

# بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری

## ▪ فریبا عارف<sup>۱</sup>

گروه مدیریت اجرایی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی،  
کرج، ایران

## ▪ عباس خمسه<sup>۲\*</sup>

گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی،  
کرج، ایران

## ▪ فریدون اوحدی<sup>۳</sup>

گروه مدیریت صنایع، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی،  
کرج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۲۸ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۳

صفحات: ۵-۱۸

## چکیده

امروزه صنعت بانکداری به عرصه‌ای بدل شده است که نیاز به نوآوری در آن بیش از سایر صنایع خدماتی احساس می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری است. جامعه آماری پژوهش کاربران، کاربران ارشد، روسا و معاونین شعب بانک گردشگری در سطح کشور می‌باشد که تعداد ۵۸۰ نفر از کل پرسنل را شامل می‌شود. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۳۲ نفر برآورد گردیده است. قلمرو زمانی پژوهش از بهمن ۹۵ تا مرداد ۹۶ را شامل می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه الکترونیکی است که روایی آن با قضاوت خبرگان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. براساس مطالعات ادبیات انجام شده، در این پژوهش ۵۸ شاخص موثر بر نوآوری خدمات در قالب ۹ عامل: ارتباطی، استراتژیک، انسانی، بازار و مشتریان، تکنولوژیک، سازمانی و سیستمی، فرآیندی، مالی و یادگیری در سطح بانک گردشگری شناسایی گردید و با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos تاثیر آنها مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین وضعیت موجود عوامل نوآوری خدمات در بانک گردشگری نشان‌دهنده آن است که این بانک از نظر عملکرد نوآورانه در عامل ارتباطات، فرآیندی، سازمانی و سیستم‌ها و مالی دارای سطحی زیر سطح هشدار و در عوامل استراتژیک، بازار و مشتریان و یادگیری سطحی تقریباً برابر با سطح هشدار دارد و در دو عامل انسانی و تکنولوژیک، سطحی بالاتر از سطح هشدار دارد.

واژگان کلیدی: نوآوری<sup>۳</sup>، نوآوری خدمات<sup>۴</sup>، صنعت بانکداری<sup>۵</sup>، بانک گردشگری<sup>۶</sup>، Amos.

۱ شماره نمابر: ۰۲۶۳-۴۴۱۸۱۴۳ و آدرس پست الکترونیکی: aref@tourismbank.ir

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۰۲۶۳-۴۴۱۸۱۴۳ و آدرس پست الکترونیکی سازمانی: abbas.khamsheh@kiaui.ac.ir

۲ شماره نمابر: ۰۲۶۳-۴۴۱۸۱۴۳ و آدرس پست الکترونیکی سازمانی: fohadi31@yahoo.com

3 Innovation

4 Services Innovation

5 Banking Industry

6 Tourism Bank

## ۱- مقدمه

امروزه مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها در گرو نوآوری آنها در ارائه محصولات و خدمات است. همین امر سبب گردیده نوآوری به‌عنوان بحث روز جهانی مورد توجه همگان قرار گیرد. بی‌تردید کسب و کارهای فارغ از نوآوری خیلی زود جایگزین شده و رو به زوال پیش خواهد رفت. با توجه به اینکه بانک‌ها در اقتصاد جهانی موقعیت قابل توجهی دارند و با ارائه خدمات مالی پایه به بخش وسیعی از مردم و تامین مالی شرکت‌های تجاری، ایجاد اعتبار و نقدینگی در بازار موجود می‌کنند و پیونددهنده بسیاری از سازمان‌ها، ارگان‌ها، شرکت‌ها و سرمایه‌گذارانی هستند که از آنها به‌عنوان واسطه مالی استفاده می‌کنند و نیاز به نوآوری در عرضه و ارائه خدمات در آن‌ها بیش از پیش احساس می‌شود [۲۹].

صنعت بانکداری ایران همواره با رقابت بالا و مشتریانی با خواسته‌ها و انتظارات نسبتاً بلوغ یافته روبه‌روست و در طول دهه‌های اخیر، با تحولات عظیمی که تاسیس بانک‌های خصوصی و تغییر در شیوه خدمت‌رسانی سبب آن شده، مواجه است. رقابتی بودن صنعت بانکداری، بانک‌ها و موسسات را ملزم به ارائه نوآوری‌هایی در خدمات و عملکرد نموده است. از آنجا که بانکداری و خدمات مالی، بخش مهمی از صنعت خدمات را تشکیل می‌دهد و چشم‌انداز خدمات مالی در جهان به سرعت در حال تغییر است، نیاز به نوآوری در این صنعت بیش از هر صنعت خدماتی دیگر احساس می‌شود [۷] و بررسی عوامل موثر بر آن امری ضروری تلقی می‌گردد. بانک گردشگری نیز با توجه به ساختار جوان و زیرساخت مناسب، می‌تواند بستری مهیا برای ارزیابی و بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در این صنعت باشد. هدف از این پژوهش ارزیابی و بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری است. لذا این پژوهش با مطالعه موردی بانک گردشگری با این سوال آغازین شکل گرفت که وضعیت عوامل و شاخص‌های موثر بر نوآوری خدمات در صنعت بانکداری چگونه است؟ نظر به اینکه علی‌رغم اهمیت این مساله در صنایع خدماتی با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، چه در میان پژوهش‌های داخلی و چه خارجی پژوهشی مشابه که عوامل موثر بر عملکرد نوآورانه سازمان را در صنایع بانکی از طریق معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos به تفسیر بررسی کند، صورت نپذیرفته است. به نظر می‌رسد انجام این پژوهش جهت پر کردن خلا علمی حاضر امری ضروریست و از این حیث دارای نوآوری است.

## ۲- مرور پیشینه تحقیق

امروزه نوآوری به‌عنوان یک اصل تاثیرگذار در فرآیند جهانی‌سازی شرکت‌ها و سازمان‌ها شناخته می‌شود [۲۶]. این موضوع و جلوه آن در صنایع خدماتی مباحثی است که در ادبیات محققان مختلف از منظرهای متفاوتی به آن اشاره گردیده است. شاید نخستین بار شومپیر اقتصاددان بزرگ اتریشی بود که نوآوری را در قالب مفهومی علمی مطرح کرد [۱۶]. مارتیز رومن و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) نوآوری را فعالیت‌های صحیحی که کل سازمان را در برمی‌گیرد و رفتار سازمان را به گونه‌ای خاص مقید می‌سازد تعریف کرده‌اند [۲۱] و بهزادی مقدم (۱۳۹۵) آن را نوع خاص تغییر که ایده جدیدی را، نخستین بار، برای ساخت یا بهبود کالا، خدمات یا فرآیند عملی می‌کند تعریف می‌نماید [۳]. رادفر و خمسه (۱۳۹۵) تنها تغییر مدیریت شده‌ای که ایده‌ای را برای اولین بار به عمل تبدیل کند نوآوری می‌دانند [۱۰].

