

# شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه

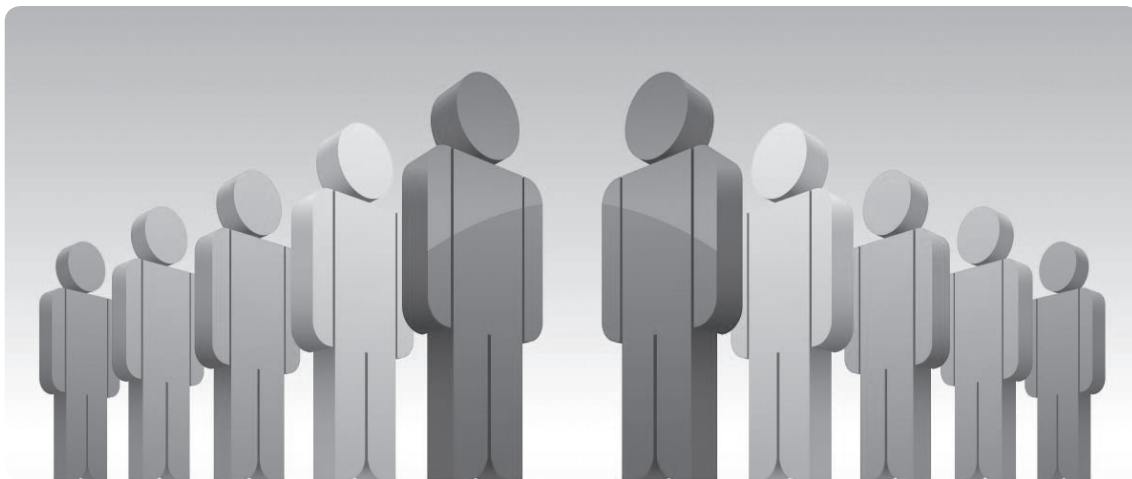
سعید صحت - مرضیه محمدپور دوستکوهی

- استادیار دانشگاه علامه طباطبائی  
- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

رشد سریع بنگاه‌های اقتصادی، تخریبات سریع، ابهام ممیعی و پاره‌ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث نوآوری در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار باشد. امروزه فعالیت‌های خدماتی به تنهایی یا در کنار تولیدات کارخانه‌ای از عوامل اصلی رقابت‌پذیری اقتصاد جهانی است. نوآوری در بنگاه‌های خدماتی و از جمله آن صنعت بیمه، مقوله نسبتاً جدیدی است که طی دو دهه گذشته مطرح شده و ادبیات وسیعی پیرامون آن در حال شکل‌گیری است. در تمقیق حاضر سعی شده است ده مؤلفه نوآوری سازمانی که با تجزیه و تحلیل آماری داده‌های حاصل از این پژوهش به ترتیب عبارت‌اند از، آموزش و توسعه مستمر کارکنان، تمرکز فارمی، جو فلاق، رهبری، سازمان‌یادگیرنده، درگیری همه‌جانبه با نوآوری، افراد کلیدی، سافتار سازمانی مناسب، ارتباطات گسترده و تیم‌سازی را پس از تأیید توسط فبرگان صنعت بیمه در بین مدیران عالی شرکت‌های بیمه مورد بررسی قرار داده و به این سؤال‌ها پاسخ داده شود که مؤلفه‌های نوآوری سازمانی در صنعت بیمه ایران کدام‌اند و رتبه‌بندی آنها چگونه است. روش تمقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و نمونه آماری شامل ۶۴ نفر از مدیران عالی صنعت بیمه است. داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌ها در نهایت نشان داد که تمامی مؤلفه‌های تمقیق مورد تأییدند. یعنی تمامی این مؤلفه‌ها برای ایجاد نوآوری در صنعت بیمه ایران مؤثرند.

**واژگان کلیدی:** نوآوری، سازمان، خدمات، صنعت بیمه



## مقدمه

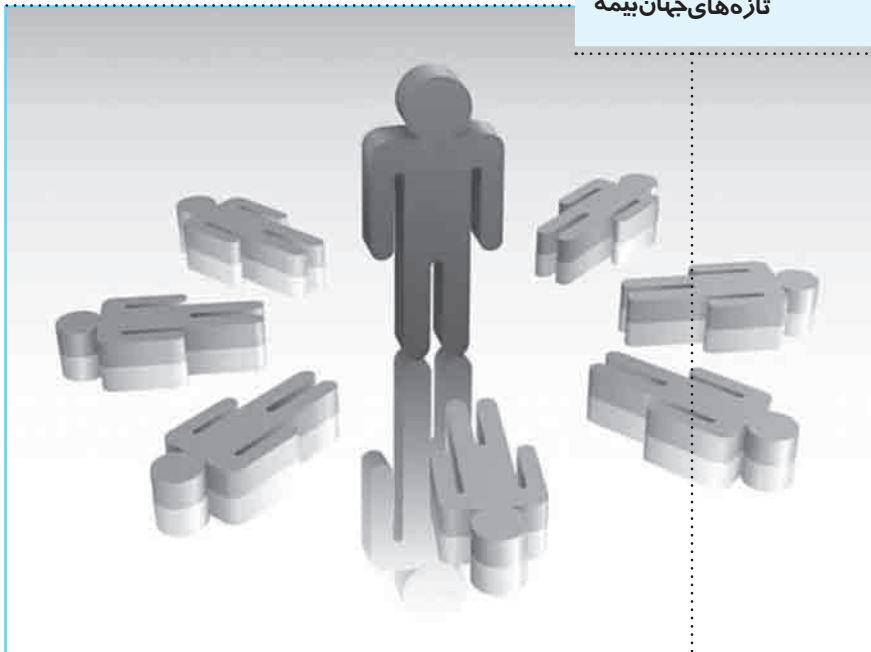
و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و به تبع آن افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد.

رشد سریع نگاه‌های اقتصادی، تغییرات سریع، ابهام محیطی و پاره‌ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث نوآوری در سازمان‌ها و از جمله در صنعت بیمه از اهمیت بالایی برخوردار باشد. این یکی از بزرگ‌ترین نیازهای اجتماعی برای توسعه و نیز رشد شرکت‌هایی است که از این مطلب به شکلی مناسب استقبال می‌کنند. نوآوری را می‌توان عامل پویایی و تحرک سازمان و عنصری پنداشت که در بهبود عملکرد مالی سازمان مؤثر است. به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی شرکت‌های بیمه در توسعه و ارائه خدمات جدید دارای تأثیری حیاتی بر عملکرد بلندمدت این صنعت است و باقی‌ماندن در گوی رقابت جهانی به‌عنوان یکی از اهداف چشم‌انداز کشور، اجرای چنین امری را ضروری می‌سازد. شرکت‌های بیمه از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی جامعه‌اند و توسعه این شرکت‌ها با استفاده از رویکردهای نوآورانه، تضمین‌کننده آینده مطلوب اقتصادی برای جامعه است. این تحقیق به شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه می‌پردازد.

هر شرکت بیمه باید ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت و استراتژی تبدیل شدن به یک سازمان نوآور و خلاق را

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و پیش‌بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی‌کند بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد. امروزه شرایط محیطی و قواعدبازی به‌حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و ... حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان‌های امروزی باید چنین نگرشی در اذهان مدیران و کارکنانشان به‌وجود آورند که «آینده‌ای وجود ندارد، بلکه باید آن را خلق کرد و فقط سازگاری با تغییر کافی نیست، بلکه باید آن را دوست داشت». امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با دل بستن به توان بالای تولیدی و اجرای چند طرح خلاقانه بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه فایز آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد و خلاقیت کارکنان بارور شده و همه آنان روحیه نوآوری<sup>۱</sup> پیدا کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را اجرا کنند. نوآوری و خلاقیت<sup>۲</sup> لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از متون و تکنیک‌های آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای مدیران، کارکنان و پژوهشگران علاقه‌مند است. افزایش نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت

1. Innovation
2. Creativity



در علم مدیریت، واژه نوآوری از نظر اصطلاحی به معنی فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است (Robbins, 1998). در تعاریف مشابه دیگری، نوآوری سازمانی قبول یک ایده یا رفتار که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد، معنی شده است.

