترین و سریع‌ترین راه برای رسیدن به هدف سازمان می‌تواند با حل مسائل مربوط به هر یک از عوامل ذکر شده با تغییرات وارده به سیستم همسو شده و به هدف بهره‌وری بیشتر دست یابد. حال اگر مطلب فوق را بصورت معادله زیر نشان دهیم:

نوآوری + بهره‌وری = بهبود مستمر عملکرد

مشاهده می‌شود خلأقیقت و به موجب آن دستیابی به نوآوری و بالا رفتن اثر بخشی و کارآیی (بهره‌وری نیروی انسانی) می‌تواند جهت حرکت سازمان را نسبت به تغییرات جهانی هم محور و به سمت توسعه ملی بالنده سازد.

- بهبود عملکرد

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی است (سلامت اهوازی، حسین پور و شاهی، ۱۳۹۹). نظر به این که کارکنان جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکردشان نیاز دارند، از این رو عملکرد نیروی انسانی فرآیندی مهم و از حساسترین مسائل هر سازمان می‌باشد (جعفری، شفیع آبادی، فرح بخش، عباسپور و یونسی، ۱۳۹۹). مدیران کلاسیک ارزیابی را به منظور کنترل عملکرد کارکنان انجام می‌دادند، اما امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است (توانگروستی، محمدی فر و امین بیدختی، ۱۳۹۹). بهبود عملکرد فرآیندی است که سازمان و کارکنان را در تأمین نیازهایشان کمک می‌کند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، بهسازی و در مواردی تنبیه کارکنان خواهد بود (وودرسون، کاسگلی و می‌یر، ۲۰۱۶). در مجموع، معیار عملکرد با یک عامل واحد، مربوط به رفتارهایی است که به فرهنگ و محیط سازمان کمک می‌کند (هاپکینز، ۲۰۱۶، ایباتووا، کوزمنکوب و کلیچوا، ۲۰۱۸).

- صنعت بیمه

صنعت بیمه یکی از صنایعی است که در موج تحولات فناورانه با تغییرات زیادی روبرو شده است و دانش‌بنیان‌های نوظهور با رخنه در این صنعت کهن توانسته‌اند ساختارهایی نو برای آن بنا کنند. این صنعت در یک دهه گذشته شاهد هجوم بی‌وقفه انواع فناوری‌های روز بوده است، از هوش مصنوعی گرفته تا خودروهای خودران، فناوری‌هایی که هر روز و هر لحظه تمامی ابعاد این صنعت را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند و شرکت‌های بیمه را با چالش‌های فراوانی رو به رو ساخته‌اند. حالا شرکت‌های بیمه با درک لزوم به‌کارگیری فناوری به دنبال یافتن راه‌کارهایی هستند تا بتوانند در شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کنونی از ابزارهای فناوری به بهترین شکل بهره بگیرند. در این میان مشتریان نیز به سبب گرایش شرکت‌های بیمه به فناوری‌های روز در انتخاب محصول بیمه با گستره متنوعی رو به رو هستند. از آنجا که مشتریان در دنیای امروز همواره به دنبال تجربه‌ای کاملاً دیجیتالی، اکوسیستم‌های چندخدمتی و ... هستند، شرکت‌های بیمه به صرافت توسعه راه‌کارهایی برای برطرف کردن نیاز و اولویت‌های مشتریان افتاده‌اند.

- صنایع خلاق



به مجموعه‌ای از فعالیت‌های اقتصادی گفته می‌شود که از دانش و اطلاعات به عنوان عنصر اساسی خود بهره‌مند می‌شوند. این گونه صنایع که به طور روز افزون به میزان بیشتری مورد توجه قرار می‌گیرند. این صنایع تحت عنوان «صنایع فرهنگی» یا «اقتصاد خلاق» نیز شناخته می‌شوند (جابن، ۲۰۲۲). یونسکو صنایع خلاق را بخش‌هایی از صنعت می‌داند که به تولید و بازتولید کالاها و خدمات کمک می‌کند. این صنایع همچنین در توزیع و پخش کالاها و خدمات نقشی قابل توجه بر عهده دارند. سرعت فرایند تغییر صاحبان صنایع و شرکت‌ها را مجبور کرده تا از طریق نوآوری به تولید محصول جدید و ارائه خدمات جدید پرداخته و از رقابت در بازار عقب نمانند (انیکی، ۲۰۱۴). صاحبان صنعت با اتکا به صنایع خلاق می‌توانند موجب ایجاد خلاقیت در تولیدات خود شده و توجه مشتریان بالقوه و بالفعل را به خود جلب می‌کنند. مفهوم صنایع خلاق از دهه ۱۹۹۰ مورد استفاده قرار گرفته و بر موج ایجاد شده در عصر تحول دیجیتال سوار شد. سیاست‌گذاری‌ها در این زمان به دنبال ارائه مسائل گسترده‌تر پیرامون توسعه پایدار بود، به طوری که یک مقیاس صنعتی جهانی به مقابله با بخش‌های محلی در میان انواع کسب‌وکار خرد و متوسط، اجتماعات محلی پرداخت. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله به تشریح صنایع خلاق پرداخته شده است.

