

فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۱

طراحی ماتریس خلاقیت مبتنی بر مدل اهمیت - عملکرد در بخش سلامت کشور

پژمان پیرمون^۱، ناصر حمیدی^۲، هما درودی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹

چکیده

نظر به اهمیت خلاقیت کارکنان در بخش سلامت کشور، استفاده بهینه از استراتژی‌های خلاقیت ضروری به نظر می‌رسد. از این رو پژوهش حاضر درصدد شناسایی پیشران‌ها و موانع بروز خلاقیت و همچنین شناسایی میزان اهمیت و عملکرد هر یک از پیشران‌ها در بخش سلامت کشور و ترسیم ماتریس اهمیت - عملکرد آن‌ها می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر در گروه پژوهش‌های اکتشافی طبقه‌بندی شده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، دلفی می‌باشد. با توجه به محدودیت‌های پژوهشگر برای انجام پژوهش از میان جامعه آماری نمونه آماری انتخاب می‌گردد. در تحقیق حاضر پانزده نفر از خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی و روانشناسی و نیز هشتاد و سه نفر از مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی سطح کشور حضور داشتند. پرسشنامه تحقیق برگرفته از مصاحبه با خبرگان منابع انسانی می‌باشد و در واقع تلخیص نظرات آنان در مورد مؤلفه‌های تأثیرگذار در خلاقیت می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، سبک رهبری، زمینه‌سازی جهت بروز خلاقیت در فرد و حمایت مدیریت ارشد و عوامل فردی، جزو مؤلفه‌های تأثیرگذار و بسیار مهم در ترویج و توسعه خلاقیت در بخش سلامت کشور محسوب می‌شوند.

واژگان کلیدی: خلاقیت؛ ماتریس خلاقیت؛ تحلیل اهمیت-عملکرد

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، زنجان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. نویسنده مسئول:

Naserhamidi2023@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

مقدمه

اگرچه در زمینه خلاقیت کارکنان در سازمان‌های مختلف مطالعات مشابهی انجام شده اما به نظر می‌رسد در ایران به‌ویژه در بخش سلامت کشور پژوهش مشابهی گزارش نشده است. و با توجه به مشاهدات و همچنین تحقیقات صورت گرفته چنین محرز شده که در بخش سلامت کشور از پیشران‌های و استراتژیهای خلاقیت در زمینه بروز خلاقیت کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان بهره‌ای نبرده و همچنین در برخورد و مواجهه با موانع بروز خلاقیت بی‌توجه می‌باشند. مطالعه حاضر از لحاظ شناسایی مؤلفه‌های خلاقیت و تحلیل اهمیت-عملکرد از بعد حوزه و روش انجام پژوهش با سایر مطالعات متفاوت بوده است. لذا، مطالعه حاضر با هدف تحلیل اهمیت-عملکرد پیشران‌های خلاقیت در کارکنان بخش سلامت کشور انجام گرفت. انتظار می‌رود نتایج این مطالعه بتواند به استفاده بهینه از منابع انسانی جهت تحقق اهداف سازمان یاری رساند و سبب ایجاد و توسعه خلاقیت کارکنان شود.

یکی از مهمترین عوامل در توسعه و پیشرفت هر کشوری نیروی انسانی نخبه و کارآمد است. در واقع دولت‌ها موفقیت خود را مرهون سرمایه‌های انسانی توانمند هستند. تربیت نیروی انسانی مجهز به مهارت که قادر باشد علم و دانش را به کالا و خدمات قابل عرضه در اقتصاد کشور تبدیل نماید از یک سو و تربیت افراد خلاق و کارآفرین که بتواند با ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت، فرصت‌های شغلی پایداری برای دیگران ایجاد نمایند به عنوان یکی از استراتژی‌های مؤثر در فرایند توسعه در روند جهانی به شمار می‌رود. امروزه شناسایی و پرورش نخبگان یکی از مهمترین اهداف کشورهاست و به همین دلیل مدیریت ناوگان تبدیل به یکی از مهمترین مباحث در مدیریت منابع انسانی شده. از سوی دیگر عدم توجه به نگاه داشتن نخبگان منجر به خروج نیروهای نخبه خواهد شد (شیرازی، ۱۳۹۳).

موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیادی متکی بر خلاقیت، نوآوری و کشف اختراع است. با توجه به نیازهای موجود در سازمان‌ها برای ادامه حیات به تغییر در رفتار افراد و همچنین تغییرات کارآمد در سازمان‌ها تشویق می‌شوند که به نظر می‌رسد انجام این تغییرات به شکل پیدایش افکار نو و مفید به سرعت در حال افزایش است (مارتینز و بلانچ، ۲۰۰۳).

همه سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمانه دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت حتی حفظ وضع موجود، جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آن که بتوان در دنیای متلاطم و متغیر به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و بدانها شکل دلخواه داد.

در کشورهای پیشرفته، نسبت زیادی از جمعیت به کار ابداع، فرآوری و تولید دانش مشغول هستند. در چنین روزگاری اگر نتوانیم خود را با سیر شتابان تحولات سازگار سازیم و اگر دانش، محصول و یا خدمت

جدیدی را برای عرضه نداشته باشیم، دیر زمانی نخواهد گذشت که شاهد از بین رفتن فرهنگ، دل‌بستگی‌ها و منابع خود خواهیم بود (میر میران، ۱۳۸۴).

اهمیت و ضرورت خلاقیت از دو جنبه‌ی مادی و معنوی قابل بررسی می‌باشد. در بعد مادی اهمیت، نقش و جایگاه خلاقیت به حدی است و اساساً انسان «یا مرگ یا خلاقیت» که در مغرب زمین گفته می‌شود می‌نامند. بر این اساس، انسان بدون خلاقیت یعنی، «حیوان خلاق» (راحیوان امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ در کشورهای صنعتی بدون خلاقیت مستمر، سریع و به موقع محکوم به فنا هستند (احمدی مقیم، ۱۳۸۷). حال سؤال این است که پیشران‌های خلاقیت در بخش سلامت کشور که یکی از مهمترین بخشهای یک جامعه می‌باشد کدامند؟ چه موانعی برای بروز خلاقیت در بخش سلامت کشور وجود دارد؟

ماتریس اهمیت-عملکرد که نشان‌گر میزان اهمیت و عملکرد هر یک از پیشران‌های خلاقیت می‌باشد در بخش سلامت کشور چگونه است؟

میزان تأثیر گذاری پیشران‌های خلاقیت در ماتریس اهمیت-عملکرد چقدر می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده است. که اغلب اندیشمندان خلاقیت و نوآوری را با تغییر یکسان دانسته و برخی هم آن‌را فراتر از تغییر می‌دانند. علی‌الرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف نموده‌اند که منبع کلیدی و حیاتی برای بقا و مزیت رقابتی، خلاقیت است.

تعریف روانشناسان از خلاقیت، ظاهر شدن تلفیقی از افکار جدید به وسیله‌ی شهودگرایی از منابع ناشناخته می‌باشد (فیشانی، ۲۰۰۷).

همچنین خلاقیت یکی از جنبه‌های مهم تعقل و تفکر است. تفکر عبارت است از فرآیند بازآرایی یا تغییر داده‌ها و نمادهای بدست آمده موجود در حافظه بلند مدت. دیدگاه‌های جاری در مورد خلاقیت، بویژه در محیط‌های سازمانی، روی خروجی یا نتیجه (محصول) خلاق متمرکز شده است. نتیجه خلاق به عنوان چیزی که هم جدید یا ابتکاری و هم مفید یا مناسب برای سازمان است، تعریف شده است (ریتر-پالمون^۱ و ایلیز^۲، ۲۰۰۴).

فورد و گیویا (۱۹۹۵)^۳ بر این نظرند که خلاقیت یکی از پیچیده‌ترین و اسرارآمیزترین موضوعات مرتبط با عملکرد انسان‌ها می‌باشد؛ خصوصاً در مدیریت سازمان‌های مدرن. در زیر چند تعریف از خلاقیت در سازمان آورده شده است:

خلاقیت به معنای عرضه فکر و طرح جدید جهت توسعه، بهبود و ارتقاء کیفیت و کمیت فعالیت‌های

1. Fishani
2. product creative
3. Reiter-Palmon
4. Illies
5. Ford & Gioia

سازمان. به عنوان مثال بهبود بهره‌وری، افزایش تولید کالا یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات و خدمات از رویه بهتر، تولید و خدمات جدید و ... (مطهری، ۱۳۸۷).