بر اساس نتایج تحقیق هیدالگو<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) تکنیک‌های مدیریت نوآوری در افزایش رقابت بسیار موثرند و از فرآیند نوآوری در شرکت‌ها پشتیبانی کرده و با شیوه‌ای سیستماتیک به آنها کمک می‌کنند تا چالش‌های جدید بازار را از پیش رو بردارند [۲۷]. خمسه و هدایتی (۱۳۹۵) بر این باورند که مدیریت نوآوری سازمان را ملزم به ایجاد سیستمی مناسب جهت سازماندهی فرآیند تولید و غربال‌گری ایده‌های نوآورانه به منظور اجرایی ساختن آنها می‌کند [۱۸]. از نظر خمسه و شیخی (۱۳۹۵) نوآوری ارزشی، خود باید به‌عنوان یک راهبرد برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار قلمداد گردد، بنابراین باید در اهداف راهبردی سازمان به وضوح تشریح و تبیین شود [۹].

آنچه موفقیت سازمان‌ها را در دنیای پرقاب‌ت امروز در زمینه نوآوری تضمین می‌کند، توانایی پاسخ سریع آنها به تغییرات محیطی و نیازها و وضعیت‌های جدید است [۱]. اکمان و ییلماز<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) این ویژگی را قابلیت نوآوری می‌دانند که توانایی فهم و پاسخگویی مناسب به محرک‌های محیط خارجی را فراهم می‌کند [۲۰]. زنگ و همکارانش<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) انعطاف‌پذیری سازمان و ابریشم‌کار و عبداللهی (۱۳۹۵) عواملی چون نگرش باز سازمان نسبت به محیط پیرامون، پذیرش تاثیرات محیط اطراف و خروج

7 Martı´nez-Roma´n &amp; et al

8 Hidalgo

9 Akman &amp; Yilmaz

10 Zeng &amp; et al

حاضر بخش وسیعی از فعالیت‌های آکادمیک و پتانسیل رشد در اکثر کشورها را شامل است، امری حیاتی تلقی می‌کند [۲۸]. استروم<sup>۱۳</sup> و همکارانش نشان می‌دهند که نوآوری خدمات، از طریق ارائه خدمات جدید و بهبودیافته، طراحی و توسعه فرایندهای خدمات و مدل‌های کسب‌وکار برای مشتریان، کارکنان، صاحبان کسب‌وکار، شرکا و جوامع، ارزش فراهم می‌کند [۳۵]. تاکور و هال (۲۰۱۳) این ارزش ایجاد شده را وسیله‌ای برای بهبود عملکرد بازار، کارایی و ارزشمندی مشتریان می‌دانند [۳۶].

صنعت بانکداری و ارائه خدمات مالی نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنایع خدماتی نیازمند درک، شناخت و ارزیابی نوآوری است. جهانی شدن و افزایش رقابت در بازار، موسسات بانکی را به سمت نوآوری در عملیات خود هدایت کرده است تا مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبای خود کسب کنند [۲۹]. بانک‌ها در این صنعت رقابتی در تلاشند با ارائه مزایای متنوع و خدمات رقابتی و تجدید ساختار خدماتشان به سوی استفاده از فناوری سریع و در جهت برآورده کردن نیازهای در حال تغییر مشتریان مزیت خود را نسبت به سایر رقبای به اثبات برسانند [۲]. همانگونه که مشهود است رقابت بانک‌ها اکنون بر پایه خدمات آنها و نه محصولات فیزیکی است [۲۹]. به دلیل این اقدامات، ماهیت خدمات بانکداری و ارتباط با مشتریان دستخوش تغییرات شده است. به همین منظور بانک‌ها باید با بررسی و سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری در خدمات بانکی، بتوانند نسبت به حفظ مشتریان خویش و جذب مشتریان جدید نسبت به سایر رقبای اقدام نمایند [۲] که این امر از نظر لویز ماکادو و همکارانش<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷) سبب ایجاد پایداری سازمانی می‌گردد. در پژوهش حسینی و قادری (۱۳۸۹) که منجر به ارائه مدل عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی شده است، نوآوری خود عاملی برای بهبود بخشیدن به کیفیت خدمات بانکی برشمرده شده است [۷].

در قرن بیست و یک فناوری و پیشرفت آن یکی از عوامل مهم در ارائه خدمات نوآورانه است که اقتصاد و جامعه بشری را هدایت می‌کند [۳۴]. بانکداری نیز از جمله بخش‌هایی است که تحولات فناورانه از نزدیک در آنها عیان می‌شود و خدمات و محصولات جدید و مبتنی بر فناوری چون اینترنت بانک، موبایل

از ساختار سازمانی بسته را در ایجاد قابلیت نوآوری موثر می‌داند [۱ و ۳۸]. تاکور و هال<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) در این زمینه توجه کارآفرینان را به خطر تقلید نوآوری‌های پیش طراحی شده سازمان در صورت عدم توانایی پاسخ به موقع به محرک‌های محیطی جلب می‌کنند [۳۶].

اما موضوع اصلی این پژوهش بحث و تفسیر نوآوری در عرصه خدمات است. علم خدمات رهیافتی میان رشته‌ای است که موجب ارزش‌افزایی در سازمان‌ها می‌شود و نقش بی‌بدیل آن در اقتصاد امروز را نمی‌توان نادیده گرفت [۳۳]. با این وجود، مستقل از تصور و ادراک ما، مقالات در رابطه با اینکه نوآوری خدمات چیست و چگونه از آن استفاده می‌شود، به‌طور عمیقی با یکدیگر تفاوت دارند [۳۷]. حسینی و قادری (۱۳۸۹) دلیل این امر را پیچیدگی تعریف خدمت به دلیل تنوع خدمات می‌دانند و بر این باورند که آنچه این امر را پیچیده‌تر می‌کند، این واقعیت است که به دلیل نامحسوس بودن اکثر داده‌ها و ستاده‌ها، غالباً درک و تشخیص راه‌های انجام و عرضه خدمات آسان نیست. وسعت و تنوع معانی کلمه خدمت به ابهام زیادی در مفهوم آن در متون مدیریتی منتهی شده است [۷]. براساس نظر رحیم‌نیا (۱۳۹۵) خدمت به مشتریان، شامل کلیه اموری است که شرکت به‌منظور جلب رضایت و کمک به آنها برای دریافت بیشترین ارزش از خدماتی که خریداری کرده‌اند، انجام می‌دهد. مفهوم خدمت به مشتریان تنها به بخش کوچکی در ساختمان مرکزی شرکت اختصاص ندارد؛ بلکه کل سازمان از مدیران عالی تا کارکنان عادی، همگی در برآورده ساختن نیازهای مشتریان موجود و بالقوه نقشی برعهده دارند. اما با وجود آنکه تحقیقات در زمینه نوآوری خدمات رو به افزایش است و علم خدمات به سبب رشد سریع این صنعت به شکل یک عرصه جذاب در زمینه تحقیقات بدل شده است [۳۳]، این مقوله هنوز از دسته مباحث کم‌توسعه یافته، کم‌پرداخته و نیاز به تحقیقات و پژوهش‌های تجربی بیشتر است. مرکز رهبری خدمات دانشگاه آریزونا پژوهش در زمینه نوآوری خدمات و فهم آن، به‌ویژه از دیدگاه بین‌المللی را به‌عنوان یکی از ۱۰ اولویت علم در زمینه خدمات می‌داند [۳۶]. خدمات حرفه‌ای به‌عنوان یک بخش بزرگ تجاری، سالانه بیش از ۳ تریلیون دلار درآمد جهانی تولید می‌کند [۳۱]. لوکانن<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) درک و شناخت نوآوری خدمات را به دلیل آنکه خدمات در حال