روش پژوهش

مارتیلا و جیمز برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ از روش تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد برای تجزیه و تحلیل عملکرد صنعت خودرو استفاده کردند، اما امروزه تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد به یک ابزار مدیریتی شناخته شده تبدیل شده است و به طور گسترده برای شناسایی نقاط ضعف و تقویت هویت های تجاری استفاده می‌شود. محصولات، خدمات و اولویت بندی فرصت‌ها برای بهبود در صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد (ریموند، چوی، تی، ۲۰۰۰).

این مدل از دو جزء اصلی اهمیت و عملکرد مشخصه تشکیل شده است. ترکیب این دو جزء یک ماتریس چهار خانه را تشکیل می‌دهد که به طور قابل توجهی به طبقه بندی ویژگی‌های مورد مطالعه کمک می‌کند. شکل ۱ ساختار یک ماتریس IPA را نشان می‌دهد.

اهمیت استراتژیک	زیاد	بازنگری	تحکیم
	کم	رهاسازی	تمرکز
		پایین	بالا

عملکرد کسب‌وکار

شکل ۱. ماتریس عملکرد-اهمیت

ناحیه تحکیم

ISC
۰۱۲۲-۰۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

در این ناحیه کسب‌وکارهایی قرار دارند که از یک طرف اهمیت استراتژیک بالایی دارند و از طرفی عملکرد آنها، خوب و مثبت بوده است. به نوعی می‌توان گفت این ناحیه معادل ناحیه ستاره در ماتریس بوستون است و بالاترین اهمیت را دارند. سایر نکات در خصوص این ناحیه به شرح زیر است:

- کسب‌وکارهای این ناحیه پیشروهایی هستند که می‌توان از رویکرد تحکیم‌بخشی و بهره‌برداری حداکثری برایشان استفاده کرد.

- این ناحیه به عنوان یکی از نقاط قوت اصلی سازمان در نظر گرفته می‌شود که باید فعالیت آن به همین شکل ادامه یابد.

- اهمیت فرآیند بسیار بالا و عملکرد فرآیند قوی است، لذا فرآیندهای این بخش به عنوان مزایای رقابتی، نگهداری و مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرند.

ناحیه بازنگری

کسب‌وکارهایی که در ناحیه بازنگری قرار می‌گیرند از لحاظ استراتژیک برای سازمان مهم هستند اما عملکرد خوبی ندارند. نکاتی که در خصوص این ناحیه می‌توان گفت به شرح زیر است:

- فرآیندهای این واحدهای کسب‌وکار آسیب‌پذیرند و عملکرد خوبی ندارند. لذا با توجه به اهمیت استراتژیک آنها باید در اولویت بهبود قرار گیرند و به ناحیه تحکیم سوق داده شوند.

- قرار گرفتن یک کسب‌وکار در این ناحیه به نوعی ضعف هلدینگ در مدیریت هم‌افزایی را نشان می‌دهد.

- تلاش برای بهبود این ناحیه باید در بالاترین اولویت قرار گیرد زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است.

ناحیه تمرکز

ناحیه تمرکز در ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد یا IPA، جایی است که در آن کسب‌وکارها عملکرد خوبی دارند اما اهمیت

استراتژیک چندانی ندارند. نکات و توصیه‌های راهبردی مربوط به این ناحیه به شرح زیر است:

- چون کسب‌وکارهای این ناحیه اهمیت استراتژیک چندانی ندارند شرکت نباید در این بخش منابع زیادی صرف کند.