آلبرشت^۱ (۱۹۸۷) مراحل خلاقیت را در پنج مرحله پیشنهاد می‌کند که این مراحل عبارت‌اند از: کسب اطلاعات، مکاشفه، آزمایش، پالایش و ارائه. به عقیده آلبرشت شخص خلاق، اطلاعات گرداگرد خود را جذب می‌کند و جهت بررسی مسائل، رویکردهای گوناگون را مورد بررسی قرار می‌دهد. زمانی که ذهن فرد خلاق از داده‌های خام انباشته شد، به‌طور غیرقابل محسوس شروع به کار می‌کند و بعد از تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌ها، رهیافتی برای مساله پیشنهاد می‌کند (شرارائی و مدنی‌پور، ۱۹۹۶). والاس^۲ (۱۹۶۲) فرآیندی را پیشنهاد می‌دهد که شامل مراحل دوره آمادگی، دوره خواب (پرورش)، دوره روشنایی (بصیرت)، دوره آزمایش و ارزش‌گذاری می‌شود (صمدآقایی، ۱۳۸۰).

یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه‌سازی و بستر سازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می‌کنند. یکی از شرایط لازم جهت ظهور افکار جدید وجود آرامش برای مغز است به همین سبب لازم است که افراد بکوشند تا در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط جهت سازندگی در جامعه مهیا شود (نانوکا^۳، ۱۹۹۵).

علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیک، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی پی برده‌اند که منبع کلیدی مزیت رقابتی مستمر خلاقیت است (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵).

خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کارگیرند (مک فاذن^۴، ۱۹۹۸).

از این رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان این توانایی را می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد (شالی^۵ و گیلسون^۶، ۲۰۰۴).

امید اجتماعی یکی از اصلی‌ترین فاکتورهای تحقق حقوق شهروندی است؛ جامعه وظیفه دارد امیدرابه مردم تزریق کند؛ خلاقیت و واکنش‌پذیری انطباقی از طریق جدیت در تعاملات داخلی و انطباق‌پذیری و همچنین نوآوری موجب بازآفرینی تاب‌آوری اجتماعی از طریق اعتقاد راسخ به اینکه آینده می‌تواند بهتر

1. Albrecht
2. Wallace
3. Nonaka
4. Macfadzean
5. Shalley
6. Gilson

باشد پس احساس امید و هدفمندی و پذیرفتن خود به عنوان فردی ارزشمند و احترام قائل شدن برای خود می‌گردد (مکوندی و بهزادی، ۱۴۰۰).

مدیریت خلاقیت سازمانی

افراد در به کارگیری استعدادهای خلاقیت خویش در رسیدن به نتایج، توانایی‌های متفاوتی دارند، سازمان‌ها هم در به کارگیری استعدادهای اعضای خویش جهت تولید محصولات، فرآیندها، یا خدمات جدید، متفاوتند، به همین دلیل مدیران لازم است از فرآیند مدیریت خلاقیت در سازمان‌ها آگاه باشند و طی مراحل فرآیند، آن را تشویق نمایند، تا سازمان‌ها با به کارگیری خلاقیت بتوانند اثربخش شده و قادر باشد راه‌های جدیدتر، بهتر و خلاق‌تر انجام وظایف را بیابند. فرآیند خلاق در سازمان‌ها از سه مرحله تشکیل شده است:

الف- ارائه نظریه‌ها: رایة نظریه‌ها در سازمان‌ها در درجه اول و مهمتر از همه به جریان افراد و اطلاعات بین سازمان و محیط اطراف آن بستگی دارد.

ب- بهبود نظریه: برخلاف رایة نظریه، که به وسیله برخوردارهای خارجی، بسیار تحریک می‌شود، بهبود نظریه به فرهنگ سازمانی و فرآیندهای داخل سازمان بستگی دارد. ویژگی‌ها، ارزش‌ها و فرآیندهای سازمانی می‌توانند بهبود و کاربرد نظریه‌های خلاق را حمایت یا جلوگیری کنند.

ج- اجراء: مرحله اجراء فرآیند خلاق در سازمان‌ها شامل قدم‌هایی است که می‌توان به وسیله آن‌ها یک راه حل یا یک اختراعی را به بازار ارائه کرد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۵۰۲).

عوامل مؤثر در بروز خلاقیت

«روبرت جی استرنبرگ» و «لیندا ای اوهارا» در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

۱. دانش: داشتن دانش پایه در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.
۲. توانایی عقلایی: توانایی ارائه ایده خلاق با تعریفی نو و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.
۳. سبک فکری: افراد خلاق عموماً، در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.
۴. انگیزش: افراد خلاق عموماً، برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.
۵. شخصیت: افراد خلاق عموماً، دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.
۶. محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارآیی برنامه‌های آموزش خلاقیت تأکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد. جایی که سایر عوامل نیز تأثیر به‌سزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی خلاقیت ایفا می‌کنند (احمدی مقیم، ۱۳۸۷: ۲۷).

موانع خلاقیت

اکثر صاحب نظران و نظریه پردازان خلاقیت و نوآوری بر این عقیده‌اند که افراد کم و بیش فطرتاً خلاق هستند، اما اگر در یک جامعه افرادی دیده می‌شوند که اصلاً قدرت خلاقیت ندارند و یا عده‌ای خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند، علتش این است که افراد مختلف به طور غیر ارادی ممکن است از بدو تولد و بلکه قبل از تولد در شرایطی قرار گرفته باشند که موانع کمتری برای رشد و شکوفایی استعداد بالقوه خلاقیت وجود داشته است. بنابراین، همه متخصصین متفق القول هستند که اگر افراد با روش‌های شناسایی و دفع موانع خلاقیت خود آشنا شوند و آنها را به کار بندند، بر قدرت خلاقیتشان افزوده می‌شود.

«تراز. ام. بیلا» عواملی که بر خلاقیت تأثیر منفی می‌گذارند را در شش مورد بیان می‌کند:

ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات: افراد خلاق به خاطر ترس از ارزیابی عملکرد خود به راحتی نمی‌توانند فعالیت کنند. چرا که در این شرایط فقط به دنبال برآوردن انتظارات خواهند بود. افراد باید احساس کنند که برای خودشان کار می‌کنند نه برای دیگران.

نظارت و مراقبت: افراد اگر احساس کنند که در حین کار چشمانی مراقب آنهاست، کمتر خلاق خواهند بود. باید تلاش شود اگر مراقبتی هم صورت می‌گیرد، بدون اطلاع افراد باشد.

پاداش: هر چند که پاداش‌های پولی و سایر پاداش‌ها محرک‌های خوبی هستند اما ضرورتاً همیشه انگیزاننده نیستند. افراد خلاق بیشتر به دنبال رضایت درونی هستند تا پاداش‌های ملموس و غیره.

رقابت: افرادی که در کارشان با دیگران در حال رقابت هستند، خلاقیت کمتری خواهند داشت. متفکر خلاق باید بیشتر به دنبال کم کردن رقابت باشد تا آزادی افراد را برای کشف حوزه‌های جدید محدود نکند. انتخاب محدود: افرادی که در انتخاب چگونگی انجام کار محدود هستند، کمتر خلاق می‌باشند. این محدودیت‌ها بر خلاقیت اثر مخرب دارد.

گرایش به پاداش‌های بیرونی: افرادی که به محرک‌های بیرونی همانند محرک‌های مالی، پست و مقام، نشان‌ها و ارتقاء فکر می‌کنند، خلاقیت کمتری خواهند داشت. محرک‌های درونی برای افراد خلاق از اهمیت بیشتری برخوردار است و درگیر شدن در کار باعث لذت و خوشحالی آنها می‌شود (مقیم، ۱۳۸۰: ۲۳۱).