13 Ostrom

14 Lopes Machado &amp; et al

11 Thakur &amp; Hale

12 Laukkanen

این مسئله است و در ادبیات محققان مختلفی چون کلهری و پیلهوری (۱۳۹۱)، دایکل و دیمورا (۲۰۱۶) و تاکور و هال (۲۰۱۳) اشاره گردیده است بحث هزینه‌های پروژه‌های نوآورانه است [۱۳]، ۲۵ و ۳۶]. عموم سازمان‌ها هزینه‌های نوآوری را گزاف و بازگشت سرمایه صرف شده در این راه را ناچیز می‌دانند. ضرویست با توجه به هزینه‌بر بودن اغلب پروژه‌های نوآورانه این مساله بررسی گردد که آیا منابع مالی کافی جهت پیشبرد این پروژه‌ها به آنها اختصاص می‌یابد؟ پر واضح است که فاکتورهای اقتصادی چون رفاه مالی سازمان و منابع مالی اختصاص یافته به پروژه‌های نوآورانه درون و برون سازمانی بر موفقیت نوآوری در سازمان تاثیر می‌گذارد و فقدان آن به‌عنوان یک عامل بازدارنده نوآوری در سازمان قلمداد می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد در تقریباً ۲۳٪ شرکت‌های خدماتی در یک نظام اقتصادی توسعه یافته، فقدان منابع مالی لازم مانع اصلی نوآوری است. از سوی دیگر، کرنگی و همکارانش<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود این مسئله را بیان می‌دارند که برخی قوانین و مقررات داخلی مانع نوآوری در سازمان است و لازم است سازمان‌ها با بازنگری در این دسته از قوانین، از مقاومت در برابر تغییرات بکاهد و قابلیت نوآوری را در خود پرورش دهند [۲۴]. به علاوه صائبی و فاس<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) عدم همسویی مدل کسب‌وکار با راهبردهای نوآوری را سبب متروک شدن این فرآیند می‌دانند [۳۲]. ضروریست سازمان‌ها با شناخت و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده نوآوری، از تاثیر آنها در سازمان کاسته و موجبات توسعه نوآوری در سازمان فراهم گردد.

هر چند تاکنون پژوهش‌های بسیاری که به ارائه الگو در صنعت بانکداری در زمینه‌هایی چون کیفیت خدمات بانکی، مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد مدیریت نوآوری و یا ارائه مدل جهت بررسی تاثیر نوآوری بر عملکرد بانک با محوریت خدمات الکترونیکی انجام شده است [۵، ۷ و ۸]؛ اما با این حال این پژوهش از آنجا که برای نخستین بار در سطح بانک گردشگری و با گستردگی بالای شاخص‌ها و عوامل کل عملکرد نوآورانه بانک و نه فقط از دیدگاه فناورانه و خدمات الکترونیکی بررسی شده است، در نوع خود دارای نوآوری است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز، نمونه کاملاً منطقی با پژوهش حاضر یافت نشد با این وجود تجربیات و مطالعات مشابه خارجی قابل تعمیم به داخل کشور است و می‌توان با بومی‌سازی مفاهیم این

بانک، تلفن بانک، شبکه‌های POS و ATM برای مشتریان مزایای زیادی ایجاد می‌کند و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از وابستگی آنها به شعب فیزیکی بانک می‌کاهد. همین امر سبب گرایش هرچه بیشتر بانک‌ها بر ارائه چنین خدماتی شده است [۱۹]. اما سیندر و همکارانش (۲۰۱۶) معتقدند تکیه تنها به این دیدگاه برای تعریف نوآوری که بر پیشرفت‌های فناورانه متکی است کفایت نمی‌کند و دامنه و تاثیر مفهوم نوآوری را محدود می‌کند و مانع پیشرفت نظری آن می‌شود [۳۵]. چوانگ و لین (۲۰۱۷) ترکیب منابع کسب‌وکار با منابع انسانی و فناورانه را برای سازمان‌ها ارزش‌آفرین می‌داند و عقیده دارد هیچ یک از این منابع به تنهایی سبب ایجاد ارزش نمی‌شود [۲۳]. براساس پژوهش‌های ناصرملی و خمسه (۱۳۹۵)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳)، پرهیزگار و همکارانش (۱۳۹۲) و خمسه و هدایتی (۱۳۹۵) رمز موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز کار گروهی و نیروی انسانی هوشمند، مستعد، متعهد، مسئولیت‌پذیر و دارای دانش فردی مناسب در حیطه وظایف است [۴، ۱۶، ۱۷ و ۱۸]. حسینی و قادری (۱۳۸۹) نیز عواملی چون رفتار کارکنان، شایستگی و مهارت کارکنان، تنوع در خدمات و سهولت در خدمات را بر کیفیت خدمات بانکی موثر می‌دانند [۷].

تاکور و هال (۲۰۱۳) دو عامل پیمایش رقبا و استفاده از تجربیات گذشته سازمان را در ارائه خدمات نوآورانه موثر می‌دانند [۳۶]. در همین زمینه تحقیقات خمسه و شیخی (۱۳۹۵) و ناصرملی و خمسه (۱۳۹۵) تایید می‌کند که مستندسازی پروژه‌های نوآورانه قبل، سبب ایجاد قابلیت بهره‌گیری درست و بجا از دروس آموخته و ایجاد زمینه برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح در سازمان می‌شود [۹]. این مسئله به ظن مرادی و همکارانش (۱۳۹۲) زمینه را برای مدیریت اشتباهات سازمان فراهم و نتایج مثبتی چون یادگیری و نوآوری را منجر می‌گردد [۱۴]. تحقیقات تاکور و هال (۲۰۱۳) و مارتینز رومن و همکارانش (۲۰۱۱) عواملی چون ارتباط با شرکای خارجی و شرکت‌های تابعه سازمان و مراکز تحقیقاتی سایر شرکت‌ها و دانشگاه‌ها و همچنین عملکرد میان‌واحدی مناسب را به‌منظور بهره‌گیری از دانش خارجی موثر می‌دانند [۲۱ و ۳۶]. این مساله سبب ایجاد فرآیند صحیحی برای جذب، توزیع و استفاده موثر از دانش می‌شود.