هالت<sup>۱</sup> اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به‌عنوان فرایندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط، به‌منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کاربرد. وار کینگ<sup>۲</sup> نیز توضیح می‌دهد که: نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به‌عبارتی نوآوری، خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و اجرا کند. بنابراین در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به‌عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان، یک صنعت، یک ملت یا در جهان تعریف کرد. نوآوری از نظر می‌دیک<sup>۳</sup>، فرآیندی پنج مرحله‌ای است که از شناسایی مسئله یا مشکل آغاز شده و با صرف خلاقیت و ابتکار، تکمیل خلاقیت در جهت اجرایی کردن آن، اجرای نوآوری و نهایتاً با بسط و انتشار و گسترش نوآوری در بین همه همکاران به پایان می‌رسد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸).

## ۱-۲. خلاقیت

تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل‌دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد<sup>۴</sup> ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست (شهرآرای و

در برنامه‌های خود قرار داده و براین اساس فعالیت‌های لازم برای اجرای مدل عوامل مؤثر بر ایجاد نوآوری را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین نیازهای پیش‌روی خود درک کرده و سعی در چاره‌جویی داشته باشد. با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات و افزایش رقابت در سطح جهانی و مسائل جهانی‌شدن، اقتصاد امروز ما نیازمند داشتن سازمان‌هایی است که بتوانند با تفکری خلاق و نوآور با مشکلات روبه‌رو شده و به حل آنها بپردازند. ضرورت‌های بسیاری وجود دارد که شناسایی مؤلفه‌های نوآوری را در صنعت بیمه الزامی می‌سازد. صنعت بیمه ایران در حال حاضر نسبت به بسیاری از کشورهای توسعه یافته و هم‌تراز عقب‌تر است و ضرورت دارد که با به‌کارگیری مفاهیم، تکنیک‌ها و روش‌های نوینی همچون نوآوری ظرفیت‌های بالقوه آن شناسایی و فعال گردد.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. نوآوری

نوآوری کلمه‌ای مرکب از نو+آوری است. واژه نو به معنی تازه، جدید در مقابل کهنه و کهن (از باب دستوری صفت) (معین، ۱۳۴۲) مطرح شده است. همچنین در تعریفی دیگر به معنی عمل نوآور، ابتکار، ابداع و بدعت‌گذاری آمده است (دهخدا، ۱۳۳۷).

1. Halt  
2. Varking  
3. May Dick  
4. Guilford



و ضوابط استاندارد برای فعالیت‌های بیمه‌ای به منظور حفظ حقوق بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان، بیمه مرکزی ایران تأسیس شد. در حال حاضر شرکت بیمه دولتی ایران و ۱۵ شرکت بیمه غیر دولتی آسیا، البرز، دانا، صادرات و سرمایه‌گذاری، پارسیان، توسعه، رازی، کارآفرین، سینا، ملت، دی، سامان، نوین و پاسارگاد و میهن در مناطق اصلی و سه شرکت بیمه حافظ، امید و ایران معین در مناطق آزاد و ویژه اقتصادی مشغول انجام فعالیت بیمه‌ای مستقیم‌اند. شرکت بیمه اتکایی امین نیز در مناطق آزاد فعالیت می‌کند.

#### ۴-۱. تفاوت خلاقیت، نوآوری و تغییر

در مقایسه خلاقیت با نوآوری می‌توان گفت که خلاقیت، خلق ایده نو و دستیابی به آگاهی در مورد یک موضوع، به همراه درک مفهومی است که از آن حاصل می‌شود. اما نوآوری فرایند تبدیل آن مفهوم به مقوله‌ای است که از نظر تجاری مفید و سودمند است. از سوی دیگر، خلاقیت می‌تواند به طور تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی صورت گیرد، اما نوآوری قابل کنترل است و به عنوان یک فرایند تجاری، کنترل آن الزامی است. به سادگی می‌توان گفت نوآوری همان کالای مرسوم و باب روز جامعه است. خلاقیت اشاره به آوردن

مدنی پور، ۱۳۸۳).

خلاقیت به شیوه‌های گوناگونی قابل تعریف است. اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرایندی مورد بررسی قرار می‌دهند. از این دیدگاه، خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده‌های کارآمد و جدید تعریف می‌شود. از این رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارت‌اند از: نو و جدید بودن ایده

#### – مفید بودن ایده (کارآمدی ایده)

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن آن اشاره دارد. منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش برای سازمان باشد (Dewett, 2004).

#### ۳-۱. صنعت بیمه

واژه بیمه که در زبان فرانسه Assurance و در زبان انگلیسی Insurance نامیده می‌شود، ظاهراً به کلام فارسی شباهت دارد، ولی معلوم نیست از چه تاریخی مصطلح شده و غرض از استعمال آن چه بوده است. لغت‌شناسان معتقدند که واژه‌های انگلیسی و فرانسه از ریشه لاتینی securus که به معنای اطمینان است گرفته شده و علاوه بر عقد بیمه در معانی تضمین، تأمین، اعتماد یا اطمینان به کاررفته است (کریمی، ۱۳۸۶).

بیمه، مکانیزمی (یا خدمتی) برای انتقال ریسک‌های معین، خسارت‌های مالی، در قبال پرداخت حق بیمه است، قبل از آنکه بیمه‌گر خسارت احتمالی را پوشش دهد (دهقانی و همتی، ۱۳۸۳).

بیمه به شکل حرفه‌ای و امروزی آن برای اولین بار در سال ۱۲۶۹ هجری شمسی در کشور ما مطرح گردیده است. بیمه ایران، اولین شرکت بیمه ایرانی در ۱۲ شهریور ۱۳۱۴ با سرمایه ۲۰ میلیون ریال تأسیس شد. در سال ۱۳۵۰ با افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و ضرورت اعمال نظارت بیشتر دولت بر این صنعت و تدوین اصول

آرام و غیررسمی: محیط کاری آرام و غیررسمی به وجود آوردید که روی قوانین و مقررات تأکید نداشته باشد. یک جو باز و خلاق زمانی تقویت می‌شود که به افراد و گروه‌ها اجازه داده شود، ارتباط متقابل داشته باشند؛ زیرا افراد به‌طور گروهی ایده‌های بهتری را ارائه می‌کنند و همچنین باید بدانید که وقتی افراد می‌خواهند درباره چیزی عمیقاً فکر کنند به آرامش و تنهایی نیاز دارند.

- دادن امتیاز مناسب به نوآوران: به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز حق امتیاز بدهید نه پاداش ثابت. برای اینکه افراد را به ابتکار دلگرم کنید قسمتی از سود ناشی از نوآوری انجام‌شده را به فرد مبتکر بدهید. تجارب روان‌شناختی نیز نشان داده است که رقابت می‌تواند خلاقیت فکری را تا ۵۰٪ بالا ببرد. روحیه رقابت و معارضة انسان را تشویق می‌کند تا اندیشه‌های جدید ارائه دهد؛

- از تعصب کاری حمایت کنید: از نظر دراکر<sup>۲</sup>، هر وقت کاری انجام شده است به‌وسیله آدمی که در کارش هدف و تعصب و احساس رسالت داشته تحقق یافته است. آدم‌هایی که تعصب کاری دارند همواره با چهارچوب سازمانی جور در نمی‌آیند. اینها ممکن است آدم‌هایی خودخواه، بی‌پروا، بی‌تحمل و تک‌رو باشند. آدم‌هایی که کار کردن با آنها فوق‌العاده مشکل است و همین‌ها هم محسنات آنهاست. اما وجود این قبیل آدم‌ها برای نوآوری موفقیت‌آمیز اجتناب‌ناپذیر است. مدیران هوشمند این‌گونه آدم‌ها را از کار برکنار نمی‌کنند بلکه خودخواهی آنها را ارضا می‌کنند و به موفقیت‌هایشان ارجح می‌گذارند و در مواقع سختی و شکست از آنها حمایت می‌کنند؛

- تعیین هدف‌ها به‌طور مشخص: هدف‌ها را به‌صورت مشخص تعیین کنید و برای تأمین آنها به اعضای سازمان آزادی عمل بدهید؛

چیزی جدید به مرحله وجود دارد، درحالی‌که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد (Rosenfeld & Servo, 1990).