راه‌های پرورش خلاقیت در سازمان

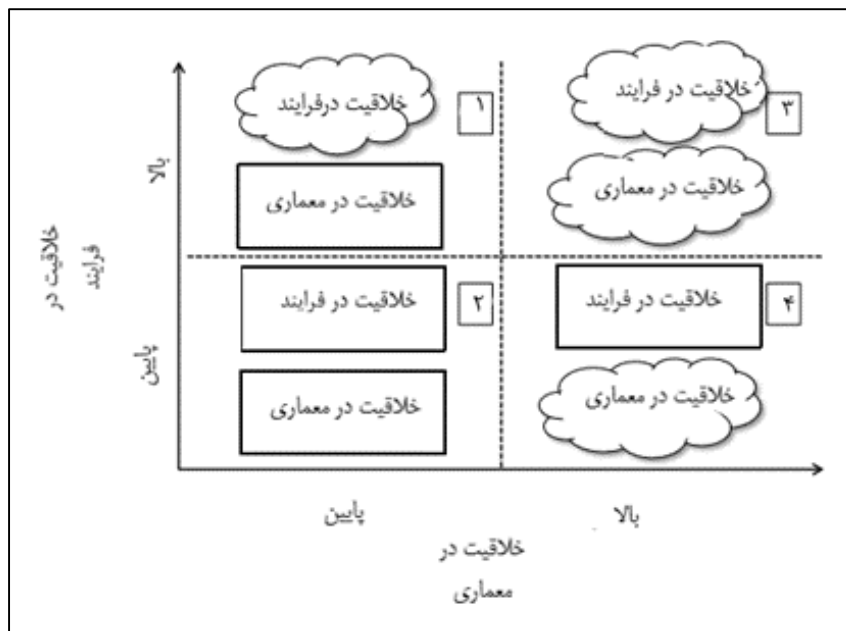
خلاقیت در سازمان زمانی عملی می‌شود که مدیران، محیطی ایجاد کنند که در آن خلاقیت بتواند رشد کند) هم برای خودشان و هم برای کارکنان(مدیران می‌توانند با به کار بردن راه‌های زیر برای پرورش خلاقیت در میان کارکنان خود اقدام کنند:

- از کارکنان خود انتظار خلاقیت داشته باشید؛
- تحمل شکست و یادگیری از آن را به کارکنان خود بیاموزید؛
- روحیه کنجکاوی را تشویق کنید؛

- مشکلات را به عنوان چالش تلقی کنید؛
- آموزش‌هایی در زمینه خلاقیت به اجرا در آورید؛
- از کارکنان خود حمایت کنید؛
- برای کارهای خلاق، پاداش در نظر بگیرید؛
- الگوهای مناسبی در زمینه‌ی خلاقیت معرفی کنید (پرداختچی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۳۷).

خلاقیت در معماری و فرآیند در مدیریت

از منظر ماتریس خلاقیت، محیط پروژه یا سازمان به دو بخش تقسیم می‌شود که این دو بخش شامل خلاقیت در معماری و خلاقیت در فرآیند می‌باشد. خلاقیت معماری در مورد چگونگی خلاقیت در ساختار پروژه (یا در تولید) و یا در سازمان مورد نیاز بوده و با نتایج آنها مرتبط است، خلاقیت در فرآیند نیز مرتبط با روش شناسی مدیریت و شیوه‌های مدیریت و اجرایی آن می‌باشد.



شکل ۱. ماتریس خلاقیت

این ماتریس دارای چهار ربع در دو بعد می‌باشد و بین اعمال خلاقیت در معماری و اعمال خلاقیت در فرآیند تمایز وجود دارد. مدیر هر سازمان باید از این تمایز آگاهی داشته باشد، زیرا استراتژی‌های مختلف مدیریتی، ابزار و تکنیک‌ها برای هر ربع از ماتریس مورد نیاز است. این ماتریس در مورد کاربرد و بکارگیری خلاقیت هم در فرآیند و هم در معماری در بخش‌های سازمانی پیشنهادات مخصوص آن بخش را ارائه می‌دهد.

در ماتریس خلاقیت از اندازه‌گیری‌های ساده "زیاد" و "کم" برای هر نوع خلاقیت استفاده می‌شود و در نتیجه یک ماتریس دارای چهار بخش است. مختصات عمودی اطلاعاتی در مورد خلاقیت در فرآیند ارائه می‌دهد در حالی که مختصات افقی نشان‌دهنده خلاقیت در معماری است. استراتژی خلاق مناسب، به

سازمان، صنعت، شرکت و شاید حتی پروژه فردی بستگی دارد (لیبورن و واربرتون، ۲۰۱۳).

تحلیل اهمیت - عملکرد

تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد برگرفته یکی از روش‌های تحلیل شکاف است. این تکنیک نخستین بار توسط جان مارتیلا و جان جیمز به سال ۱۹۷۷ ارائه شد. برای نخستین بار، ماریتا و جیمز تحلیل اهمیت-عملکرد را برای شناسایی و اولویت بندی و یژگی های محصول یا خدمت که سازمان می‌تواند برای حداکثر کردن رضایت مشتریان بر آن تمرکز کند، ارائه کردند. نقش ماتریس اهمیت-عملکرد که در واقع از چهار قسمت یا ربع تشکیل شده و در هر ربع استراتژی خاصی قرار دارد، کمک به فرایند تصمیم‌گیری است. از این ماتریس برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها برای بهبود استفاده می‌شود. براساس اینکه هر شاخص چه میزان اهمیت دارد (وضعیت مطلوب) و عملکرد سازمان در زمینه این شاخص در چه حد است (وضعیت موجود) چهار ربع قابل تشخیص است:

- حیطة بی تفاوتی: عملکرد پایین-اهمیت پایین
- حیطة اتلاف: عملکرد بالا-اهمیت پایین
- حیطة ضعف: عملکرد پایین-اهمیت بالا
- حیطة قابل قبول: عملکرد بالا-اهمیت بالا

شکاف اصلی در مدل تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد ربع دوم و ربع چهارم است. اگر بیشتر شاخص‌ها در ربع دوم قرار گرفته باشد یعنی سازمان روی شاخص‌هایی سرمایه‌گذاری کرده است که ارزش چندانی ندارند و عملکرد در زمینه شاخص‌های بی اهمیت بالا است. اگر بیشتر شاخص‌ها در ربع چهارم قرار گرفته باشد یعنی سازمان در زمینه شاخص‌هایی که اهمیت بالایی دارند عملکرد ضعیفی دارد. استراتژی سازمان باید درصدد آن باشد اولاً عناصر را از ربع چهارم به ربع اول منتقل کند و تمامی عناصر ربع دوم و سوم را حذف نماید. تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد برای تحلیل سروکوال و تحلیل‌های رقابتی بسیار مناسب است. بطور معمول برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه با طیف ۵، ۷ یا ۹ درجه استفاده می‌شود (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

محققین خلاقیت در تحقیقات خویش، دیدگاه خود را از سطح متغیرهای فردی به سطح متغیرهای زمینه‌ای توسعه دادند. آن‌ها دریافته‌اند که محیط، فرصت‌هایی را از طریق رفع محدودیت‌ها و پاداش‌ها برای شکوفایی خلاقیت فراهم می‌سازد (آماییل، ۱۹۹۹). در زمینه تأثیر عوامل زمینه‌ای بر خلاقیت کارکنان تحقیقات زیادی را می‌توان یافت که برخی به اثر مستقیم و برخی به اثر غیرمستقیم عوامل زمینه‌ای (از طریق

انگیزش درونی) بر خلاقیت کارکنان اشاره کرده‌اند. تایرنی و فارمر (۲۰۰۲، ۲۰۰۴)، اولدهام و کامینگز (۱۹۹۶)، و ... به اثر مثبت پیچیدگی شغل بر خلاقیت کارکنان، فورد و گیویا (۱۹۹۵) «رهبری مؤثر»، آمایل «سرپرستی حمایتی»، اولدهام و کامینگز (۱۹۹۶، ۱۹۹۷) تأثیر «سبک‌های رهبری»، ویزبرگ (۱۹۹۹)، اسکات و بلیامز (۲۰۰۴) نقش اعتماد به نفس، آمایل و همکاران (۱۹۹۶)، ژاو و گروگ (۲۰۰۱) «حمایت و تشویق همکاران» و مدجار (۲۰۰۵) تعامل با مشتریان را بر خلاقیت کارمندان مؤثر دانسته‌اند. در ادامه پیشینه تحقیق، جدیدترین پژوهش‌های مرتبط با خلاقیت به طور خلاصه و نتایج آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص خلاقیت و نتایج آن‌ها