اما با وجود تمامی الزامات و مزایای نوآوری در سازمان، گاهی مسائلی سبب به حاشیه راندن و فراموشی این امر به‌عنوان یک اصل در راهبرد سازمان می‌شود. یکی از مسائل مهم که زمینه‌ساز

15 Cornaggia &amp; et al

16 Saebi &amp; Foss

|   |               |   |
|---|---------------|---|
| ۵- Zeng & al (۲۰۱۷)<br>۶- Dickel & Moun (۲۰۱۶)<br>۷- Lin & et al (۲۰۱۶)<br>۸- Roman & et al (۲۰۱۱)  |               |   |
| ۱-خمسه و شیخی (۱۳۹۵)<br>۲-بهزادی مقدم (۱۳۹۵)<br>۳-حقانی (۱۳۹۵)<br>۴-محمودی میمند و دیگران (۱۳۹۴)<br>۵-Alastair Ross (۲۰۱۶)<br>۶-Dickel & Moura (۲۰۱۶) | عوامل فرایندی | ۷ |
| ۱-ناصرملی و خمسه (۱۳۹۳)<br>۲-Dickel & Moura (۲۰۱۶)<br>۳-Thakur & Hale (۲۰۱۲)  | عوامل مالی    | ۸ |
| ۱-مرادی و دیگران (۱۳۹۲)<br>۲-نیکنامی و دیگران (۱۳۸۸)<br>۳-Roman & et al (۲۰۱۱)  | عوامل یادگیری | ۹ |

آنچه در قالب جدول شماره ۱ ارائه گردیده است، طبقه‌بندی عوامل موثر شناخته شده، براساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش است. نظر به محتوای خدمات صنایع بانکی، آنچه در بیشتر پژوهش‌ها به‌عنوان عامل موثر بر نوآوری در ارائه خدمات در این صنایع ذکر شده است، عوامل فناورانه و نوآوری‌های مبتنی بر توسعه فناوری است. اما همانطور که در مرور پیشینه به آن اشاره گردید، علی‌رغم تاثیر شگرفت فناوری در این حوزه توضیح و تفسیر نوآوری خدمات تنها بر پایه آن امری ناصحیح است. بنابراین در قالب هشت عامل دیگر سعی بر آن شده است این مبحث به‌طور کامل تحت پوشش قرار گیرد.

در این میان، عامل سازمانی و سیستم‌ها با توجه به وسعت زیاد معنایی و شاخص‌های بیشتر که تحت پوشش این عامل گرفته‌اند و در جدول شماره ۲ قابل رویت است، از دیدگاه محققان بیشتری مورد مطالعه قرار گرفته است.

سایر عوامل نیز به شرح جدول شماره ۱ در پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که در مرور پیشینه پژوهش نیز تا حدودی به محتوای آنها اشاره گردیده است.

### ۳- روش تحقیق

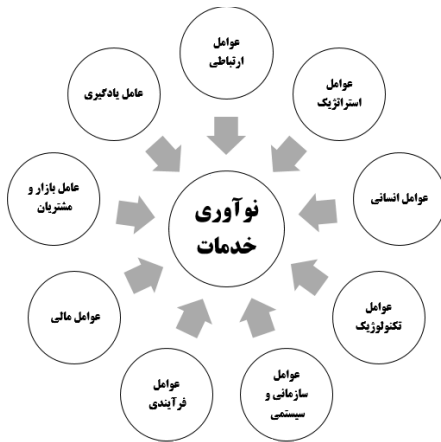
از آنجاکه نتایج پژوهش حاضر قابلیت استفاده در صنعت بانکداری و بانک گردشگری را دارد، این پژوهش از حیث هدف کاربردی است. با توجه به اینکه جامعه موردنظر برای انجام این پژوهش دارای پراکندگی جغرافیایی بالایی در سطح کشور است، پژوهشگران نظر به عدم امکان توزیع پرسشنامه به‌صورت دستی و صرفه‌جویی در وقت و هزینه و افزایش نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها، از نسخه آنلاین آن استفاده نمودند. توزیع و گردآوری مجدد پرسشنامه‌ها در نمونه موردنظر در بازه زمانی ۱۰ روز صورت

مدل‌ها در راستای نوآوری شدن صنعت بانکداری کشور از آنها بهره جست. نوآوری این پژوهش در ارزیابی و بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات با مطالعه موردی بانک گردشگری است. براساس مطالعات انجام شده مدل‌های مختلفی در خصوص مدیریت نوآوری در سازمان ارائه شده است، اما هیچ‌یک همانند مدل ارائه شده در این پژوهش کل عملکرد بانک از زیرساخت و عوامل سازمانی تا عوامل مربوط به مشتریان را پوشش نداده است. جدول شماره ۱ دربردارنده عوامل موثر استخراج شده از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق در این پژوهش است:

جدول ۱: جمع‌بندی اجمالی عوامل موثر بر نوآوری خدمات

براساس پژوهش‌های انجام شده پیشین

| ردیف | عنوان عامل                     | محقق و سال تحقیق  |
|------|--------------------------------|---|
| ۱    | عوامل ارتباطی                  | ۱-حقانی (۱۳۹۵)<br>۲-احمدپور و حسینیان (۱۳۹۴)،<br>۳-سفیدگران و همکاران (۱۳۸۹)<br>۴-Chuang & Lin (2017)<br>۵-Cornaggia & et al(2013)<br>۶-Roman & et al(2011)<br>۷-Hortog (2010)  |
| ۲    | عوامل راهبردی                  | ۱-خمسه و شیخی (۱۳۹۵)<br>۲-بهزادی مقدم (۱۳۹۵)<br>۳-خمسه و اسدی (۱۳۹۳)<br>۴-Lopes & et al (۲۰۱۷)  |
| ۳    | عوامل انسانی                   | ۱-نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳)<br>۲-پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)<br>۳-ناصرملی (۱۳۹۲)<br>۴-حسینی و قادری (۱۳۸۹)<br>۵-Chuang & Lin (۲۰۱۷)<br>۶-Boon-Hui Chai & et al (۲۰۱۶)<br>۷-Roman & et al (۲۰۱۱)                       |
| ۴    | عوامل مربوط به بازار و مشتریان | ۱-خمسه و اسدی (۱۳۹۳)<br>۲-Chuang & Lin (۲۰۱۷)<br>۳-Thakur & Hale (۲۰۱۲)<br>۴-Roman & Hale (۲۰۱۱)  |
| ۵    | عوامل فناورانه                 | ۱-حقانی (۱۳۹۵)<br>۲-احمدپور و حسینیان (۱۳۹۴)<br>۳-کلهری و پیلهوری (۱۳۹۱)<br>۴-Stoshikj (۲۰۱۶)<br>۵-Lin & et al (۲۰۱۶)<br>۶-Boon-Hui Chai & et al (۲۰۱۶)<br>۷-Akhisar & et al (۲۰۱۶)<br>۸-Sukkird (۲۰۱۵)<br>۹-Tidde & Bessant (۲۰۰۹) |
| ۶    | عامل سازمانی و سیستم‌ها        | ۱-خمسه و شیخی (۱۳۹۵)<br>۲-خمسه و اسدی (۱۳۹۳)<br>۳-ناصرملی (۱۳۹۲)<br>۴-هدایتی (۱۳۹۲)   |