در مورد نوآوری و تغییر نیز، تفاوت‌هایی وجود دارد (Katz & Kahn, 1978) برای مثال تغییر می‌تواند به بهبود رضایت شغلی یک فرد اطلاق شود، درحالی‌که نوآوری نتیجه و تأثیری بیش از یک فرد را در برمی‌گیرد و تأثیر آن، ورای دپارتمان ایجادکننده آن است (Larsen, 1993). در تحقیق دیگری در مورد تغییر تکنیک، کنن<sup>۱</sup> بیان کرد که تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. از این رو، تمام نوآوری‌ها می‌توانند منعکس‌کننده یک تغییر باشند، درحالی‌که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. تغییر نتیجه‌ای از فرآیند خلاقیت و نوآوری است.

## ۲. محیط مساعد برای نوآوری

اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهد بود. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه‌های نو انتقاد می‌شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت مواجه می‌شود. هدایت اراده و تلاش‌های خلاق که در جهت نیل به اهداف سازمانی باشد بستگی به ایجاد فضای سازمانی مناسب و مستعد دارد (شهرآرای، مدنی‌پور، ۱۳۸۳). به‌طور کلی برای ایجاد محیط مناسب در سازمان مدیران باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهند (LeBOEUF, 1989):

- تحمل شکست: نوآوری هم برد دارد هم باخت. پافشاری و توانایی فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی، لازمه کار است.

- فراهم کردن محیط کار





- پذیرش ابهام: تأکید بیش از اندازه بر روی دقت و عینیت باعث محدود شدن نوآوری می‌شود؛

- شکیبایی در امور غیرعملی: افرادی که پاسخ غیرعملی و حتی احمقانه به سؤالات «چه می‌شود اگر...» می‌دهند به هیچ وجه سرکوب نمی‌شوند. آنچه که در اول غیرعملی به نظر می‌رسد به راه‌حل‌های خلاق رهنمون می‌شوند.

- کنترل‌های بیرونی کم: آئین‌نامه‌ها، مقررات، خط‌مشی‌های و کنترل‌های مشابه در حداقل نگه داشته می‌شوند.

- تحمل شکست: کارکنان تشویق می‌شوند که بدون ترس از احتمال شکست، تجربه کسب کنند، با اشتباهات به مثابه فرصت‌های یادگیری برخورد می‌شود.

- پذیرش اندیشه‌ها و سلیقه‌های مختلف: تنوع اندیشه‌ها تشویق می‌گردد. هماهنگی و توافق بین افراد با واحدها، شواهدی مبنی بر عملکرد بالا فرض نمی‌شود. - تأکید بر نتایج تا وسایل: اهداف روشن می‌شود و افراد تشویق می‌شوند که مسیرهای متناوب را در راستای اهداف مدنظر قرار دهند. تأکید بر نتایج نشان می‌دهد که باید پاسخ‌های صحیح متعددی به هر سؤال وجود داشته باشد.

تأکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریعاً به تغییرات آن‌طور که اتفاق می‌افتد پاسخ می‌دهد.

### ۳-۳. توانایی منابع انسانی

نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان است. سازمان‌هایی که از نیروی انسانی آموزش دیده استفاده می‌کنند، سازمان‌هایی با ارزش افزوده بالا هستند. سازمان‌هایی که قادرند دیدگاه‌های

- آماده‌سازی افراد برای تغییر: در سازمان وضعی به وجود آورید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آنها و سازمان تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می‌آید که اعضای سازمان هنگام تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و هنگام اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده به گونه‌ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا تهدید نشود.

### ۳. بسترهای ایجاد فضای نوآوری در سازمان از نظر رایبیز<sup>۱</sup>

از نظر رایبیز، مدیران در ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت نقش مهمی دارند. بسترهای ایجاد فضای نوآوری توسط مدیران به عوامل متعددی بستگی دارد که به موارد مهمی از آن اشاره می‌شود:

#### ۱-۳. ساختار

ساختارهای مختلف سازمانی می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد نوآوری یا مانع خلاقیت و نوآوری شوند. سازمان‌هایی که معمولاً دارای ویژگی‌های ساختاری ذیل هستند، فضای نوآورانه بیشتری را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند:

- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری؛
- قوانین و مقررات کمتر؛
- انعطاف‌پذیری؛
- ساختار افقی‌تر یا شبکه‌ای؛
- ارتباطات غیررسمی؛
- ارتباطات سریع بین واحدها.

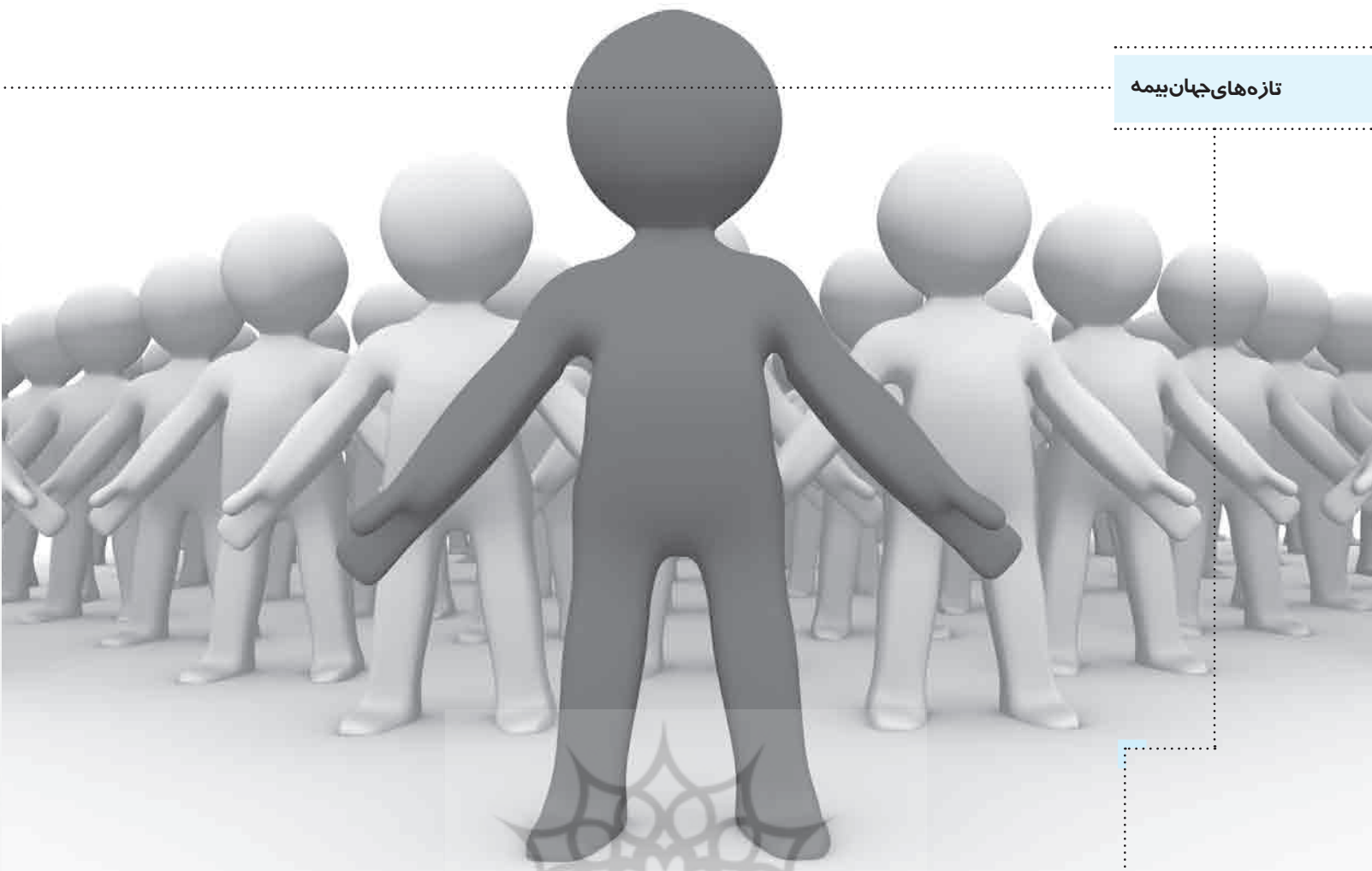
چنین ساختارهایی زمینه پذیرش بیشتر برای نوآوری را دارند.