ردیف	محقق / محققین	عنوان	نتیجه گیری
۱	ژو و ژاوو ^۳ و وانگ و چن ^۴ ۲۰۱۷	رهبری خیالی و خلاقیت کارکنان در چین	نتایج نشان داد که رهبری رؤیایی با نوآوری کارکنان در سازمان‌های چینی مستقیماً همراه است و رابطه غیر مستقیم با اشتراک دانش در کارکنان دارد. علاوه، جهت گیری "یادگیری هدف" کارکنان، رابطه بین رهبری رؤیایی و به اشتراک دانش کارکنان را تقویت می‌کند، با در نظر گرفتن اینکه جهت گیری "اجتناب از هدف" کارکنان رابطه بین رهبری رؤیایی و اشتراک دانش کارکنان را ضعیف تر می‌کند.
۲	وان مینها ^۵ و بدیرا ^۶ ۲۰۱۶	تأثیر شایستگی فنی رهبران بر روی نوآوری و یادگیری کارکنان	نتایج نشان می‌دهند که شایستگی فنی رهبران رابطه مثبتی با رفتار کاری نوآورانه و یادگیری زیردستان دارد. افزون بر این، رفتار کاری یادگیری اثر و اسطه ای جزئی بر رابطه بین شایستگی فنی رهبران و رفتار کاری نوآورانه زیردستان دارد.
۳	مای ^۷ ؛ ۲۰۱۶	شخصیت فعال، زمینه سازمانی، خلاقیت کارکنان و توانایی نوآوری، نمونه‌هایی از شرکت‌های چند ملیتی و شرکت‌های داخلی	نتایج: تجزیه و تحلیل نشان داد که چهار بعد، ارتباط، جو، تمایل به ریسک پذیری و شخصیت فعال کارکنان به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان و در آخر بر ظرفیت نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارند، در حالی که تأثیر منفی مطرح شده سلسله مراتب بر روی خلاقیت کارکنان وجود ندارد. این تحقیق همچنین مشخصات سازمانی نسبی در شرکت‌های چند ملیتی و بومی را برجسته می‌کند. این ویژگی‌ها بر ظرفیت شان تأثیر می‌گذارند تا از طریق خلاقیت کارکنان تغییر ایجاد کنند. با توجه به اینکه شخصیت فعال از سوابق مهم قابلیت‌های نوآورانه بدون در نظر گرفتن نوع سازمان می‌باشد، از نظر آماری ثابت شد که ارتباط و جو از عوامل مؤثر بر شرکت‌های چند ملیتی است. در حالی که برای شرکت‌های محلی، تمایل به ریسک پذیری، غالب است.
۴	جاسوال ^۸ و لوجان دهار ^۹ ؛ ۲۰۱۵	رهبری تحول‌گرا، شرایط نوآوری، اثر	یافته‌ها حاکی از این است رهبران تحول‌گرا می‌توانند شرایط نوآوری را فراهم آورند تا خلاقیت کارمند ارتقا پیدا کند. به علاوه، یک نقش تعدیل‌کننده‌ی

1. Zhou
2. Zhao
3. Tian
4. Zhang
5. Chen
6. VanMinha
7. Badira
8. Mai
9. Jaiswal
- 1 . Dhar

ردیف	محقق / محققین	عنوان	نتیجه گیری
		بخشی مستقل و خلاقیت کارمندان: یک بررسی چندسطحی	مهم اثر بخشی مستقل خلاق، در رابطه‌ی بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان یافت شد. یافته‌ها آشکار می‌کنند کارمندان دارای ملجأ اثر بخشی مستقل خلاق بالا برای رفتار خلاقانه هستند در زمانیکه یک شرایط نوآوری حامی را دریافت می‌کنند.
۵	هان و چانگ لی، ۲۰۱۵	ساختار شبکه، فرهنگ آموزش سازمانی و خلاقیت کارمندان در شرکت‌های تلفیق سیستمی: اثرات غیرمستقیم بهره برداری و شناسایی	اغلب ساختارها، به جز ساختار شبکه اجتماعی، به شکلی مثبت بر خلاقیت فردی مؤثر بوده‌اند. سطح محوریت درمورد ساختار شبکه سازمانی، اثر قابل توجهی بر بهره برداری و شناسایی داشته است.
۵	بتناگر، ۲۰۱۴	بررسی میانجی در مدیریت خلاقیت و نوآوری در نیروهای کار با دانش هندی	مطالعه کنونی دریافته است که قراردادهای روانشناختی و پاداش‌ها و به رسمیت شناختن و اسطه‌های قوی، بین حمایت سرپرست تصور شده، نوآوری و TI هستند. یک مدل تناسب بهتر در زمانی که چهار مدل رقابتی را با استفاده از MLM امتحان می‌کند ظاهر شده است. این پژوهش مفاهیم عملی و نظری نتایج را تست می‌کند.
۶	نارنجو و لنسیا و جیمز و سانزوالی، ۲۰۱۶	بررسی و مطالعه ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت‌های اسپانیایی	این مورد به وضوح نشان داد که فرهنگ ادوکراتییک به عنوان بهترین عامل و متغیر پیش بینی کننده نوآوری و عملکرد می‌باشد. مطابق با این نتایج، می‌توان به این صورت نتیجه گرفت که نوآوری رابطه بین نوع خاصی از فرهنگ سازمانی و عملکرد را تعدیل می‌کند.
۷	سوجان همپل، ۲۰۱۵	رابطه عملکرد - خلاقیت: چگونه پاداش دهی موجب بروز خلاقیت می‌شود	اعتقاد بر این است که خلاقیت برای عملکرد، موفقیت و پیشرفت ضروری بوده و پایه و اساس نوآوری و مزیت رقابتی محسوب می‌شود. هم چنین این باور وجود دارد که خلاقیت ارتباط نزدیکی با عملکرد کارکنان دارد، با این حال شواهد تجربی اندکی برای تأیید این موضوع وجود دارد. در عوض، تحقیق قبل از عملکرد خلاقانه به عنوان برآیند استفاده کرده و ایجاد ابهام با عدم تمایز بین خلاقیت و عملکرد می‌کند.
۸	گاموسلوگ و السی، ۲۰۰۹	رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی	در سطح سازمانی، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین ارتباطی مثبت با نوآوری سازمانی دارد که با معیارهای بازارگرا (که به طور خاص برای کشورهای در حال توسعه و صنایع در حال رشد طراحی شده است) اندازه گیری می‌شود. درباره دستاوردهای این نتایج به همراه چند کاربرد عملی احتمالی بحث می‌شود.

1. Hahn
2. Chang Lee
3. Bhatnagar
4. Naranjo-Valencia
5. Jiménez
6. Sanz-Valle
7. SUE-CHAN
8. HEMPEL
9. Gumusluoglu
- 1 . Ilsev

ردیف	محقق / محققین	عنوان	نتیجه گیری
۹	هان و چان لین لو، ۲۰۱۳	غلبه بر استرس مربوط به کار و ارتقاء خلاقیت کارمند در صنعت هتل: نقش بازخورد کار از سرپرست	با استفاده از داده‌های چند منبع از مجموع ۲۶۵ کارمند تمام و قت چینی در پکن، چین، ما نشان می‌دهیم که کارکنان تحت استرس مربوط به چالش خلاقیت بیشتری را در زمانی که سطح بازخورد و طیف مثبت سرپرستان آنها بالا هستند، نشان می‌دهند. به همین ترتیب، کسانی که با عوامل استرس زای مانع مواجه بودند زمانی که ناظران کمتر بازخورد منفی و بیشتر بازخورد مثبت ارائه می‌کردند، در کار خلاق‌تر بودند. پژوهش‌های آینده نیز مورد بحث قرار گرفته است.
۱۰	تیموتی، ۲۰۱۵	ضرایب تأثیر: تأثیر گذار بر حرفه‌ها، خلاقیت و آزادی علمی	استدلال مقاله‌ی حاضر این است که سایر شاخص‌های کیفیت و تأثیر نیز باید برای اندازه‌گیری موفقیت علمی فرد استفاده شوند. زمانی که شاخص‌های تأثیر به عنوان تنها معیارهای کیفیت علمی استفاده می‌شوند، سه پیامد اصلی می‌تواند به وقوع بپیوندد: سرکوبی محققانی که در ابتدای مسیر حرفه‌ای هستند، محدود ساختن آزادی علمی و مهار خلاقیت و نوآوری
۱۱	تاسی و هورنگ و لئو و هائو، ۲۰۱۵	محیط کار و جو: نقش پشتیبانی سازمانی در عملکرد خلاقیت سازمان‌های گردشگری و مهمان نوازی	بعد از انجام یک مطالعه میدانی بر روی ۳۲۰ کارمند، مشاهده کردیم که پشتیبانی سازمانی رابطه مثبتی با محیط کار از لحاظ اشتراک گذاری دانش، انگیزه، عدالت رویه‌ای و ارتقای کارمندان دارد. علاوه بر این، محیط کار یک نقش واسطه‌ای بین پشتیبانی سازمانی و خلاقیت کارمند ایفا می‌کند. این شاخص‌های در نظر گرفته شده برای محیط عدالت رویه‌ای سازمان با انگیزه کارمندان و اشتراک گذاری دانش در ارتباط هستند که خود پیش‌بینی کننده ارتقای کارمندان است.
۱۲	چن و چانگ و لو، ۲۰۱۵	سبک شناختی خلاقیت، تعارض و موفقیت شغلی برای کارآفرینان خلاق	نتایج نشان می‌دهند که سبک شناختی کارآفرینان خلاق با و ساطت سبک اداری تعارض بر روی موفقیت شغلی اثرگذار است. بر اساس نظریه‌های روانشناسی شناختی و مدیریت تعارض، در این مقاله حلقه‌های گمشده‌ی بین شناخت کارآفرینی و اداری تعارض در حوزه‌ی کارآفرینی را مشخص خواهیم کرد.
۱۳	اندرسون و کراگ، ۲۰۱۳	مدیریت خلاقیت در روابط بازار کسب و کار	مدیریت خلاقیت در روابط بازار کسب و کار باعث می‌شود فصل مشترک تحقیق بین سازمانی و تحقیق خلاقیت به عنوان موضوع تعیین شود. این موضوع سه تناقض را معرفی می‌کند که مدیران این فرآیندها با آن روبرو هستند که عبارتند از (a): اختلاف بین نیاز به ساختار در مقابل آزادی دنبال کردن دیدگاه‌های جدید (b) معضل بین صداقت و اتحاد سازمانی و (c) کار تلفیقی و اولویت بندی دیدگاه‌های بین و درون سازمانی