شکل ۱: مدل نوآوری خدمات در صنعت بانکداری

#### ۴- یافته‌های حاصل از پژوهش

با استفاده از خروجی نرم‌افزار Amos به بررسی عوامل و شاخص‌های شناسایی شده موثر بر نوآوری خدمات پرداخته شده است. برای این منظور از ضریب تعیین ( $R^2$ ) که بیانگر میزان احتمال همبستگی میان عوامل با نوآوری خدمات است، استفاده گردید. این ضریب برای تک تک عوامل محاسبه و عامل با بالاترین  $R^2$  موثرترین عامل، بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری تلقی شد. جدول شماره ۲ دربردارنده ۹ عامل و ۵۸ شاخص حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و تایید شده از دیدگاه خبرگان است. این شاخص‌ها که پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق به تایید خبرگان بانک و دانشگاه رسید، در قالب پرسشنامه‌ای حاوی سوالاتی که درصد ارزیابی وضعیت بانک گردشگری در این شاخص‌ها بود، در اختیار جامعه آماری قرار گرفت تا با اعطای نمره از ۱ تا ۱۰ وضعیت حاضر بانک گردشگری را ارزیابی کند.

گرفت. پس با عنایت به اینکه پژوهشگران جهت گردآوری داده‌ها با ابزار پرسشنامه آنلاین و مصاحبه با پدیده‌های مورد مطالعه در ارتباط مستقیم بوده‌اند، پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی نیز محسوب می‌گردد.

جامعه آماری این پژوهش دربردارنده کاربران، کاربران ارشد، روسا و معاونین شعب بانک گردشگری در سطح کشور با تحصیلات بالای کارشناسی است که این حجم ۵۸۰ نفر از کل پرسنل را پوشش می‌دهد. براساس جدول مورگان، حجم نمونه کافی ۲۳۴ نفر برآورد شد [۱۵] که با توجه به احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها برای ۳۰۰ نفر از پرسنل، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، پرسشنامه ارسال گردید و تعداد ۲۸۷ پرسشنامه بازگردانده شد. سپس با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos به ارزیابی و بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری پرداخته شد. مدل پژوهش که از مطالعه و مرور ادبیات و نظر خبرگان حاصل گردید مطابق شکل شماره ۱ است.

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق ۱۳۹ شاخص موثر اولیه شناسایی شد. سپس جهت غربالگری در قالب پرسشنامه طیف لیکرت در اختیار ۹ نفر از خبرگان بانک و دانشگاه قرار گرفت. براساس نتایج حاصل از اطلاعات گردآوری شده از خبرگان، ۵۸ شاخص اصلی موثر بر نوآوری خدمات در صنعت بانکداری در قالب ۹ عامل که با مرور ادبیات تحقیق شناسایی گردید، در قالب جدول شماره ۲ طبقه‌بندی شد. به عبارتی تعیین شاخص‌ها و عوامل با مرور ادبیات و طبقه‌بندی شاخص‌ها در قالب عوامل با توجه به نظر خبرگان صورت پذیرفت. با توجه به ۵۸ شاخص نهایی شناسایی شده، پرسشنامه پژوهش طراحی و بین جامعه آماری در بانک گردشگری توزیع و جمع‌آوری گردید. لازم بذکر است روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از قضاوت خبرگان مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده و مشاهده گردید، مقدار آلفای کرونباخ، برای تمام عوامل بالاتر از ۰,۷ است که این امر پایایی پرسشنامه را تایید می‌نماید. مدل پژوهش که در شکل شماره ۱ آمده است، حاصل جمع‌بندی این شاخص‌ها در قالب ۹ عامل براساس نظر خبرگان است.

جدول ۲: عوامل و شاخص‌های موثر بر نوآوری خدمات در صنعت بانکداری

| عامل                        | بار عاملی عوامل | شاخص   | کد  | بار عاملی |
|-----------------------------|-----------------|--|-----|-----------|
| ارتباطات<br>CO              | 0.664           | پیمایش نوآوری‌های رقبا   | CO1 | .538      |
|                             |                 | تعاملات خارجی با شرکا (بهره‌گیری از شرکای خارجی) و جلب رضایت آنها          | CO2 | .563      |
|                             |                 | ارتباط با شرکت‌های تابعه و پشتیبان   | CO3 | .531      |
|                             |                 | ارتباطات تعاملی در راستای نوآوری در بین واحدهای بانک                       | CO4 | .586      |
|                             |                 | همکاری با مراکز تحقیقاتی دیگر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و مراکز علمی          | CO5 | .489      |
| راهبرد<br>ST                | 0.834           | تشریح و تبیین واضح اهداف راهبردی بانک                                      | ST1 | .534      |
|                             |                 | توجه به نوآوری در راهبرد سازمان و تدوین راهبرد نوآوری در خدمت              | ST2 | .675      |
|                             |                 | تفکر راهبردی غالب بر بانک  | ST3 | .634      |
|                             |                 | همسویی مدل کسب‌وکار با راهبرد نوآوری                                       | ST4 | .628      |
|                             |                 | تعریف واضح راهبرد نوآوری بانک  | ST5 | .684      |
|                             |                 | استفاده از مدیریت دانش   | ST6 | .647      |
|                             |                 | شایستگی‌های محوری کسب‌وکار و توانمندی‌های بانک                             | ST7 | .688      |
|                             |                 | مزیت رقابتی بانک گردشگری نسبت به سایر بانک‌ها                              | ST8 | .471      |
| انسانی<br>HU                | 0.754           | ریسک‌پذیری نیروی کار در محیط بانک  | HU1 | .601      |
|                             |                 | چابکی کارکنان  | HU2 | .633      |
|                             |                 | دانش فردی منابع انسانی   | HU3 | .666      |
|                             |                 | رضایت شغلی کارکنان   | HU4 | .700      |
|                             |                 | تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی در بین کارکنان                                | HU5 | .646      |
|                             |                 | مدیریت منابع انسانی  | HU6 | .637      |
|                             |                 | نظام پاداش و ارتقا حقوق و دستمزد   | HU7 | .484      |
| بازار و<br>مشتریان<br>MC    | 0.877           | تحلیل بازار و عملکرد آن  | MC1 | .662      |
|                             |                 | گرایش به نوآوری در حوزه خدمات و افزایش سهم بازار                           | MC2 | .795      |
|                             |                 | ارتباط و تعامل با مشتریان  | MC3 | .775      |
|                             |                 | سرعت معرفی خدمت نوآورانه و جدید  | MC4 | .684      |
|                             |                 | تمرکز بر نیازهای مشتریان   | MC5 | .668      |
|                             |                 | جلب رضایت مشتریان  | MC6 | .768      |
|                             |                 | توسعه خدمات نوآورانه   | MC7 | .725      |
|                             |                 | سیستم صدای مشتری   | MC8 | .486      |
| فناوری<br>TE                | 0.735           | استفاده از فناوری پیشرفته  | TE1 | .840      |
|                             |                 | زیرساخت‌های فناوری اطلاعات   | TE2 | .760      |
|                             |                 | مدیریت فناوری  | TE3 | .794      |
| سازمانی و<br>سیستم‌ها<br>SO | 0.958           | استفاده از سیستم‌های مناسب و حامی نوآوری                                   | SO1 | .617      |
|                             |                 | چابکی سیستم‌ها   | SO2 | .669      |
|                             |                 | مشارکت مدیران در فعالیت‌های نوآورانه                                       | SO3 | .641      |
|                             |                 | تیم‌سازی بین وظیفه‌ای (استفاده از یک نفر از هر واحد در پروژه‌های نوآورانه) | SO4 | .560      |
|                             |                 | فرهنگ سازمانی  | SO5 | .764      |
|                             |                 | ساختار سازمانی پویا، ایده‌محور و تقویت‌کننده نوآوری                        | SO6 | .758      |
|                             |                 | انعطاف‌پذیری سازمان در ارائه خدمات نوآورانه                                | SO7 | .785      |
|                             |                 | قوانین و مقررات سازمانی  | SO8 | .661      |