- سرمایه‌گذاری در این ناحیه در صورتی توجیه دارد که بتوان آن را به سمت ناحیه تحکیم سوق داد. یعنی اهمیت استراتژیک آن در نقشه هلدینگ افزایش یابد.

- کسب‌وکارهای این ناحیه می‌توانند عامل بالقوه تمایز باشند و با رویکرد تمرکز برای یافتن فرصت‌های رشد و بهره‌برداری بیشتر و جستجوی فرصت‌های هم‌افزایی به آنها پرداخت.

- به این کسب‌وکارها با توجه به عملکرد خوبی که دارند می‌توان به چشم یک گاو شیرده نگاه (معادل آنچه که در ماتریس BCG داشتیم) نگاه کرد. بدین معنا که از درآمد حاصل از آن در جهت توسعه سایر بخش‌ها استفاده کنیم.

ناحیه رهاسازی



ناحیه رهاسازی در ماتریس IPA جایی است که در آن کسب‌وکارها نه اهمیت استراتژیک چندانی دارند و نه عملکرد خوبی دارند. این ناحیه به نوعی معادل ناحیه سگ در ماتریس بوستون است. نکات و توصیه‌های راهبردی برای این ناحیه به شرح زیر است:

- اولین توصیه برای کسب‌وکارهای این ناحیه خروج و رهاسازی است.
- ماندن در این کسب‌وکارها توأم با ضرر است و اگر هلدینگ می‌خواهد در آن بماند باید این موضوع را بپذیرد.
- ماندن در کسب‌وکارهای این ناحیه در صورتی توجیه دارد که آینده‌ای برای قرار گرفتن آن در ناحیه بازنگری یا تمرکز متصور باشیم.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های اصلی در ارائه خلاقیت سازمانی

منبع	شرح شاخص	شاخص	ردیف
ورس (۲۰۱۳)	ریسک‌پذیری یک ویژگی و صفت شخصیتی است. اما ریسک‌کردن یک عمل است و مانند بسیاری از مهارت‌های دیگر، می‌توانیم برای بهبود آن تلاش کنیم. وقتی از ریسک‌پذیری بالا یا پایین خودمان یا دیگران صحبت می‌کنیم، در مورد یک ویژگی شخصیتی فردی حرف می‌زنیم.	ریسک‌پذیری	۱
اوواوکواک (۲۰۱۴)	نسبت سرمایه‌گذاری دولت در صنایع خلاق به کل سرمایه‌گذاری‌های ملی (حمایت و پشتیبانی دولتی)	حمایت‌های دولتی	۲
اتو (2010)	قانون می‌تواند قوانین فیزیکی باشد که بر انسان تأثیر دارد یا قوانین اخلاقی یا احکامی باشد که دولت یا قدرت فراتر یک کشور آن را به شیوه خاص و در جایگاه خاصی وضع نموده است	قوانین و مقررات	۳
لرینگر (۲۰۲۱)	شامل سرمایه‌های ساختاری و نهادی، سرمایه‌های بازار، سرمایه‌های فرهنگی و سرمایه انسانی	سرمایه	۴
بادور (۲۰۲۱)	مدیران موفق بیشترین سهم از زمان خود را در شبکه‌سازی و ارتباط با بیرون سازمان صرف می‌کنند در حالیکه مدیران موثر و اثرگذار ترجیح می‌دهند بیشترین سهم زمان	تخصص	۵



ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

	خود را به ارتباطات درون سازمانی اختصاص داده و اطلاعات حاصل از این تعاملات را مبنای تصمیمات خود قرار دهند.		
هاشمیه (۲۰۲۱)	در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.	رقابت	۶
آندریوز (۲۰۱۶)	در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرار گرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند.	گردش شغلی	۷
کنیپیک (۲۰۲۲)	در این سازمان‌ها تمامی مدیران، مساله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت است	استقبال مدیران از عامل تغییر	۸
فرمهندس (۲۰۱۹)	فرد بتواند در جریان حل یک مسئله با پاسخی برخورد کند و مسیر فکری خود را به سهولت تغییر داده و آن موضوع را از زوایا و ابعاد دیگری بررسی نموده و افکار و راه حل‌های متنوع را بکار گیرد و همواره جایی برای تغییر و تحول باقی گذارد.	انعطاف پذیری در مقابل مقررات	۹
تیس (۱۹۹۷)	این تکنیک‌ها برای حل مسائل و هم برای ایده‌یابی و ایده پردازی بکار می‌روند. برای شناسایی و تعریف درست مسئله می‌توان از این تکنیک‌ها استفاده کرد. سپس ایده‌های جدیدی در رابطه با موضوع بدست می‌آیند.	آگاهی به تکنیک‌های خلاقیت	۱۰
اینان (۲۰۱۵)	انگیزه مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزمی و محیطی که کنش آن‌ها به فعالیت عمومی و جهت‌دار احساس و رفتار منجر می‌شود.	دارا بودن انگیزه شخصی بالا و توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	۱۱
شاه حسینی (۲۰۱۶)	کارآفرینی به عنوان یک فرآیند خلاق و کارآمد برای ایجاد یا شناسایی فرصت‌های کسب و کار، طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید و در نهایت رشد و پایداری کسب و کارها شناخته می‌شود.	مهارت‌های کارآفرینانه	۱۲



۰۱۲۲-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

اداک (۲۰۲۱)	فرآیند مدیریت استراتژیک، اهداف هر سازمان را مشخص کرده و راه‌های تعریف شده‌ای برای رسیدن به هر یک از آن‌ها معرفی می‌کند. اما مدیریت پروژه با انتخاب یکی از این اهداف سعی می‌کند تا با کنترل هزینه‌ها، زمان بندی و منابع سازمان، به آن برسد.	ارتباط بین پروژه‌ها و طرحها با استراتژی سازمان	۱۳
ابوی اردکان (۲۰۲۱)	فرهنگ سازمانی صرفاً یکی از ترکیب‌هایی است که با واژه‌ی فرهنگ ساخته می‌شود. ما از اصطلاحاتی مثل فرهنگ ملی، فرهنگ اقوام، فرهنگ مردم یک محله، فرهنگ تیم، فرهنگ واحد فروش و نیز فرهنگ یک دانشکده یا دانشگاه استفاده می‌کنیم.	فرهنگ سازمانی	۱۴

بر اساس مطالعات قبلی، برای هر یک از عوامل و زیرشاخه‌های آنها، اهمیت آنها با توجه به بار عاملی هر شاخص تعیین می‌شود. یافته‌های تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای تحقیق در جدول زیر آورده شده است. مرحله ۱: شناخت و استخراج عوامل کلیدی خلاقیت سازمانی در صنعت بیمه

جدول ۲: جدول راهنمای ماتریس IP عوامل کلیدی خلاقیت سازمانی از دید خبرگان

t-value	(P-I)	P	I	شاخص‌های اصلی خلاقیت سازمانی	ردیف
-۱۸.۵۲۶	-۲.۴	۲.۴	۴.۸	ریسک‌پذیری	۱
-۷.۰۰۴	-۱.۶	۲.۷	۴.۳	حمایت‌های دولتی	۲
-۸.۴۹۸	-۰.۹	۳.۶	۴.۵	قوانین و مقررات	۳
-۴.۶۷۸	-۱.۳	۲.۷	۴	سرمایه	۴
-۵.۴۲۳	-۱.۴	۲.۲	۳.۶	تخصص	۵
-۴.۹۵۹	-۰.۵	۲.۴	۲.۹	رقابت	۶
-۱۵.۳۵۹	-۱.۵	۲.۳	۳.۸	گردش شغلی	۷
-۹.۵۸۹	-۱.۹	۲.۱	۴	استقبال مدیران از عامل تغییر	۸
-۱۴.۶۵۸	-۲.۱	۲.۳	۴.۴	انعطاف‌پذیری در مقابل مقررات	۹
-۳.۸۵۹	-۱.۳	۲.۴	۳.۷	آگاهی به تکنیک‌های خلاقیت	۱۰
-۳.۹۱۵	-۰.۶	۲.۶	۳.۲	دارا بودن انگیزه شخصی بالا و توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	۱۱



تخصص، دارا بودن انگیزه شخصی بالا و توانایی ایجاد انگیزه در دیگران، در چارک اول (Q_1) ماتریس IP قرار داشته و به عنوان نقاط ضعف سامانه برای اقدام اصلاحی و بهبود در اولویت قرار دارند.