#### ۲-۳. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که در سازمان وجود دارد (Robbins, 1998). به تعبیر رایبیز یک فرهنگ نوآور احتمالاً دارای ویژگی‌های ذیل خواهد بود:

1. Robbins





#### ۴. عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری

لی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۹ عوامل زیر را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری برشمرده است.

##### - استراتژی و چشم‌انداز<sup>۲</sup>

سازمان‌هایی که، یک استراتژی فعالانه برای خلق آینده دارند، نوآورترند.

##### - هوش سازمانی (بینش سازمانی)<sup>۳</sup>

● تولید و فعالیت براساس اطلاعات مربوط و مناسب برای شناسایی راه‌های جدید برای بررسی؛

● کاهش عدم اطمینان ذاتی و ابهام و پیچیدگی نوآوری؛

● شناخت رقبا و بازار.

##### - مدیریت خلاقیت و ایده<sup>۴</sup>

● توانایی غربال کردن و تبدیل ایده‌ها و موضوعات به پروژه‌های بالقوه، داشتن یک سیستم فعال جمع‌آوری

ناشناخته به مسائل را به راه‌حل‌های منحصر به فرد ارتقا دهند و همچنین قادرند شیوه‌هایی را برای تبدیل ایده‌های خلاق به نتایج مفید به کار برند، سازمان‌هایی نوآور و خلاق محسوب می‌شوند. آنها همچنین در توجه اساسی به منابع انسانی خود از چنین ویژگی‌هایی برخوردارند.

- سازمان، نوآوری فعالانه، آموزش و توسعه دانش اعضای خود را - آن‌طور که روزآمد باشد - تشویق می‌کند،

- امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورد تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهد.

- به افراد جرأت می‌بخشد که تغییرپذیر باشند.

- زمانی که اندیشه جدید تکامل می‌یابد، پیشنهادها را تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند. آن را حمایت می‌کنند. بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد

آمد (Robbins, 1998).

1. Lee

2. Vision and Strategy

3. Organizational Intelligence

4. Creativity and Idea Management



### - مدیریت تکنولوژی<sup>۱</sup>

- مرتبط کردن استراتژی‌های تکنولوژی به استراتژی‌های کسب و کار؛
- پیش‌بینی اثربخش به‌منظور تشخیص توسعه تکنولوژی، محصولات و بازارها در آینده.

### - رهبری<sup>۲</sup>

- درگیری مدیریت عالی

### ۵. شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری

نویسندگان مختلف شرایط و زمینه‌های متفاوتی را برای بروز خلاقیت در نظر دارند. به‌رحال راه‌های عمده‌ای که محرک خلاقیت است، عبارت‌اند از (الوانی، ۱۳۸۸):

- **فضای خلاق:** یکی از راه‌های ظهور نوآوری، به‌وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است.
- بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع،

3. Management of Technology  
4. Leadership

ایده برای حمایت از ایده‌های داخلی و خارجی.

### - سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی<sup>۱</sup>

- تیم‌های میان‌کارکردی؛
- برقراری یک سیستم پاداش پرورش‌دهنده رفتار خلاق؛
- توانایی حمایت یک فرایند نوآوری انعطاف‌پذیر؛

### - فرهنگ و جو<sup>۲</sup>

- انتقال اطلاعات به سطوح قابل مدیریت از طریق مدیریت اثربخش اطلاعات؛
- اختیار دادن به کارمندان، استخدام بهترین محققان، متخصصان و مخترعان و سپس اختیار و قدرت دادن به آنها در زمان خلاقیت، اختصاص دادن زمانی برای فکر کردن؛
- ارتباطات میان‌کارکردی، میان‌سلسله مراتبی، میان‌فرهنگی و میان‌تکنولوژیکی.

1. Organizational Structures and Systems  
2. Culture and Climate





سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و فقط منتظر ارائه اندیشه جدید نماند.

به کارگیری نظام مدیریت استعداد، ابزار مؤثری در سازمان به‌شمار می‌رود. نظام مدیریت چهار عنصر دارد:

- کشف کردن استعدادها؛
- جذب استعدادها؛
- اداره و مدیریت استعدادها؛
- حفظ استعدادها.

### – دادن وقت برای خلاقیت و نوآوری: سازمان‌ها برای

این منظور می‌توانند دفتر مخصوصی را به هریک از کارکنانی اختصاص دهند که شایستگی لازم را دارند.

### – برقراری نظام پیشنهادها: یکی از روش‌های ترغیب

خلاقیت، برقراری نظام دریافت پیشنهادهاست؛ بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادها فراهم می‌شود.

### – ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و نوآور: گاهی گروه

خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند.

این گونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد (الوانی، ۱۳۸۸).

### ۶. مؤلفه‌های نوآوری سازمانی تید و همکارانش<sup>۱</sup>

تید، و همکارانش، در سال ۲۰۰۱ در کتاب مدیریت نوآوری<sup>۲</sup> ده مؤلفه را برای دستیابی به نوآوری سازمانی شناسایی کردند. مؤلفه‌های مورد نظر آنها در قالب مدل نظری این تحقیق و در نمودار ۱ نمایش داده شده است.

### – رهبری<sup>۳</sup>: ایده‌های جدیدی که موقعیت فعلی را به مبارزه

می‌طلبند با مشکلات زیادی برای پذیرش در سازمان مواجه‌اند. نوآوری به انرژی قابل ملاحظه و اشتیاق فراوان برای غلبه کردن بر موانعی از این قبیل نیاز دارد، لذا تعهد و تمایل مدیریت ارشد یک پیش‌نیاز برای موفقیت در نوآوری است، چه این نوآوری



1. Tidd et al, 2001  
2. Managing Innovation  
3. Leadership

در فرایندهای سازمان و چه در محصول باشد که این محصول می‌تواند کالای فیزیکی یا خدمت تولیدی آن سازمان باشد.

- **ساختار سازمانی مناسب<sup>۱</sup>**: زمینه و محیط سازمانی باید دارای شرایط مساعد برای توسعه ارائه محصولات نوآور باشد. رسیدن به این هدف شامل خلق ساختارهای سازمانی و فرایندهایی می‌شود که تغییرات تکنولوژیک را به‌منظور پیشرفت امکان‌پذیر می‌سازند.

- **افراد کلیدی<sup>۲</sup>**: عدم اطمینان و پیچیدگی موجود در سازمان باعث می‌شود که بسیاری از ایده‌های امید بخش قبل از اینکه وجود خارجی پیدا کنند، از بین بروند. راه‌حل این مشکل یک فرد کلیدی (یا گاهی اوقات گروهی از افراد) است، کسانی که از قبل آماده شده‌اند تا برای کمک به نوآوری، از طریق سیستم سازمانی، انرژی و شور و شوق بدهند. چنین افراد پشتیبانی لزوماً نباید دانش تکنیکی از نوآوری داشته باشند، ولی لازم است که به‌طور بالقوه به آن اعتقاد داشته باشند.

- **ارتقای همه جانبه و مستمر کارکنان<sup>۳</sup>**: یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های با عملکرد موفق، تأکید آنها به یادگیری و توسعه است. مطالعات مختلف مکرراً بر رابطه بین توسعه این بخش و قابلیت نوآوری تأکید می‌کنند. توان یک شرکت برای بهترین استفاده از تجهیزات جدید یا تولید محصولات یا خدمات با کیفیت یا عملکرد جدید، بستگی به دانش و مهارت کسانی دارد که درگیر این نوآوری‌ها هستند. تجهیز افراد با مهارت‌هایی که برای فهم و کار با تجهیزات جدید، رویه‌ها و مفاهیم نیاز دارند، یک قدم مهم است، ولی آموزش و توسعه نقش مهم‌تری دارند، این اهمیت به‌خصوص در سازمان‌هایی مطرح است که محصول آنها به شکل غیر فیزیکی و توسط سیستم انسانی به شکل خدمت ارائه می‌شود.