همانگونه که از تحقیقات صورت گرفته مشخص است تحقیقات فوق تنها به قسمتی از بحث خلاقیت

1. Hon
2. Chan, Lin Lu
3. Timothy
4. Tsai
5. Horng
6. Liu
7. Hu
8. Chen
9. Chang
- 1 . Lo
- 1 . Andersen
- 1 . Kragh

0
1
2

پرداخته به عنوان نمونه در تحقیق "رهبری خیالی و خلاقیت کارکنان در چین" و "تحقیق تأثیر شایستگی فنی رهبران بر روی نوآوری و یادگیری کارکنان" تنها به پیشران‌های خلاقیت و فرایند خلاقیت پرداخته شده یا در تحقیق "بررسی و مطالعه ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت‌های اسپانیایی" و تحقیق "رابطه عملکرد - خلاقیت: چگونه پاداش دهی موجب بروز خلاقیت می‌شود" تنها به بررسی موانع و پیشران‌های خلاقیت در سازمان پرداخته شده است، اما تاکنون تحقیقی که به تمامی عوامل خلاقیت در سازمان اعم از موانع و پیشران‌ها، میزان اهمیت هر یک از پیشران‌ها و همچنین عملکرد سازمان‌ها در خصوص پیشران‌های خلاقیت انجام نشده است. لذا تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

- ۱) پیشران‌های خلاقیت در بخش سلامت کشور کدامند؟
- ۲) موانع بروز خلاقیت در بخش سلامت کشور کدامند؟
- ۳) ماتریس اهمیت-عملکرد در بخش سلامت کشور چگونه است؟
- ۴) میزان تأثیر گذاری پیشران‌های خلاقیت در ماتریس اهمیت-عملکرد چقدر می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در گروه پژوهش‌های اکتشافی طبقه‌بندی می‌شود و از نظر روش گردآوری داده‌ها، دلفی می‌باشد.

در تحقیق حاضر پانزده نفر از خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی و روانشناسی و نیز هشتاد و سه نفر از مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی سطح کشور حضور داشتند. در این مطالعه با توجه به تعداد جامعه آماری و نیز ماهیت و روش تحقیق که دلفی بود از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد.

جهت گردآوری اطلاعات و داده‌ها از پرسشنامه چند مرحله‌ای روش آینده‌نگاری دلفی کلاسیک که به صورت محقق ساخته و بوسیله مصاحبه با خبرگان تهیه و تنظیم گردیده است، استفاده شد. پرسشنامه شامل ۱۸ گویه، طراحی شد که بخش اول شامل ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان شامل میزان تحصیلات، سابقه خدمت، پست سازمانی بود. در بخش دوم ۱۸ پیشران به منظور بررسی شاخص تأثیرگذار بر خلاقیت آورده شد. سؤال‌های پرسشنامه به صورت بسته طراحی شده و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت برای متغیرهای تحقیق از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم مقیاس بندی شده است. در مقیاس هر سؤال پنج گزینه قرار گرفته که به ترتیب از گزینه (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم می‌باشد. زمان پاسخ دهی به پرسش‌ها و ارسال آن‌ها حداکثر یک ماه تعیین شد. بر این اساس دو هفته پس از فرستادن پرسشنامه، زمان پاسخ دهی به شرکت کنندگان یادآوری گردید. در ادامه محقق نتایج حاصل از پرسشنامه اول را جمع‌آوری و آن‌ها را تجزیه و تحلیل نمود. پرسش‌هایی که پاسخ عددی یا پاسخ‌های گزینه‌ای داشتند با استفاده از نرم‌افزارهای مربوطه تحلیل گردید. روش معمول برای تحلیل پاسخ‌ها آن است که محاسبه محدوده چارک و میانه برای هر

پرسش شود که در این تحقیق نیز صورت گرفت. معمولاً برگزاری ۲ الی ۳ دوره برای رسیدن به وفاق و همگرایی کافیهست. معیار دیگر این مطالعه که نشانه‌ی حصول وفاق و پایان مطالعه دلفی است، ثابت بودن پاسخ اکثر شرکت کنندگان در دو دور متوالی و دستیابی به ثبات در آرا و نظرات بود. این فرآیند تا رسیدن به وفاق مورد نظر مطالعه ادامه یافت. در این مطالعه دستیابی به وفاق و همگرایی حداقل ۶۰ درصد پاسخ دهندگان مورد توجه بود.

یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی

در این بخش با استفاده از جداول توزیع فراوانی، نمودارهای آماری و محاسبه توصیف کننده‌های عددی از جمله شاخص‌های مرکزی (میانگین و مد) و شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار)، نمونه مورد مطالعه مورد توصیف قرار گرفته است.

تحلیل توصیفی مدرک تحصیلی و سابقه مدیریتی مدیران

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود از میان ۸۳ مدیری که به این قسمت در پرسشنامه پاسخ گفته‌اند، مدیران با سابقه کمتر از ۱۰ سال با ۳۷/۳ درصد بیشترین گروه مدیران این تحقیق را تشکیل می‌دهند. در مورد مدرک تحصیلی نیز دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با ۶۲/۷ درصد بیشترین جمعیت مدیران را شامل می‌شوند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران شرکت کننده در مطالعه

متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۱۰	۱۲
	کارشناس ارشد	۵۲	۷۴/۷
	دکتر	۲۱	۱۰۰
جمع	۸۳	۱۰۰	
سابقه مدیریت	کمتر از ۱۰ سال	۳۱	۳۷/۳
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵	۵۵/۴
	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۵	۸۵/۵
	۲۰ تا ۲۵ سال	۱۲	۱۰۰
جمع	۸۳	۱۰۰	

بررسی روایی پرسشنامه

بعد از طراحی پرسشنامه‌های موانع و پیشران‌های خلاقیت، اهداف آزمون برای خبرگان توضیح و تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات برای آن‌ها تشریح شد. همچنین در پرسشنامه پیشران‌های خلاقیت از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت و عملکرد هر یک از پیشران‌های خلاقیت در بخش سلامت کشور براساس طیف کلامی هفت تایی به چه میزان می‌باشد. جهت بررسی روایی محتوایی از روش (CVR) یا

نسبت روایی محتوایی استفاده شده است. در این روش از ۱۵ نفر از خبرگان خواسته شده تا هر یک از سؤالات را بر اساس طیف بخشی لیکرت «تناسب بالادارد»، «تناسب دارد»، «تناسب کم دارد»، «تناسب ندارد» طبقه‌بندی کنند سپس بر اساس فرمول زیر نسبت روایی محتوایی لاوشه محاسبه شد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

در فرمول داریم:

N: تعداد کل

Ne: تعداد افرادی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.