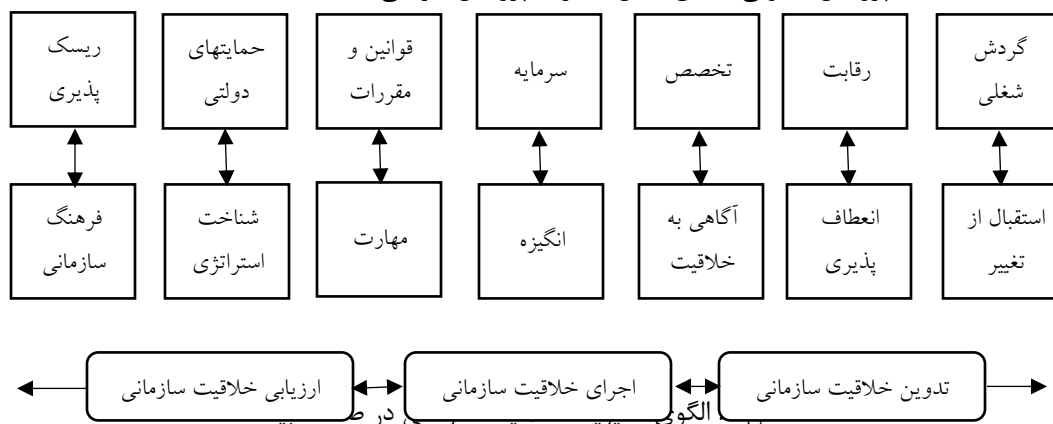
عوامل رقابت و مهارت های کارآفرینانه در چارک سوم (Q_3) و در منطقه بی تفاوتی قرار دارد و با توجه به پایین بودن نسبی درجه اهمیت آنها به منظور اصلاح و بهبود از اولویت کمی برخوردار هستند.

هیچ عامی در محدوده چارک چهارم (Q_4) و در منطقه اتلاف واقع نشده است.

شاید این نکته به ذهن متبادر گردد که با توجه به قرار گرفتن اکثر عوامل در چارک اول و همچنین نوپا بودن این صنعت در ایران و دنیا، هنوز اتلاف آنچنانی در این زمینه صورت نگرفته است و این امر در بازه زمانی طولانی تر رخ خواهد داد.

تنها عامل قوانین و مقررات در چارک دوم (Q_2) و در منطقه قابل قبول قرار دارد که جهت اقدام اصلاحی از اولویت بالایی برخوردار نیست و راهبردهای این عامل در جهت حفظ و نگهداری آن است.

لذا با توجه به یافته های پژوهش، الگویی مطابق شکل ۳، برای پژوهش طراحی شده است.



نتیجه گیری

منشاء فکر جدید، قوه تصور و تخیل است نه قدرت منطقی بشر. ایده های جدید، با اندیشیدن به دست می آید. که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می شود و به تجسم آن می پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیتهای موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می کند. بینشی که بدین ترتیب حاصل می شود، قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می کند. سرنخهای مختلفی که به دست می آید، مورد ارزیابی قرار گرفته و به هم ربط داده می شود تا بهترین فکر به دست آید.

به طور کلی، وجود محیط خلاق از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه های جدید و نو بیشتر انتقاد می شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت تقابل می کنند. یکی از روشهای مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است، بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرات جدید و ارائه راههای تازه را تقویت کنند. از طرفی، صنایع خلاق به عنوان صناعی که خلاقیت علمی، هنری، اقتصادی و فناورانه را توأمان در بر می گیرد دارای جایگاه ویژه ای در اقتصاد کشورها



می‌باشد. تا حدود بیست سال پیش، مفاهیم صنعت خلاق و اقتصاد نوآور وجود نداشتند، اما امروزه به‌عنوان بخش پویا، مهم و در حال رشد اقتصاد جهانی به شمار می‌آیند. با این حال، رشد و توسعه صنایع خلاق مستلزم وجود سرمایه، مهارت‌های کارآفرینی، زیرساخت‌های لازم و همچنین قوانین مالکیت فکری مخصوصاً حق کپی‌رایت است. این صنایع اکنون بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نقش آن در رشد اقتصادی می‌تواند بسیار پررنگ باشد.