- **درگیری همه جانبه با نوآوری<sup>۴</sup>**: پایه و اساس ابداعات مستمر، فرهنگ سازمانی است. مشارکت مستمر کلیه افراد از سطوح بالا تا پایین در نوآوری، یک مزیت رقابتی را برای ارائه خدمات جدید به وجود می‌آورد.

1. Appropriate Structure
2. Key Individuals
3. Continuing and Stretching individual Development
4. High Involvement in Innovation



- **تیم‌سازی:** بیشترین ارزش افزوده از طریق کار گروهی به وجود می‌آید. تجربیات نشان می‌دهد که گروه‌ها بیشتر از افراد می‌توانند ایده و راه‌حل ارائه دهند. تیم‌ها موجب ایجاد هماهنگی می‌شوند. جایی که تأکید روی نوآوری انطباق‌پذیر و در حال رشد است، تمرکز بر این عامل بالقوه در نوآوری محرک اصلی به سوی حد بالایی از کار گروهی، در تیم‌های پروژه‌ای گروه‌های بین‌سازمانی و در گروه‌های کاری است. تحقیقات زیادی در مورد ویژگی‌های تیم‌های پروژه با عملکرد بالا برای وظایف نوآورانه انجام شده است و یافته‌های اصلی نشان می‌دهند که به ندرت چنین تیم‌هایی اتفاقی به وجود می‌آیند. برنامه‌ریزی برای ایجاد این تیم‌ها از اولویت‌های فرایند بسترسازی نوآوری سازمانی محسوب می‌شود.

- **جو خلاق<sup>۱</sup>:** در حالی که جرقه اولیه در نوآوری ممکن است نیازمند یک جهش خلاقانه مهم باشد، بقیه فرایند شامل پیدا کردن مسئله و حل آن خواهد بود که اگرچه در ابتدا ممکن است به مهارت‌ها یا الهامات یک شخص خاص نیاز باشد، بعد از آن نیاز به داده‌های افراد مختلف در طول یک دوره زمانی پایدار احساس می‌شود. ایجاد جو نوآور موضوع ساده‌ای نیست؛ زیرا از شبکه‌ای از رفتارهای پیچیده تشکیل شده است و تغییر این فرهنگ به سرعت یا در نتیجه یک نوآوری خاص به وجود نمی‌آید. در عوض ایجاد یک جو خلاق شامل توسعه سیستماتیک در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و تشویق و سیاست آموزش، سیستم‌های حسابداری و اندازه‌گیری، بخش تولید کالا یا خدمت چه در تکنولوژی فیزیکی و چه در تکنولوژی انسانی و گسترش استراتژی‌هاست.

- **تمرکز خارجی<sup>۲</sup>:** ویژگی‌های سازمان‌های نوآور موفق اساساً روی محرک‌های جدید بیرونی مطرح است. این سازمان‌ها رویکردی دارند که از طریق ارتباط با

بیرون از تهدیدها و فرصت‌های موجود استفاده می‌کنند. گسترش یک رویکرد برون‌گرایی - به سوی مشتریان کلیدی یا توسعه تکنولوژیکی در جهت تولیدات اصلی سازمان به صورت کالا یا خدمت - و اطمینان از اینکه بر تفکر سازمانی در تمامی سطوح چیره خواهد شد، از مهم‌ترین عواملی است که راجع به موفقیت یا شکست نوآوری مطرح می‌شود.

- **ارتباطات گسترده<sup>۳</sup>:** ارتباطات را فرایندی چند جهتی (بالا، پایین و افقی) تعریف می‌کنیم که استفاده از کانال‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. ارتباطات اشتباه، مشکلات بسیاری را در فرایند نوآوری ایجاد می‌کند. توسعه راهکارهای حل تعارضات و بهبود ارتباطات برای موفقیت در نوآوری ضروری‌اند.

- **سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup>:** مفهوم سازمان یادگیرنده، از مفاهیم بسیار مهم در زمینه نوآوری است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضا به طور مستمر دانش خود را در جهت تحقق هدف‌ها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می‌دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می‌یابد، فضا برای آرمان‌طلبی جمعی وجود دارد و در نهایت سازمانی است که اعضای آن به طور دائم می‌آموزند که چگونه دسته جمعی یاد بگیرند. تجهیز و مدیریت دانش یک وظیفه اساسی برای نوآوری است و بسیاری از دستورالعمل‌های پیشنهادی برای دستیابی به آن بستگی به تجهیز سطوح بالاتری از مشارکت در حل نوآورانه مسئله دارد. سازمان‌ها یاد نمی‌گیرند، افراد درون آنها هستند که یاد می‌گیرند. هدف، خط‌مشی‌هایی است که سازمان ایجاد می‌کند تا فرایند یادگیری را ممکن سازد و به طور خاص به روش‌هایی که اشخاص به یادگیری مشترک تجهیز می‌شوند، اشاره دارند.

جدول ۱، مؤلفه‌های نوآوری در سازمان را از دیدگاه نظریه پردازان مختلف نشان می‌دهد.

3. Extensive Communication  
4. Learning Organization

1. Creative Climate  
2. External Focus

جدول ۱. مؤلفه‌های نوآوری

ردیف	مؤلفه	تعریف	منبع
۱	رهبری	تعهد و تمایل مدیریت ارشد به حمایت از هر نوع نوآوری (محصول، فرایند)، درگیری مدیریت عالی در نوآوری	(Tidd et al 2001; Lee, 2009)
۲	ساختار افقی یا شبکه‌ای	به کارگیری ساختار سازمانی یا تیم‌های پروژه‌ای متداخل در انجام فعالیت‌های سازمانی	(Robbins, 1998; Lee, 2009)
۳	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت تعداد بیشتری از افراد مرتبط در رده‌های سازمانی مختلف در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمانی	(Robbins, 1998)
۴	تفویض اختیار	دادن اختیار به کارمندان، استخدام بهترین محققان، متخصصان و مخترعان و اختیار و قدرت دادن به آنها	(Lee, 2009)
۵	مدیریت خلاقیت و ایده	ایجاد سیستم فعال جمع‌آوری ایده و غربال ایده‌ها و موضوعات مرتبط با پروژه‌های بالقوه	(Lee, 2009)
۶	مدیریت اثربخش اطلاعات	انتقال اطلاعات به سطوح قابل مدیریت از طریق مدیریت اثربخش اطلاعات	(Lee, 2009)
۷	انعطاف‌پذیری	توانایی اتخاذ تصمیمات جدید جایگزین برای برنامه‌ها و طرح‌های شکست خورده	(Robbins, 1998)
۸	فعالیت براساس اطلاعات	تولید و فعالیت براساس اطلاعات مربوط و مناسب برای شناسایی راه‌های جدید	(Lee, 2009)
۹	ارتباطات غیررسمی	برقراری ارتباطات دوجانبه خارج از مناسبات سازمانی	(Robbins, 1998)
۱۰	حداقل بروکراسی	حداقل آیین‌نامه‌ها، مقررات، خط‌مشی‌ها و کنترل‌های مشابه	(Robbins, 1998)
۱۱	ارتباطات سریع و همه‌جانبه بین واحدهای سازمانی	ارتباطات فرایندی در جهات بالا، پایین و افقی، ارتباطات میان‌کارکردی، میان سلسله‌مراتبی، میان فرهنگی و میان تکنولوژیکی	(Robbins, 1998; Tidd et al, 2001; Lee, 2009)