لذا با در نظر گرفتن تعداد خبرگان سوالاتی که روایی آنها بالای ۰/۴۹ بوده مورد تأیید قرار گرفته و روایی مابقی رد شده است. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی بررسی شد که نتایج نشان‌دهنده بار عاملی مناسب برای سؤالات داشت. برای همسانی درونی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. از آلفای کرونباخ برای سنجش سازگاری درونی پرسشنامه استفاده می‌شود. به این ترتیب که با افزایش میزان سازگاری درونی پرسشنامه، ضریب آلفا نیز افزایش می‌یابد به این معنی که اگر گویه‌ها بیشترین ارتباط را با هدف مورد بررسی (متغیر مربوط به فرضیات تحقیق) داشته باشند، این ضریب بزرگ می‌شود. فرمول آلفای کرونباخ به قرار زیر است:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2} \right) \quad (2)$$

که در آن k تعداد گویه‌ها، S^2 واریانس جمع نمره‌های هر پاسخگو و S_i^2 واریانس نمرات مربوط به گویه شماره i ام

در تحقیق حاضر نیز مقدار ۰/۷۳ برای کل پرسشنامه به دست آمده که با توجه به جدول آلفای کرونباخ این مقدار قابل قبول می‌باشد.

پس از محاسبه روایی محتوایی پیشران‌ها، روایی محتوایی پیشران‌های، زمینه سازی جهت بروز خلاقیت در فرد، عوامل فردی (تعهد درونی، چالش پذیری، رضایت شغلی و مکانیزم‌های خود کنترلی و خود نظمی)، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، سبک رهبری، ساختار سازمانی، جو سازمانی، تقویت ارزش‌های سازمان و پیچیدگی کار پذیرفته شد.

همچنین جهت بررسی میزان اهمیت و عملکرد هر یک از پیشران‌های خلاقیت از دید خبرگان، پرسشنامه منضمم به پرسشنامه پیشران‌های خلاقیت به خبرگان ارائه شده تا میزان اهمیت هر یک از آنها و عملکرد بخش سلامت کشور در مورد آن بررسی شود.

در خصوص موانع نیز روایی محتوایی موانع، عدم اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، عدم تمرکز ذهنی، عوامل فردی (نداشتن انگیزه برای بروز خلاقیت و...)، عوامل پیرامونی (عدم پذیرش فرد خلاق توسط

همکاران و مدیران و...، نداشتن انگیزه درونی، فشار برای انجام کار، نبود محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش خلاقیت، پذیرفته شده است.

طراحی ماتریس خلاقیت مبتنی بر عملکرد-اهمیت بر اساس پیشران‌های خلاقیت

پس از مشخص شدن پیشران‌های منتخب و همچنین میزان اهمیت و عملکرد هر یک از آنها، بااهمیت‌ترین پیشران‌های خلاقیت و همچنین عملکرد بخش سلامت کشور در خصوص آنها از دید خبرگان به شرح جدول ۳ بدست آمد.

جدول ۳. پیشران‌های منتخب و همچنین میزان اهمیت و عملکرد بخش سلامت کشور در هر یک از آنها

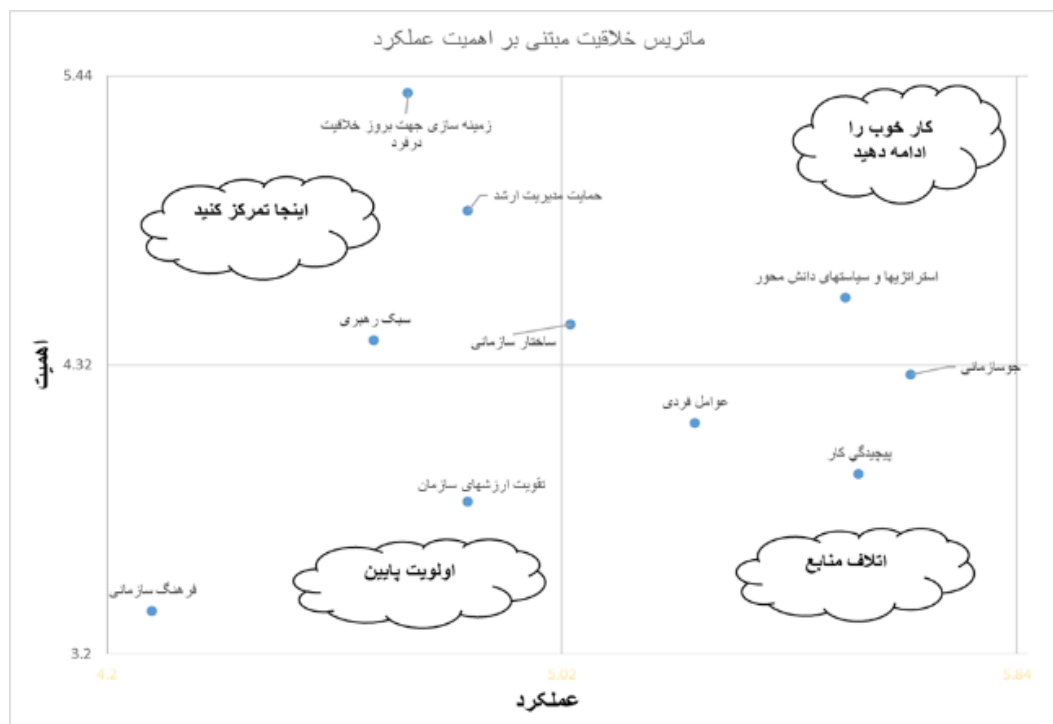
اهمیت	عملکرد	پیشران‌های خلاقیت
۵/۳۷۳۴۷۹۵	۴/۷۴۲	زمینه سازی جهت بروز خلاقیت در فرد
۴/۰۹۵۳۴۵۰۲	۵/۲۶۱	عوامل فردی (تعهد درونی، چالش پذیری، رضایت شغلی و مکانیزم‌های خودکنترلی و خودنظمی)
۳/۳۶۵۸۶۵۴	۴/۲۸۲	فرهنگ سازمانی
۴/۵۸۰۳۴۴۰۹	۵/۵۳۲	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور
۳/۷۲۷۹۱۹۲۷	۶/۰۴۳	حمایت مدیریت ارشد
۴/۲۵۸۱۹۵۶۰	۵/۴۹۲	سیک رهبری
۳/۷۲۷۹۱۹۲۷	۵/۹۶۶	ساختار سازمانی
۴/۲۸۲۲۵۴۷۳	۵/۶۵۰	جوسازمانی
۳/۷۹۱۹۵۵۳۲	۴/۸۵۱	تقویت ارزش‌های سازمان
۳/۸۹۸۰۵۹۸۴۱	۵/۵۵۵۵	پیچیدگی کار

پس از مشخص شدن میزان اهمیت و عملکرد هر یک از پیشران‌های خلاقیت ارزش آستانه اهمیت و ارزش آستانه عملکرد به شرح ذیل بدست آمد:

$$\mu_C = \frac{43.2}{10} \quad \text{ارزش آستانه اهمیت پیشران‌های خلاقیت}$$

$$\mu_b = \frac{50.4}{10} \quad \text{ارزش آستانه عملکرد بخش سلامت کشور در خصوص پیشران‌های خلاقیت}$$

پس از مشخص شدن پیشران‌های منتخب و میزان اهمیت و عملکرد هر یک از آنها و همچنین ارزش آستانه اهمیت پیشران‌های خلاقیت و ارزش آستانه عملکرد بخش سلامت کشور در خصوص پیشران‌های خلاقیت ماتریس اهمیت عملکرد طراحی شد.



شکل ۲. ماتریس خلاقیت مبتنی بر مدل اهمیت عملکرد

همان طور که در شکل ۲ ملاحظه می شود پیشران‌های ساختار سازمانی و استراتژی‌های دانش محور در ربع "کار خوب را ادامه دهید" قرار گرفته، به عبارت دیگر این پیشران‌ها از اهمیت بالایی برخوردار بوده و عملکرد بخش سلامت کشور نیز مناسب می باشد.

پیشران‌های پیچیدگی کار، جو سازمانی و عوامل فردی نیز در ربع اتلاف منابع قرار گرفته‌اند. در واقع این مولفه‌ها در نظر خبرگان از اهمیت کمی قرار دارند اما عملکرد بخش سلامت کشور در این پیشران‌ها بالاست. این نشان می دهد که سازمان‌ها منابع زیادی را صرف این پیشران‌ها نموده‌اند که دارای اهمیت چندانی نیستند. بنابراین لازم است بخشی از هزینه و منابعی را که صرف این پیشران‌ها نموده به بهبود پیشران‌های دیگر اختصاص یابد.