|      |     |   |       |                |
|------|-----|---|-------|----------------|
| .678 | SO9 | خطر تقلید یعنی ناتوانی شرکت برای محافظت از نوآوری در برابر تقلید رقبا | 0.953 | فرآیندی<br>PR  |
| .643 | PR1 | شیوه انجام کارهای (روتین‌های سازمان)                                  |       |                |
| .787 | PR2 | طراحی فرآیند خدمات  |       |                |
| .611 | PR3 | تعریف شفاف فرآیندها   |       |                |
| .738 | PR4 | فرآیند تولید ایده و ارائه ایده‌های مناسب                              |       |                |
| .725 | PR5 | فرآیند مستندسازی پروژه‌های نوآوری                                     |       |                |
| .621 | PR6 | فرهنگ مدیریت اشتباهات و استفاده از آن در راستای خلق نوآوری            |       |                |
| .691 | PR7 | فرآیند مدیریت تغییر   |       |                |
| .729 | PR8 | استفاده از سیستم غربالگری مناسب برای ایده‌های نوآورانه                | 0.852 | مالی<br>FI     |
| .791 | FI1 | استفاده از منابع مالی در زمینه نوآوری                                 |       |                |
| .797 | FI2 | حمایت از پروژه‌های نوآورانه درون و برون سازمانی                       |       |                |
| .820 | FI3 | تامین منابع مالی نوآوری   |       |                |
| .813 | FI4 | بودجه‌بندی منابع مالی   | 0.885 | یادگیری<br>LEA |
| .674 | LE1 | کار تیمی  |       |                |
| .722 | LE2 | تمایل به خلاقیت   |       |                |
| .719 | LE3 | آموزش و توسعه منابع انسانی  |       |                |
| .642 | LE4 | ظرفیت جذب جهت و استفاده از دانش خارجی                                 |       |                |
| .816 | LE5 | استفاده از دروس آموخته (تجربه‌های پروژه‌های قبلی)                     |       |                |
| .778 | LE6 | تبدیل دانش‌های ضمنی به دانش صریح                                      |       |                |

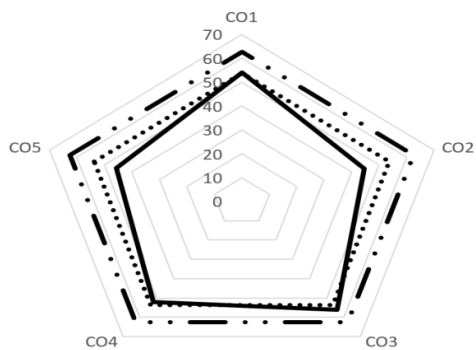
جدول ۳: وضعیت موجود عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری

| سطح مطلوب | سطح هشدار | وضع موجود (درصد) | عوامل              |
|-----------|-----------|------------------|--------------------|
| ۶۲٫۶۴     | ۵۳٫۷۰     | ۵۰٫۴۷            | ارتباطات           |
|           |           | ۵۵٫۰۷            | راهبردی            |
|           |           | ۵۷٫۲۷            | انسانی             |
|           |           | ۵۴٫۸۲            | بازار و مشتریان    |
|           |           | ۵۷٫۵۰            | فناورانه           |
|           |           | ۵۲٫۸۶            | سازمانی و سیستم‌ها |
|           |           | ۵۱٫۲۸            | فرآیندی            |
|           |           | ۴۹٫۸۱            | مالی               |
|           |           | ۵۴٫۰۳            | یادگیری            |

همچنین نمودارهای رادار شماره ۲ تا ۱۰ نشان‌دهنده وضعیت موجود هر یک از شاخص‌های عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری است.

در راستای بررسی وضعیت موجود لازم است حالاتی به عنوان وضعیت هشدار و وضعیت مطلوب جهت امکان مقایسه وضع فعلی با آنها مشخص گردد. برای این منظور در این پژوهش وضع هشدار را میانگین میانگین‌های شاخص‌های دریافتی (۵۳٫۷۰٪) و وضع مطلوب را بیشترین میانگین شاخص‌ها (۶۲٫۶۴٪) فرض نموده‌ایم. دلیل این فرض آن است که درصد آنیم که ابتدا شاخص‌های زیر سطح هشدار را به میانگین کل شاخص‌ها رسانده و برای بهبود، این شاخص‌ها را در اولویت قرار دهیم و سپس شاخص‌ها را به سطح مطلوب ارتقا دهیم (به عبارتی سعی بر آن داریم که با بهبود شاخص‌ها نمودار رادار شماره ۱ را به حالت منظم نزدیک نماییم تا عوامل موثر بر نوآوری خدمات به صورت متوازن رشد نماید). جدول شماره ۳ و نمودار شماره ۱ بیانگر وضعیت موجود، سطح مطلوب و هشدار برای عوامل می‌باشد.