باتوجه به نتایج به دست آمده از پژوهش مبنی بر اینکه عوامل کلیدی خلاقیت سازمانی مدیریت دانش بر صنعت بیمه تأثیر مثبت معناداری دارد، راهکارهای ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

- الف- پیشنهاد جهت بهبود و ارتقای عامل خلاقیت سازمانی:
 - ط- استقبال مدیران از چالش‌ها و تغییرات در سازمان
- ۲- ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف
- ۳- استفاده از روشهای تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها
- ۴- استقبال رهبران سازمان از تغییرپذیری کارکنان و دادن پاداش به ایده‌های خلاق عملی
- ۵- اختصاص منابع مادی به افراد خلاق
- ۶- وجود بودجه برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی
- ب- پیشنهاد جهت بهبود و ارتقا عامل یادگیری سازمانی:
 - ط- تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیتهای کاری موفق و ایده‌های خوب با یکدیگر
- ۲- توجه و تاکید به یادگیری بصورت تیمی و تشویق کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی
- ۳- توسعه مهارت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی
- ۴- مرتبط بودن طرحهای یادگیری و توسعه با چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمانی
- ۵- در نظر گرفتن مزایا و پاداش برای افرادی که یاد می‌دهند و یاد می‌گیرند.
- ۶- تشویق کارکنان به انجام فعالیتهایی که نیازهای رشد و یادگیری شان را تامین می‌کند
- ۷- وجود سیستم‌های کامپیوتری جهت جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات
- ۸- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان
- ج- جهت بهبود و ارتقای عامل فرهنگ سازمانی صنعت بیمه پیشنهاد می‌گردد تا مدیران به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان اهمیت بیشتری دهند، و همچنین کارکنان به انجام کارها به صورت تیمی سوق داده شوند.
- د- جهت بهبود و ارتقا عامل اشتراک و تسهیم دانش در این صنعت، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران از اشتراک و تسهیم دانش حمایت همه جانبه ای داشته باشند، شرایطی فراهم شود تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد، و امکانات و ابزارهایی جهت تسهیم دانش در صنعت فراهم شود.



ه- جهت بهبود و ارتقای عامل اختصاص پاداش برای کارکنان، پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان به ازای عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند، وضعیت برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و در انجام کارها آزادی عمل بیشتری داشته باشند.

و- جهت بهبود و ارتقای عامل استراتژیها و سیاستهای دانش محور، پیشنهاد می‌گردد تا خط‌مشی و رویه‌هایی جهت خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در صنعت تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه‌ها و رویه‌هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد.

ز- جهت بهبود و ارتقای عامل حمایت مدیریت ارشد پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای دانش محور حمایت مالی نمایند، مسؤولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیتهای تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند و همچنین مدیران نیازهای کارکنان جویای دانش را به طور کامل تامین نمایند.

ح- جهت بهبود و ارتقا عامل مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد تا افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقای دانش و سطح تحصیلیشان کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری به کار بگیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

ط- جهت بهبود و ارتقای عامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات پیشنهاد می‌گردد تا دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت بصورت مطلوب فراهم شود، از سیستم های مدیریت مستندات الکترونیکی جهت انجام امور اداری استفاده شود، و از پایگاه داده جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد.

منابع

توانگرمروستی، زهرا؛ محمدی فر، محمدعلی و امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کارآفرینی سازمانی). فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹(۸۶)، ۱۸۱-۱۷۱.

جعفری، طیبه؛ شفیق آبادی، عبدالله؛ فرحبخش، کیومرث؛ عباسپور، عباس و یونسی، جلیل (۱۳۹۹). طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳) ۳۲-۹.

کشتکار دشتکی، سکینه (۱۳۹۳)، رابطه خلاقیت سازمانی و ویژگی های جمعیت شناختی با بهره وری وظایف سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

سلامت اهوازی، مریم؛ حسینیپور، محمد و شاهی سکینه (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹(۹۰) ۷۷۳-۷۸۶.