(Lee, 2009)		شناخت بازار و رقبا	۱۲
(Robbins, 1998)	کاهش ترس از اخراج به خاطر اشتباه در اجرای ایده‌های جدید	امنیت شغلی بالا	۱۳
(Robbins, 1998)	تشویق تنوع اندیشه‌ها و نه صرفاً هماهنگی	پذیرش اندیشه‌ها و سلیقه‌های مختلف	۱۴
(Robbins, 1998)	عدم تأکید بیش از اندازه بر روی دقت و عینیت	پذیرش ابهام	۱۵
(Lee, 2009)		حمایت از فرایند نوآوری انعطاف‌پذیر	۱۶
(Lee, 2009) (الوانی، ۱۳۸۸)	اختصاص دادن زمانی برای فکر کردن	زمان خلاق	۱۷
(الوانی، ۱۳۸۸)	وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند	ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری	۱۸
(Tidd et al, 2001)	ایجاد سازوکار یادگیری دائمی و مستمر کارکنان از شرایط متفاوت محیطی	سازمان یادگیرنده	۱۹
(Tidd et al, 2001; Robbins, 1998)	تأکید بر یادگیری و توسعه کارکنان	ارتقای همه جانبه و مستمر کارکنان	۲۰
(Robbins, 1998; Tidd et al, 2001)	کنترل محیط و پاسخ سریع به تغییرات محیطی	تأکید بر نظام باز	۲۱
(Lee, 2009; LeBovf, 1989)	وجود سیستم پاداش پرورش دهنده رفتار خلاق، اختصاص قسمتی از سود ناشی از نوآوری انجام شده به فرد مبتکر	حمایت از افراد ایده‌پرور، نوآور و خلاق	۲۲
(Robbins, 1998; Tidd et al, 2001)	کسانی که از قبل آماده شده‌اند تا برای کمک به نوآوری، از طریق سیستم سازمانی، انرژی و شور و شوق بدهند.	وجود افراد کلیدی و پیشنهادتازان تغییر	۲۳
(Tidd et al, 2001)	مشارکت مستمر کلیه افراد از سطوح بالا تا پایین در نوآوری	درگیری کل سازمان با نوآوری	۲۴

(Tidd et al, 2001) (الوانی، ۱۳۸۸)	تشویق خلاقیت در کلیه امور سازمانی؛ توسعه سیستماتیک نوآوری در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و تشویق و سیاست آموزش، سیستم‌های حسابداری	ایجاد جو خلاق	۲۵
(Tidd et al, 2001)	ایجاد حد بالایی از کار گروهی، در تیم‌های پروژه و در گروه‌های بین‌سازمانی	تیم‌سازی	۲۶
(LeBoeuf, 1989)	مشخص کردن هدف‌ها و دادن آزادی عمل به اعضای سازمان برای تحقق آنها	تعیین هدف‌ها به طور مشخص	۲۷
(Lee, 2009)	وجود چشم‌انداز و اهداف قابل درک و روشن برای نوآوری و استراتژی‌های دستیابی به آنها	استراتژی و چشم‌انداز	۲۸
(Robbins, 1998)	تأکید بر نتایج تا وسایل؛ برای رسیدن به یک هدف، راه‌حل‌های مختلفی وجود دارد.	نتیجه‌گرایی	۲۹
(LeBoeuf, 1989; Robbins, 1998)	ایجاد اعتقاد در افراد به این امر که تغییر به نفع آنها و سازمان است: همکاری افراد با مدیران در تصمیم‌گیری ایجاد جرأت در افراد برای تغییر	آماده‌سازی افراد برای تغییر	۳۰
(Lee, 2009)	کاهش عدم اطمینان ذاتی نسبت به ابهامات و پیچیدگی‌های نوآوری	کاهش عدم اطمینان	۳۱
(LeBoeuf, 1989; Robbins, 1998)	پافشاری و توانایی فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی؛ تشویق کارکنان به کسب تجربه بدون ترس از احتمال شکست؛ اشتباهات، فرصت‌های یادگیری‌اند.	تحمل شکست	۳۲
(LeBoeuf, 1989)	حمایت از کسانی که تعصب کاری دارند و همیشه لزوماً با چهارچوب سازمان جور در نمی‌آیند.	حمایت از تعصب کاری	۳۳
(Lee, 2009)	مرتبط کردن استراتژی‌های تکنولوژی به استراتژی‌های کسب و کار	مدیریت تکنولوژی	۳۴
(Lee, 2009)	پیش‌بینی اثربخش به منظور تشخیص توسعه تکنولوژی، محصولات و بازارها در آینده	پیش‌بینی	۳۵
(الوانی، ۱۳۸۸)		برقراری نظام پیشنهادها	۳۶

بر اساس بررسی ادبیات مرتبط با موضوع در این پژوهش سؤالات زیر مطرح و در پی پاسخ‌گویی برای آنها بر می‌آییم:

### - سؤال اصلی:

- مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه کدام‌اند؟
- رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها چگونه است؟

### - سؤالات فرعی:

- آیا رهبری از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا ساختار مناسب از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا افراد کلیدی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا تیم‌سازی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا ارتقای مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا ارتباطات گسترده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا درگیری همه جانبه و مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا تمرکز خارجی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا جو خلاق از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟
- آیا سازمان یادگیرنده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

### ۷. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها، توصیفی است و روش انجام تحقیق، پیمایشی است. از آنجا که این پژوهش به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است، جامعه آماری در مرحله اول که به منظور بومی‌سازی و تأیید مدل برای اجرای تحقیق انجام گرفت شامل ۱۲ نفر از خبرگان صنعت بیمه شامل اساتید مدیریت بازرگانی، صنعتی و

بیمه بود. جامعه آماری در مرحله دوم شامل مدیران عالی صنعت بیمه بود که در تهران فعالیت داشته و تعدادشان ۱۸۶ نفر است. در زمینه جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان صنعت بیمه، چون تعداد جامعه آماری محدود بود از روش نمونه‌گیری استفاده نشد و گردآوری اطلاعات به صورت سرشماری انجام شد و پرسش‌نامه در میان همه اعضای در دسترس جامعه توزیع شد که ۱۲ نفر بودند. در زمینه جمع‌آوری اطلاعات از مدیران صنعت بیمه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. در این تحقیق جمع‌آوری اطلاعات از تمامی مدیران مدنظر بود، که با در نظر گرفتن خطای ۱۰ درصد برای پرسش‌نامه‌ها به طور تصادفی ۶۴ نفر انتخاب و پرسش‌نامه‌های این تحقیق مستقیماً توسط محقق و با مراجعه به شرکت‌های بیمه در تهران پخش و جمع‌آوری گردید.

از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع توصیفی است، همچون بسیاری از اطلاعات توصیفی مشابه برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر در جهت تأیید مدل پیشنهادی، پرسش‌نامه اولیه‌ای شامل ۳۳ سؤال بین خبرگان صنعت بیمه توزیع شد که سؤال آخر به صورت باز مطرح شده و پرسش‌نامه دیگری با استفاده از نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه اول شامل ۳۰ سؤال و ۷ سؤال جمعیت‌شناختی میان مدیران صنعت بیمه توزیع شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه این تحقیق از شیوه توافق داوران استفاده شده است. بدین ترتیب که پرسش‌نامه در اختیار صاحب‌نظران دانشگاهی قرار گرفته است و از آنها خواسته شده که قضاوت کنند، آیا سؤالات تهیه شده همان چیزی را که محقق در نظر دارد، می‌سنجد یا خیر. در این تحقیق، پایایی یا قابلیت اعتماد پرسش‌نامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. در صورتی که پرسش‌نامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ از ۰/۷۰ درصد بیشتر باشد و هر چه پایایی به ۱ نزدیک‌تر باشد، از پایایی بالاتری برخوردار است. در پرسش‌نامه خبرگان مقدار آلفا برابر ۰/۸۰۸۰ و در پرسش‌نامه مدیران صنعت بیمه مقدار آلفا برابر ۰/۹۰۱۵ است که از مقدار ۰/۷ بزرگ‌تر است پس هر دو پرسش‌نامه پایا هستند

و می‌توان گفت پرسش‌نامه‌های فوق از اعتبار کافی برخوردارند. بدین معنی که پاسخ‌های داده‌شده ناشی از شانس و تصادف نبوده و به خاطر اثر متغیری است که مورد آزمون قرار گرفته است.

در پرسش‌نامه خبرگان از ضریب کولموگروف / اسمیرنوف در جهت تعیین نرمال بودن نمونه‌ها و آزمون تی تک نمونه‌ای، استفاده شد و در مورد داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه صنعت بیمه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در جهت تعیین نرمال بودن نمونه‌ها و آزمون تی تک نمونه‌ای، استفاده شد. همچنین از آزمون اندازه‌گیری مکرر<sup>۱</sup> و تی زوجی برای رتبه‌بندی متغیرها استفاده شد.