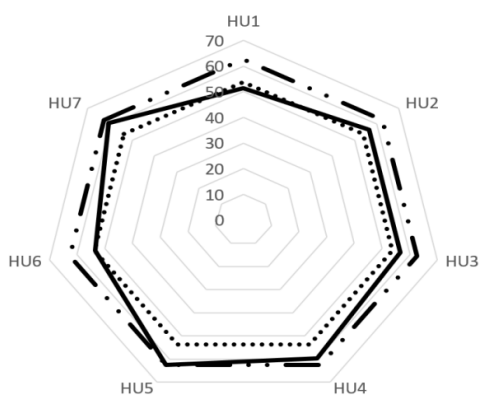




سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۲: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل ارتباطات



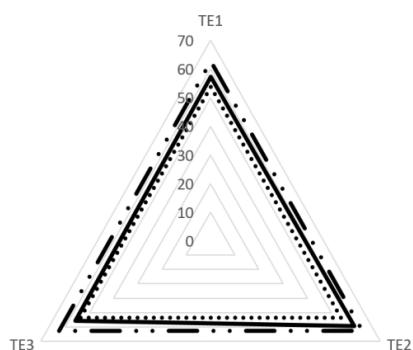
سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۱: وضعیت موجود عوامل موثر در نوآوری خدمات



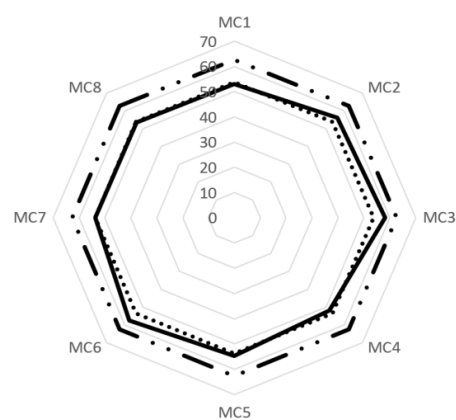
سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۴: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل انسانی



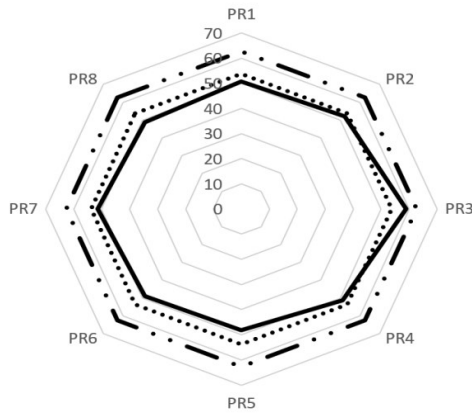
سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۳: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل راهبرد



سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۶: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل فناوری

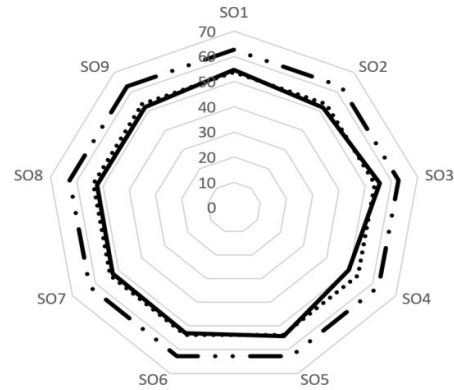


سطح هشدار ..... وضع موجود — سطح مطلوب  
 نمودار ۵: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل بازار و مشتریان



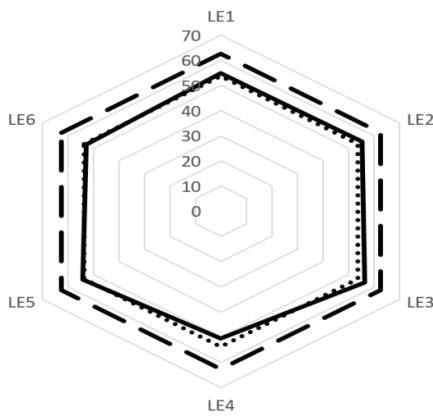
..... سطح هشدار    — وضع موجود    — وضع مطلوب

نمودار ۸: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل فرآیندی



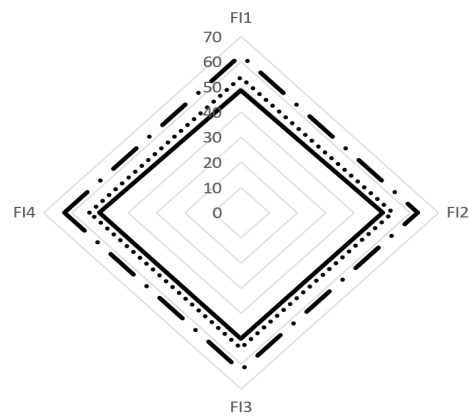
..... سطح هشدار    — وضع موجود    — وضع مطلوب

نمودار ۷: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل سازمانی و سیستم‌ها



..... سطح هشدار    — وضع موجود    — وضع مطلوب

نمودار ۱۰: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل یادگیری



..... سطح هشدار    — وضع موجود    — وضع مطلوب

نمودار ۹: وضعیت شاخص‌های موثر بر عامل مالی

## ۵- نتیجه‌گیری

براساس نمودار شماره ۱ و جدول شماره ۳، مشاهده می‌شود وضعیت فعلی بانک گردشگری از نظر عوامل ارتباطی، فرآیندی، سازمانی و سیستم‌ها و مالی زیر سطح هشدار است. این بانک از نظر عملکرد نوآورانه در عوامل راهبردی، بازار و مشتریان و یادگیری نیز سطحی تقریباً برابر با سطح هشدار دارد. در دو عامل انسانی و فناورانه، بانک از نظر نوآوری خدمات در وضعیت بهتری قرار دارد؛ اما با این حال این سطح هنوز با سطح مطلوب و موردانتظار دارای تفاوت زیادی است. این مسئله نشان می‌دهد عملکرد این بانک در زمینه عوامل موثر بر نوآوری خدمات در حد نه چندان قابل قبول است و نیاز است در این راستا بانک با بهره‌گیری از الگویی مناسب، تغییراتی بنیادین در این زمینه در ساختار خود ایجاد کند.

از نتایج حاصل از نمودار شماره ۲ و جدول شماره ۲ می‌توان دریافت که بانک گردشگری در عامل ارتباطات در دو شاخص

CO2 یعنی «تعاملات خارجی با شرکا» بهره‌گیری از شرکای خارجی و جلب رضایت آنها، CO4 یعنی «ارتباطات تعاملی در راستای نوآوری در بین واحدهای بانک» و CO5 یعنی «همکاری با مراکز تحقیقاتی دیگر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و مراکز علمی» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. از آنجا که می‌دانیم ارتباط و همکاری سبب افزایش دانش و در نتیجه ایجاد زمینه نوآوری در بانک می‌شود، توصیه می‌گردد بانک با ایجاد فضایی مناسب زمینه را برای افزایش سطح اعتماد عمومی و سرمایه‌گذاری خارجی جلب کند. به این منظور باید بتواند حاشیه سود موردانتظار شرکا را تامین و در راستای افزایش آن قدم بردارد. البته پرواضح است این مساله به سیاست‌های کلان جامعه نیز مربوط و از آن تبعیت می‌کند. یکی دیگر از اقدامات موثر سرمایه‌گذاری و اعطای تسهیلات به پروژه‌های نوآورمحور و جدید با بازگشت سرمایه بالا است که می‌تواند به‌عنوان مشوقی در راه همکاری‌های خارجی تلقی گردد. در میان واحدهای بانکی نیز

بهبودی در سازمان سهیم بدانند و در راستای آن گام بردارند. لازم است فضای کاری به دور از یکنواختی‌های ذاتی شغل بانکداری گردد تا نیروی کار در آن بتواند با آرامش مسیر پیشرفت را بییماید و برای آن حتی ریسک کند.