- Abooyee Ardakan, M., Ebadi, N., Moghimi, S.M. & Yazdani, H. R. (2021). Studying a Method for Aligning Business Strategy & HR Practices. *Public Administration*, 13(2), 354- 384. doi: 10.22059/jipa.2020.307321.2785 (in Persian)
- Adaku, E., Ankrah, N. A. & Ndekugri, I. E. (2021). Design for occupational safety and health: A theoretical framework for organisational capability. *Safety Science*, 133, 105005.
- Andrews, R., Beynon, M.J. & McDermott, A. M. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239–258.
- Budur, Taylan; poturak, mersid. (2021). Employee performance and customer loyalty: mediation effect of customer satisfaction, *Middle East Journal of Management*, Vol. 8, No. 5
- Ecinci Ulengin F., Uray N., Ulengin B., (2014). Analysis of customer lifetime value and marketing expenditure decisions through a Markovian-based model. *European Journal of Operational Research*, 237, pp. 278-288.
- Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.
- Hopkins, D. (2016) Building Capacity for School Improvement in MultiAcademy Trusts from the inside out. *SSAT Journal*, 7 (2), 19-29.
- Ibatovaa, A. Z., Kuzmenkob, V. I., and Klychova, G. S. (2018). Key Performance Indicators of Management Consulting. *Management Science Letters*, 8 (1), 475-482.
- Hashemieh, A. M., Gholipour, A., Amiri, M. & Babaie, Z. M. A. (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Public Administration*, 13(1), 29- 58. (in Persian)
- Inan, G.G. & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
- Jabeen, fauzia; Kaur, Puneet; Talwar, Shalini; Malodia, Suresh; Dhire, Amandeep. (2022). I love you, but you let me down! How hate and retaliation damage customer-brand relationship, *Technological Forecasting & Social Change* 174 (2022) 121183
- Konopik, J., Jahn, Ch., Schuster, T., Hoßbach, N. & Pflaum, A. (2022 available online) Mastering the digital transformation through organizational capabilities: An conceptual framework. *Digital Business*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>



- Leiringer, R. & Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research.

International Journal of Project Management, 39(5), 422-436.

Macpherson, M. (2001) Performance Excellent principle – drivers of innovation in public sector organization. www.baldrigeplus.com

- Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

- Otto, Jan Michiel, ed. (2010). Sharia incorporated: a comparative overview of the legal systems of twelve Muslim countries in past and present. Leiden University Press. ISBN 9789087280574.

- Saifullah Hassan, R., Nawaz, A., Nawaz Lashari, M. and Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, 23: 563 – 567.

- Shahhoseini, M. A., Ranjbar, M. H. & Keimasi, M. (2016). Identifying and combining organizational capabilities in the competitive success of the beverage industry. *Perspectives of Business Management*, 15(26), 51- 67. (in Persian)

- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Veres, M.S. (2013). From one to two – a possible model of organizational development and development of organizational capabilities. *University of Miskolc*, 9(01), 91-97.

- Wooderson, J. R., Cuskelly, M., & Meyer, K. A. (2016). Evaluating the Performance Improvement Preferences of Disability Service Managers: An Exploratory Study Using Gilbert's Behavior Engineering Model. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 30 (4), 661-671.



Using performance-importance analysis in presenting organizational creativity management model and providing a solution for improvement

Fatemeh Dekamini

Department of Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University,
Arak, Iran.

(s_dekamin@yahoo.com)

Abstract

Objective: An organization that encourages innovation is an organization that promotes unknown perspectives on problems or unique solutions to solve problems. Innovation is the process of acquiring a creative idea and turning it into a product and a useful operating method. With the increase and diversity of customer demand, recent advances in information systems technology, global competition, and increasing public awareness, industries must focus more on organizational creativity management. In general, the evaluation of organizational creativity is an essential element in effective planning, control and decision making. In this regard, the aim of this research is to rank the factors affecting organizational creativity and increase its levels in the insurance industry.

Method: The approach used is the performance-importance analysis (IPA) matrix. The statistical population of the research is made up of experts in the insurance industry. The method of data collection is questionnaire and it was done in the second half of 2023.

Findings: Two questions were answered in this research. What are the factors affecting organizational creativity in the insurance industry? And according to the above factors, which factor is the first priority? Finally, the factors affecting organizational creativity are identified in the importance-performance matrix and suggestions are made to improve the state of this industry.

Results: According to the results, organizational creativity is influenced by 14 factors. Using these results, through matrix analysis of performance importance matrix using Excel software, these factors were investigated in order to improve creativity in the organization and increase competition. The findings show that according to the experts and activists in this industry, attention to the key factors of organizational creativity is still not in a favorable situation, except for the factor of laws and regulations.

Keywords: organizational creativity, performance improvement, creative industries, insurance industry.