## ۸. نتایج آزمون‌ها

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده از خبرگان پژوهش نشان می‌دهد، مؤلفه‌های رهبری، ساختار سازمانی مناسب، افراد کلیدی، آموزش و توسعه مستمر کارکنان، درگیری همه‌جانبه با نوآوری، تیم‌سازی، جو خلاق، تمرکز خارجی، ارتباطات گسترده و سازمان‌یادگیرنده، از عوامل مؤثر بر نوآوری در صنعت بیمه است.

- سؤال اصلی ۱: مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه کدام‌اند؟

باتوجه به نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری در مورد مؤلفه‌ها که به‌طور مشروح در زیر آمده است، شاخص‌های رهبری، ساختار سازمانی مناسب، افراد کلیدی، آموزش و توسعه مستمر کارکنان، درگیری همه‌جانبه با نوآوری، تیم‌سازی، جو خلاق، تمرکز خارجی، ارتباطات گسترده و سازمان‌یادگیرنده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه محسوب می‌شوند.

### - سؤالات فرعی:

● سؤال فرعی ۱، آیا رهبری از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری کوچک‌تر از خطا باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. حال چون مقدار سطح معنی‌داری

1. Repeated Measure

۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۱۸/۵۱ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی رهبری از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۲، آیا ساختار مناسب از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۴/۶۹ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم، یعنی ساختار مناسب از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۳، آیا افراد کلیدی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۵/۴۳ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم یعنی افراد کلیدی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۴، آیا تیم‌سازی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۶ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۲۱/۴۶ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی تیم‌سازی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۵، آیا ارتقای مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۸/۰۷ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم یعنی ارتقای مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۶، آیا ارتباطات گسترده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

حال چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر



از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۳/۵۷ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی ارتباطات گسترده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۷، آیا درگیری همه جانبه و مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

حال چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۱۶/۷۷ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی درگیری همه‌جانبه و مستمر کارکنان از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۸، آیا تمرکز خارجی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

حال چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۱۸/۸۴ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی تمرکز خارجی از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

● سؤال فرعی ۹، آیا جو خلاق از مؤلفه‌های

نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۱۶/۷۷ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی جو خلاق از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

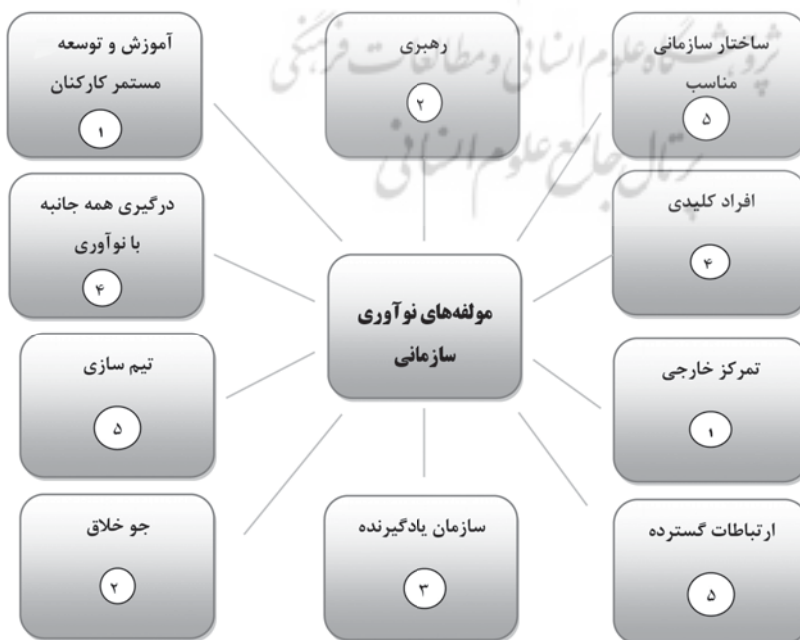
● سؤال فرعی ۱۰، آیا سازمان یادگیرنده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است؟

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است و مقدار آزمون تی تک نمونه‌ای برای آن ۱۲/۸۲ است، بنابراین فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی سازمان یادگیرنده از مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه است.

– سؤال اصلی ۲: رتبه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه چگونه است؟

تید و همکارانش، ده مؤلفه را برای دستیابی به نوآوری سازمانی شناسایی کردند. مؤلفه‌های مورد نظر آنها مدل نظری این تحقیق را تشکیل می‌داد که در قالب نمودار ۱ تأیید شد:

### نمودار ۱. مدل نظری تأییدشده تحقیق در صنعت بیمه



## ۹. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با تأیید مؤلفه‌های نوآوری، میزان اولویت آنها نسبت به یکدیگر اهمیت می‌یابد.

علاوه بر رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در صنعت بیمه، مؤلفه‌های نوآوری در نمونه ۶۴ نفری مدیران صنعت بیمه نیز مورد رتبه‌بندی قرار گرفتند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: آموزش و توسعه مستمر کارکنان، تمرکز خارجی، جو خلاق، رهبری، سازمان‌یادگیرنده، درگیری همه جانبه با نوآوری، افراد کلیدی، ساختار سازمانی مناسب، ارتباطات گسترده، تیم‌سازی.

از نظر خبرگان متغیرهای سازمان‌یادگیرنده، آموزش و توسعه مستمر کارکنان و متغیر تمرکز خارجی، رتبه اول را کسب نمودند. متغیرهای رهبری، تیم‌سازی، جو خلاق، ارتباطات گسترده، ساختار سازمانی مناسب، درگیری همه‌جانبه با نوآوری و افراد کلیدی به ترتیب رتبه‌های دوم تا هشتم را به خود اختصاص داده‌اند.

### جدول ۲. مقایسه رتبه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه، از نظر خبرگان و نمونه ۶۴ نفری مدیران صنعت بیمه

شاخص‌ها	رتبه در صنعت بیمه	رتبه از نظر خبرگان	رتبه از نظر مدیران مورد نمونه
آموزش و توسعه مستمر کارکنان	۱	۱	۱
تمرکز خارجی	۱	۱	۲
جو خلاق	۲	۴	۳
رهبری	۲	۲	۴
سازمان‌یادگیرنده	۳	۱	۵
درگیری همه‌جانبه با نوآوری	۴	۷	۶
افراد کلیدی	۴	۸	۷
ساختار سازمانی مناسب	۵	۶	۸
ارتباطات گسترده	۵	۵	۹
تیم‌سازی	۵	۳	۱۰

مقایسه این رتبه‌بندی‌ها نشان می‌دهد که:

متغیر آموزش و توسعه مستمر کارکنان در همه رتبه‌بندی‌ها، رتبه اول را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده اهمیت بالای این عامل در ایجاد نوآوری در صنعت بیمه کشور است. بدون ایجاد دانش مرتبط با نیازهای صنعت و بازار در کارکنان نمی‌توان از آنها انتظار داشت که به راه‌حل‌های جدید بیندیشند. دانش و تخصص مناسب و به‌روزشده، درک درستی از فرایندها و محصولات و به‌طور کلی آنچه که در حال انجامش هستیم را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد. این موضوع امری است که هم خبرگان و هم مدیران صنعت در آن اتفاق نظر دارند و آن را برای ایجاد نوآوری در این صنعت مهم و ضروری می‌دانند.

متغیر تمرکز خارجی در صنعت بیمه از نظر خبرگان صنعت، رتبه اول را به‌دست آورده‌است که اهمیت بالای این عامل را در ایجاد نوآوری در صنعت بیمه بعد از متغیر آموزش و توسعه مستمر کارکنان نشان می‌دهد. توجه به تغییرات محیط، نیازهای مشتریان و بازار، توجه به نوآوری‌های انجام‌شده و در حال وقوع در صنعت، کارهای جدیدی که رقبا برای جذب و تأمین نیازهای مشتریان می‌کنند، هم از نظر خبرگان و هم مدیران، عامل مهمی در جهت ایجاد نوآوری در سازمان شمرده شده است. نوآوری‌هایی در محصول و فرایند که شرکت و صنعت را متحول کرده و موجبات رضایت و تأمین نیازهای مشتریان را بیش از پیش فراهم کند، چیزی نیست که بتوان بدون توجه به محیط و مشتریان به آن دست یافت.