پیشران‌های تقویت ارزش‌های سازمان، فرهنگ سازمانی نیز در ربع اولویت پایین قرار گرفته است. این نشان می دهد که این پیشران‌ها از اهمیت زیادی برخوردار نبوده و عملکرد سازمان‌ها نیز در این خصوص پایین می باشد.

اما پیشران‌های زمینه‌سازی جهت بروز خلاقیت در فرد، سبک رهبری و حمایت مدیریت ارشد در ربع "اینجا تمرکز کنید" قرار گرفته. به عبارتی، این پیشران‌ها از دید خبرگان دارای اهمیت بالایی بوده اما عملکرد سازمان‌ها در این خصوص پایین می باشد. بنابراین بخش سلامت کشور باید بر روی این پیشران تمرکز کنند و عملکرد خود را بهبود دهند.

حال پس از تعیین مکان هر یک از پیشران‌ها برای تعیین اینکه کدام پیشران در اولویت بالاتری قرار گیرد

باید وزن هر یک از پیشرانها محاسبه شود.

براساس رابطه زیر وزن هر پیشران را تعیین می‌کنیم.

$$OW_j = |(b_j - c_j) \times b_j| \quad (3)$$

جهت سهولت بیشتر جهت تجزیه و تحلیل، آن را به صورت زیر نرمالیزه می‌کنیم (جدول ۴).

$$SW_j = \frac{OW_j}{\sum_{j=1}^m OW_j}, \quad 0 \leq SW_j \leq 1, \quad \sum_{j=1}^m SW_j = 1 \quad (4)$$

جدول ۴. اولویت‌بندی پیشرانها

وزن و اولویت‌بندی هر یک از پیشرانها					
اولویت	وزن نرمالیزه شده پیشران	وزن پیشران	میزان عملکرد	میزان اهمیت	پیشران
۱	۰/۲۰	۱۴/۰۰	۳/۷۳	۶/۰۴	حمایت مدیریت ارشد
۲	۰/۱۹	۱۳/۳۵	۳/۷۳	۵/۹۷	ساختار سازمانی
۳	۰/۱۳	۹/۲۱	۳/۹۰	۵/۵۶	پیچیدگی کار
۴	۰/۱۱	۷/۷۳	۴/۲۸	۵/۶۵	جوسازمانی
۵	۰/۱۰	۶/۷۸	۴/۲۶	۵/۴۹	سبک رهبری
۶	۰/۰۹	۶/۱۴	۴/۱۰	۵/۲۶	عوامل فردی (تعهد درونی، چالش پذیری، رضایت شغلی و مکانیزم‌های خود کنترلی و خود نظمی)
۷	۰/۰۸	۵/۲۷	۴/۵۸	۵/۵۳	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور
۸	۰/۰۷	۵/۱۴	۳/۷۹	۴/۸۵	تقویت ارزشهای سازمان
۹	۰/۰۶	۳/۹۲	۳/۳۷	۴/۲۸	فرهنگ سازمانی
۱۰	۰/۰۴	۲/۹۹	۵/۳۷	۴/۷۴	زمینه سازی جهت بروز خلاقیت در فرد

همان طور که اشاره شد، پیشران زمینه سازی جهت بروز خلاقیت در فرد، سبک رهبری و حمایت مدیر ارشد در ربع "اینجا تمرکز کنید" قرار گرفت. که براساس وزن محاسبه شده برای هر مؤلفه (جدول ۴) باید بهبود به صورت زیر انجام شود.

- اولویت اول: حمایت مدیر ارشد
- اولویت دوم: ساختار سازمانی
- اولویت سوم: پیچیدگی کار
- اولویت چهارم: جو سازمانی
- اولویت پنجم: سبک رهبری

نتیجه گیری و پیشنهادات

در این قسمت به تحلیل توصیفی سوال‌های تحقیق و ابعادشان پرداخته شده است. در ادامه نتایج این تحلیل آورده شده است.

۱- پیشران‌های خلاقیت در بخش سلامت کشور کدامند؟ پس از مطالعات کتابخانه‌ای و جمع آوری

نظر مدیران و همچنین خبرگان مهمترین پیشران‌های اخلاقیت در بخش سلامت کشور به شرح ذیل مشخص شد.

زمینه سازی جهت بروز اخلاقیت در فرد، عوامل فردی (تعهد درونی، چالش پذیری، رضایت شغلی و مکانیزم‌های خود کنترلی و خود نظمی)، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، سبک رهبری، ساختار سازمانی، جو سازمانی، تقویت ارزش‌های سازمان و پیچیدگی کار.

۲- موانع بروز اخلاقیت در بخش سلامت کشور کدامند؟ در خصوص موانع اخلاقیت نیز موانع عدم اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، عدم تمرکز ذهنی، عوامل فردی (نداشتن انگیزه برای بروز اخلاقیت و...)، عوامل پیرامونی (عدم پذیرش فرد خلاق توسط همکاران و مدیران و...)، نداشتن انگیزه درونی، فشار برای انجام کار، نبود محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش اخلاقیت، پذیرفته شده است.

۳- ماتریس اهمیت-عملکرد در بخش سلامت کشور چگونه است؟ این ماتریس دارای چهار ربع در دو محور افقی و عمودی می‌باشد که محور افقی میزان اهمیت هر یک از پیشران‌های بروز اخلاقیت و محور عمودی عملکرد بخش سلامت کشور در خصوص این پیشران‌های را نشان می‌دهد. پس از تحقیق و نظر سنجی از خبرگان جایگاه هریک از پیشران‌ها در ماتریس مشخص شد.

۴- میزان تأثیرگذاری پیشران‌های اخلاقیت در ماتریس اهمیت-عملکرد چقدر می‌باشد؟ پس از تعیین مکان هریک از پیشران‌ها برای تعیین اینکه کدام پیشران در اولویت بالاتری قرار گیرد وزن هریک از پیشران‌ها محاسبه شد و اولویت آن‌ها به شرح جدول مشخص شد.

در بررسی ۶۲ شرکت با فناوری پیشرفته در چین نشان داد سبک رهبری با نوآوری کارکنان در سازمان‌های چینی مستقیماً ارتباط دارد و رابطه غیرمستقیم با اشتراک دانش در کارکنان دارد. بعلاوه، جهت گیری هدف کارکنان می‌تواند رابطه بین رهبری و اشتراک دانش کارکنان را تقویت نماید. با در نظر گرفتن اینکه جهت گیری اجتناب از هدف کارکنان سبب می‌شود رابطه بین رهبری رؤیایی و اشتراک دانش کارکنان را ضعیف‌تر کند (وَن مین، ۲۰۱۷) نتیجه‌ای که در مطالعه حاضر نیز مشهود بود و سبک رهبری یکی از پیشران‌های مهم در توسعه اخلاقیت کارکنان گزارش شد.

در مطالعه دیگری چهار بعد شامل ارتباط، جو سازمانی، تمایل به ریسک‌پذیری و شخصیت فعال کارکنان به‌طور قابل توجهی بر اخلاقیت کارکنان و در نهایت بر ظرفیت نوآوری سازمانی تأثیر داشت (تای و مای، ۲۰۱۶). نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت بلندمدت سازمان در بازارهای رقابتی امروزی شناخته شده است. پژوهش‌های مذکور نشان می‌دهند که امروزه تمرکز اصلی بر روی افراد، رفتار و فرهنگ سازمانی بوده که به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در عملکرد سازمان هستند که هم‌زمان در پیدایش و تقویت نوآوری نقش دارند و هم می‌توانند آن را محدود کنند. به‌هرحال، در مطالعات اندکی این متغیرها

بررسی شده است که نتایج نشان داده عامل فرهنگ پرورش دهنده نوآوری بوده که در پی آن بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ در عین حال می‌تواند مانعی در مقابل بروز نوآوری تلقی شود و به ارزش‌ها و باورهای افراد سازمان بستگی دارد. این مورد به‌وضوح نشان داد که فرهنگ ادهوکراتیک به‌عنوان بهترین عامل و متغیر پیش‌بینی‌کننده نوآوری و عملکرد می‌باشد (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵). مطابق با نتایج پژوهش حاضر، نوآوری رابطه بین نوع خاصی از فرهنگ سازمانی و عملکرد را تعدیل می‌کند. با این وجود در مطالعه حاضر فرهنگ سازمانی جزء عواملی بود که از منظر مدیران منابع انسانی در زمره عوامل کم‌اهمیت با عملکرد پایین قرار داشتند و در این مورد نتایج این مطالعه با مطالعات مشابه همخوانی ندارد (وَن مین، ۲۰۱۷؛ آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵).