متغیر افراد کلیدی از نظر خبرگان در جهت ایجاد نوآوری در صنعت بیمه کشورمان زیاد مهم و ضروری به‌نظر نمی‌رسد و رتبه آخر را به دست آورده است، درحالی‌که این متغیر از نظر مدیران صنعت بیمه قبل از متغیرهایی مانند ساختار سازمانی مناسب، تیم‌سازی و ارتباطات گسترده قرار گرفته که نشان‌دهنده اهمیت بیشتر این عامل از نظر مدیران صنعت بیمه در مقایسه با نظر خبرگان است. چنین به‌نظر می‌رسد که مدیران بر خلاف خبرگان صنعت بیمه به نقش عامل انسانی پشتیبان نوآوری

در محیط کار توجه بیشتری داشته‌اند. افرادی که در سیستم سازمانی حضور دارند و صرف‌نظر از تخصصی که دارند، به نوآوران سازمانی کمک می‌کنند که ایده‌های خود را عملی سازند و به ایده‌های جدید بیندیشند. خبرگان دانشگاهی به اندازه مدیرانی که در صنعت حضور دارند به اهمیت این عامل مهم در نوآوری سازمانی توجه نکرده‌اند و عوامل دیگر را مؤثرتر تشخیص داده‌اند.

متغیر تیم‌سازی از نظر مدیران صنعت بیمه، آخرین اولویت را به خود اختصاص داده است، در حالی که از نظر خبرگان، این متغیر رتبه سوم را در ایجاد نوآوری در صنعت بیمه دارد که این اختلاف نظر خبرگان و مدیران می‌تواند ناشی از تأثیر بالای پذیرفته‌شده این متغیر در ایجاد نوآوری از نظر خبرگان و صاحب‌نظران و ضعف فرهنگ کارگروهی و همکاری در سازمان‌های کشورمان به‌خصوص در شرکت‌های بیمه باشد.

#### - پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق به صنعت بیمه

از آنجا که تمامی مؤلفه‌های مورد بررسی در این تحقیق برای ایجاد نوآوری در صنعت بیمه مؤثر ارزیابی شدند، برای موفقیت در کسب شاخص‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

● آموزش و توسعه مستمر کارکنان، نقش مهمی در صنعت بیمه دارد که محصول آن به شکل غیر فیزیکی و توسط سیستم انسانی به شکل خدمت ارائه می‌شود، همچنین طبق تجزیه و تحلیل‌های آماری صورت گرفته این متغیر رتبه اول اهمیت را به خود اختصاص داده و پیشنهاد می‌شود که در جهت بهبود مؤلفه‌های نوآوری در صنعت بیمه، جوی از دانش و آموزش مستمر در کلیه سطوح سازمانی جریان یابد.

● گسترش یک رویکرد برون‌گرایی به سوی مشتریان و بازار و توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای بهبود شاخص تمرکز خارجی (که رتبه اول اهمیت را در بررسی انجام شده به دست آورده است) توصیه می‌شود. چون این نیاز مشتریان و بازار است که لزوم تغییر و بهبود در نحوه ارائه خدمات و همچنین ارائه خدمات جدید را به ما گوشزد می‌کند.

● پرورش یا انتخاب رهبران و مدیران حامی، متعهد و پذیرای ایده‌های جدید به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در عملیاتی شدن موفق ایده‌ها در قالب نوآوری در سازمان.

● ایجاد یک جو خلاق شامل توسعه سیستماتیک خلاقیت در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و تشویق و سیاست آموزش در جهت بهبود وضعیت نوآوری در شرکت‌های بیمه.

● ایجاد و ترویج خط‌مشی‌هایی که سازمان فرایند یادگیری را ممکن سازد و به‌طور خاص روش‌هایی که اشخاص به یادگیری مشترک تجهیز می‌شوند و اعضای سازمان خود را در جهت تحقق هدف‌ها و آمالی توسعه دهند که در پی آن هستند.

● ایجاد سازوکارهای مناسب در فرایند کارمندیابی و آموزش برای به‌کارگیری افرادی که برای کمک به نوآوری، از طریق سیستم سازمانی، انرژی و شور و شوق و حمایت لازم را در سازمان ایجاد کنند.

● ایجاد فرهنگی در سازمان که فرایند نوآوری را به‌طور جمعی و مشترک میان کلیه کارکنان شرکت از مدیران تا کارکنان عملیاتی در کلیه فعالیت‌های سازمانی ممکن و ضروری سازد.

ایجاد ساختاری سازمانی با ویژگی‌های عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر، ساختار افقی‌تر یا شبکه‌ای، ارتباطات غیررسمی بیشتر در جهت بهبود وضعیت نوآوری در سازمان.

● تمرکز بر کارگروهی، ایجاد تیم‌های پروژه و گروه‌های بین‌سازمانی حل مسئله و گروه‌های کاری به‌عنوان عاملی جهت ارائه و کاربردی کردن ایده‌های جدید در سازمان.

● استفاده از ساختار ارتباطی همه‌جانبه و سریع در سازمان جهت کمک به فرایند نوآوری.

#### منابع

۱. الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۸، مدیریت عمومی، انتشارات نی، صص ۴۶-۲۲۴.
۲. خداداد حسینی، سیدحمید، ۱۳۷۸، 'نوآوری در سازمان‌ها، مفهوم، انواع و فرآیندها'، مجله علمی-

15. Lee, SH 2009, 'Developing hierarchical structure for assessing the impact of innovation factors on a Firm's Competitiveness - a dynamic-capabilities approach Taiwan, *The Journal of American Academy of business, Cambridge* ,vol. 15, no. 1, pp.216-23.
16. Robbins, SP 1998, *Organization al behaveiur :concepts ,controversies applications* ,8<sup>th</sup> ed ,Upper Saddle River ,NJ: Prantice – Hall , pp. 258-61.
17. Rosenfeld, R & Servo, JC 1990, *Facilitatng innovation in larg organization*, IN M.A. West & J.L.Farr (EDS) *Innovation and Creativity at Work Psychological and Organization Strategies*, John Wiley & Sons, West Sussen, pp. 251-64.
18. Tidd, J, Bessant , J, Pavitt, K.2001, *Managing innovation* ,Wiley, PP. 313-42.
۳. دفت - ریچارد ال ۱۳۸۸، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه پاسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۱، ص ۵۴۹.
۴. دهخدا، علی اکبر ۱۳۳۷، *لغت‌نامه دهخدا*، جلد ۱۳، ص ۳۰۱۳۱.
۵. دهقانی، علی و همتی، عبدالناصر ۱۳۸۳، *مبانی نظری و عملی بیمه*، تهران، پژوهشکده بیمه، ص ۱۶۹.
۶. رایینز، استیفن پی ۱۳۸۷، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه پارسایان علی و اعرابی، سیدمحمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۱۲، ص ۲۵۸.
۷. شهرآرای، مهنراز و مدنی‌پور، رضا ۱۳۸۳، *'سازمان خلاق و نوآور'*، *مجله دانش مدیریت*، ش ۳۳ و ۴۳، ص ۴۳.
۸. کریمی، آیت ۱۳۸۶، *اصول بیمه*، تهران، پژوهشکده بیمه، چ ۹، صص ۲۰-۳۰.
۹. معین، محمد ۱۳۴۲، *فرهنگ معین*، ۲، ص ۱۹۸۱.
10. Dewett, T 2004, 'Employee creativity and the role of risk', *European Journal Of Innovation Management* , vol.7, no. 4 , pp.256-66
11. Drucker, P 1979, *The practice of management*, Pan Books, London.
12. Katz, D & Kahn, R 1978, *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, pp. 658-61.
13. Larsen, TJ 1993, 'Middle managers' contribution to implemented information technology innovation,' *Journal of Management Information Systems*, vol.4, no.4, pp. 155-76.
14. LeBoeuf , M 1989, *The greatest management principle in the world*, Simon & Schuster Inc.