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که برای بروز و توسعه خلاقیت در بین کارکنان اجرایی در کشور باید مؤلفه‌هایی چون سبک رهبری، ساختار سازمانی و عوامل فردی از عملکرد بالایی برخوردار باشند. همچنین، با توجه به اهمیت بالای عواملی چون زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و حمایت مدیریت ارشد لازم است که از لحاظ عملکرد نیز در سطح بالایی قرار گیرند. اگرچه سازمان‌ها از حیث به‌کارگیری خلاقیت در معماری و فرایند متفاوت بوده و جهت استفاده بهینه از خلاقیت کارکنان و طراحی ماتریس خلاقیت باید نوع سازمان و میزان اهمیت و عملکرد هر یک از استراتژی‌های خلاقیت شناسایی شود تا بتوان به اهداف و رسالت سازمان نائل شد. لذا، براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود بخش سلامت کشور جهت به‌کارگیری سطح مطلوب و مؤثر خلاقیت، ابتدا موانع و پیشران‌های خلاقیت در این سازمان را شناسایی کرده و موانع قابل رفع را حذف و از پیشران‌های برتر استفاده حداکثری کنند تا در نهایت استراتژی‌های خلاقیت را در معماری و فرایندهای مدیریتی لحاظ نمایند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با ایجاد فرهنگ پذیرش خلاقیت در میان کارکنان و مدیران سازمان زمینه را برای بیان ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه در ارائه خدمات و آموزش فراهم نمایند تا بتوان از افکار نو و جدید در راستای بهبود عملکرد در بخش سلامت کشور در تمامی حوزه‌ها استفاده نمایند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که مسئولان با ابزارهای تشویقی مناسب درصدد افزایش انگیزه و تبدیل شدن کارکنان به افراد خلاق اقدام نمایند و از آنان حمایت‌های لازم صورت گیرد.

منابع

- احمدی مقیم، عباس. (۱۳۸۷). **کار آفرینی**. چاپ دوم، همدان، انتشارات فراگیر هگمتانه.
- اعرابی، محمد؛ موسوی، سعید. (۱۳۸۷). الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه‌ها. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۵۱.
- آقایی فیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). **خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها**. چاپ اول، تهران، انتشارات ترمه.
- سیادت، سیدعلی؛ چوپانی، حیدر؛ کاظم‌پور، مریم؛ ملکی حسنونند، مسلم. (۱۳۹۲). شناسایی متغیرهای اثرگذار بر تحقق نوآوری در سازمان‌های ایرانی و ارائه راهکارهایی برای توسعه آن. **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۱۱۰-۷۱: (۱)۳.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ جلیلیان، حسین. (۱۳۹۳). **تنوری‌های مدیریت**. چاپ سوم، نگاه دانش.
- شریعتمداری، مهدی؛ سمیه، مهدی. (۱۳۸۷). نگرشی بر نقش مدیران خلاق در بسترسازی خلاقیت در سازمان. **مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و اولین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن**.
- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۰). **تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی**. چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مطهری، علی. (۱۳۸۷). **کار آفرینی، خلاقیت، نوآوری**. چاپ اول، تهران، انتشارات آینده.
- میرمیران، سید جلیل. (۱۳۸۴). **خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی، سازمانی)**. چاپ اول، انتشارات گوهر.
- هایل مقدم، علیرضا. (۱۳۸۲). مدل‌های فرآیند خلاقیت. **چهارمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع**.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۱). **مدیریت عمومی**. تهران، نشر نی.
- وکیلی، شروین. (۱۳۸۵). **خلاقیت**. انتشارات اندیشه سرا و کانون خورشید.
- Addison, R. M., & Haig, C. (2006). The performance architect's essential guide to the performance technology landscape. *Performance Improvement*, 45(10): 38-47.
- Andersen, P. H., & Kragh, H. (2013). Managing creativity in business market relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(1): 82-85.
- Asadi, S., Dargahi, H., Fallah Mehrabadi, E., & Heydari Dastjerdi, N. (2018). The relationship between organizational innovation and creativity among the staff of TUMS general hospitals. *Journal of Payavard Salamat*, 11(5): 578-587. (In Persian)
- Asghari, N., HAMIDIZADEH, A., & Abedi, R. (2016). Studying the Mediating Role of Creativity, Innovation and Mental Health in the Effect of Spiritual Intelligence on Individual Performance. (In Persian)
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2016). Research in Soft Operations Problem Structuring Approaches. *Industrial Management Institute. Tehran: Industrial Management Organization Publications*. (In Persian)
- Banisi, P., & Mirazyi, M. (2015). Creative Management in developing societies. Proceedings of the 1 st National Conference Creative Economics,
- Bassett- Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2): 169-175.
- Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian

- knowledge workers: The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10): 1395-1416.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lo, Y. H. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 68(4): 906-910.
- Enos, D. D., JM, D. V., & Suzanna, E. (2007). **Performance improvement: Making it happen**. CRC Press.
- Fallah Shams, M., Khajeh Nobar, H., & Delnavaz Asghari, B. (2012). Investigating the relationship between organizational intelligence and staff creativity in Islamic Azad University, Central Tehran Branch in 2009. *Productivity Management*, 6(2): 149-166. (In Persian)
- Fishani, T. (2007). **Creativity innovation in human organization**. Tehran, Termeh. (In Persian)
- Ganji, K., Taghavi, S., & Azimi, F. (2015). The meta-analysis of variables associated with creativity. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 4(4): 1-49. (In Persian)
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of management journal*, 48(3): 521-531.
- Greenberg, J, Baron R. A. (1996). **Behavior in organizations**. 7th ed. New Jersey, Pearson Education.
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42: 167-175.
- Hon, A. H., Chan, W. W., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33: 416-424.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51: 30-41.
- Joo, B. K. B. (2007). **The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms**. University of Minnesota.
- King, N., & Anderson, N. (1990). **Innovation in working groups**.
- Leybourne, S. A. (2013). The Creativity Matrix: Balancing Architectural and Process Creativity in Project-based Management. IRNOP Conference.
- Macfadzean, E. (1998). Enhancing creativity thinking within organizations. *Management decision*, 36(5): 309-315.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1): 30-41.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York, NY*.
- Omidi, N., & Omidi, M. R. (2017). Surveying the relationship between knowledge management and creativity among nurses working in hospitals of Ilam university of medical sciences. *Development strategies in medical education*, 4(2): 27-38. (In Persian)
- Parhizkar, M. M., Jokar, A. A., & Darini, V. M. (2014). Identification of factors influencing on organizational innovation based on open innovation paradigm: case study, publication industry. *Industrial Management Studies*, 11(31): 101-125. (In Persian)
- Pershing, J. A. (2006). **Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential**. San Francisco, Pfeiffer.
- Razavian, H. (2018). Case study: Mashhad gas company (MS Thesis). Mashhad, Ferdows

- Higher Education Institute. Faculty of Humanities. (In Persian)
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1): 55-77.
- Sadeghi, A., RASTEGARI, M. B., Mohammadi, M., Qorbani, K. S., Mansourian, M., & Hosseini, S. (2015). The survey of affecting factors on employees' creativity and innovation from the perspective of personnel of the Hashemi Nejad hospital in Tehran: 2011. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 7(1): 81-91. (In Persian)
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1): 33-53.
- Shararai, M., & Madani Pour, R. (1996). Creative and Innovative Organization. *Journal of management knowledge*, 33-34(0): 39-48. (In Persian)
- Shirazi, A., & Hosseini Robat, S. M. (2015). Analysis of impact of human resource management's practices over employee's retention. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1393(19): 11-18.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of management journal*, 55(1): 197-212.
- Shokri Ghezalghale, M. (2018). Investigating the effect of managers' creativity and managers' skills on the organizational performance of education staff (MS Thesis). Mashhad, Sanabad Golbahar Higher Education Institute. (In Persian)
- Sue- Chan, C., & Hempel, P. S. (2016). The creativity- performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. *Human Resource Management*, 55(4): 637-653.
- Tai, H. T., & Mai, N. Q. (2016). Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability: Evidence from MNCs and domestic corporations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3): 370-389.
- Thompson, Y. A. (2006). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Timothy, D. J. (2015). Impact factors: Influencing careers, creativity and academic freedom. *Tourism Management*, 51: 313-315.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46: 26-35.
- Van Minh, N., Badir, Y. F., Quang, N. N., & Afsar, B. (2017). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, 44: 44-57.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*.