براساس نمودار شماره ۵ و جدول شماره ۲، در عامل مربوط به بازار و مشتریان شاخص‌های MC1 یعنی «تحلیل بازار و عملکرد آن»، MC4 یعنی «سرعت معرفی خدمات نوآرانه و جدید»، MC7 یعنی «توسعه خدمات نوآرانه» و MC8 یعنی «سیستم صدای مشتری» دارای سطحی زیر سطح هشدار می‌باشد. توصیه می‌شود بانک مسیر رشد خود را با رشد جهانی و بین‌المللی همگام کرده و الگوبرداری صحیحی از نمونه‌های موفق خارجی بعمل آورد. به علاوه، در میان رقبای داخلی نیز بانک باید با شناسایی سهم خود از بازار مشتریان و تجزیه و تحلیل اهداف خود، بازار هدف و رقبا را به‌طور مداوم بررسی کند و در راستای افزایش سهم خود از بازار هدف گام بردارد. حال که نظام بانکی با به سوی تک‌نرخ شدن نرخ سود بانکی پیش می‌رود، این مسئله سبب پویایی و رقابت بیشتر در ارائه خدمات خواهد گردید. برنده این میدان، بانکی است که بتواند بهتر و بیشتر با مشتریان خود ارتباط مناسب و منطبق بر نیازهایشان برقرار کند. یکی از راه‌های پیشی گرفتن از رقبا تمرکز بر صنعت تخصصی گردشگری در این بانک است که فضای بسیار مناسبی برای عرضه و ارائه نوآوری را داراست.

از نتایج حاصل در نمودار شماره ۶ و جدول شماره ۲، می‌توان دریافت بانک در تمامی شاخص‌های مربوط به عامل فناوریانه دارای سطحی بالاتر از سطح هشدار است و این نشان می‌دهد این بانک دارای بستر مناسب فناوریانه برای حل مسائل است. پس امید است با بهره‌گیری مناسب از آن راه را برای ارائه خدمات بانکی با دقت، سرعت و امنیت بالاتر هموار سازد.

براساس نمودار شماره ۷ و جدول شماره ۲، ملاحظه می‌شود در عامل سازمانی و سیستمی شاخص SO2 یعنی «چابکی سیستم‌ها»، SO4 یعنی «تیم سازی بین وظیفه‌ای»، SO6 یعنی «ساختار سازمانی پویا، ایده‌محور و تقویت‌کننده نوآوری» SO7 یعنی «انعطاف‌پذیری سازمان در ارائه خدمات نوآرانه»، SO8 یعنی «قوانین و مقررات سازمانی» و SO9 یعنی «خطر تقلید» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. با توجه به اهمیت این عامل از نظر جامعه آماری در این زمینه پیشنهاد می‌شود بانک در چینش تیم مدیریت ارشد سازمان از ترکیب مناسب و مختلفی از لحاظ سنی، تجربه و سابقه کار استفاده کند. مدیران ارشد فقط بر مسائل در سطح راهبردی تمرکز کنند و مسائل

باید فضای مناسب جهت تبادل ایده و همچنین انتقال آن را فراهم نماید. کم شدن فاصله صف و ستاد، حضور افراد از واحدهای مختلف بانک در جلسات خلق ایده و حمایت از پروژه‌های نوآرانه دانشگاهی چه از نظر مالی و چه غیرمالی می‌تواند سازمان را به سمت پویایی و بهره بیشتر از دانش روز سوق دهد.

براساس نمودار شماره ۳ و جدول شماره ۲، در عامل راهبرد شاخص‌های ST3 یعنی «تفکر راهبردی غالب بر بانک»، ST4 یعنی «همسویی مدل کسب‌وکار با راهبرد نوآوری» و ST6 یعنی «استفاده از مدیریت دانش» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد بانک زمینه‌ای برای گسترش تفکر راهبردی در سازمان فراهم آورد. واضح است برای گسترش این نوع تفکر نیاز است تمام کارکنان صف و ستاد نسبت به راهبردهای کلان سازمان آگاهی داشته باشند و نسبت به آن مسئول باشند و خود را جزئی از آن ببینند. باید در سازمان فضایی فراهم شود که حفظ نقاط قوت اصلی و شایستگی‌های محوری بزرگترین هدف کل سازمان تلقی شود و حتی تغییر در مدیران ارشد، سازمان را در نیل به اهدافش دچار تردید نکند. پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه اهداف شایستگی محور بانک، سازمان برای خود نقشه راه سازمانی تدوین کند و نوآوری را در آن لحاظ گرداند. مساله مهم حائز اهمیت دیگر این است که باید در سازمان فضای مناسب جهت دسترسی به‌هنگام به اطلاعات و اندوخته‌های علمی باشد تا با افزایش بازدهی در سازمان از تکرار اشتباهات کاسته و زمینه نوآوری فراهم گردد.

از نمودار شماره ۴ و جدول شماره ۲ می‌توان دریافت در عوامل انسانی شاخص HU1 یعنی «ریسک‌پذیری نیروی کار در محیط بانک» و HU6 یعنی «مدیریت منابع انسانی» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. در این راستا توصیه می‌شود بانک در درجه اول با بهره‌گیری از نیروی کاری مستعد و فعال زمینه مناسب برای مدیریت منابع انسانی را فراهم آورد و در جذب نیروهای جوان علاوه بر میزان تحصیلات و مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی مواردی چون هوش هیجانی، توانایی حل مساله، یادگیری، انطباق‌پذیری و نوآوری را مورد سنجش قرار دهد تا افراد کاملاً مرتبط با توانایی لازم برای حل مساله، پاسخگویی مناسب به عواملی چون افزایش رقابت یا فناوری‌های جدید و تغییرات غیرمنتظره وارد این نهاد شوند. نکته به مراتب مهم‌تر این است که سازمان با ایجاد فضای مناسب از عقیم شدن این ویژگی‌های مثبت فردی جلوگیری کند. باید فضایی فراهم شود که کارکنان خود را در نتایج و کوچکترین

عبارت دیگر، نیاز است سرفصل بودجه جداگانه‌ای برای این مساله هم در سطح شعب و هم در سطح ستاد تعریف شود و نحوه استفاده از آن به دقت رصد گردد.

و در نهایت براساس نمودار شماره ۱۰ و جدول شماره ۲، در عوامل یادگیری، شاخص LE4 یعنی «ظرفیت جذب جهت استفاده از دانش خارجی» و LE6 یعنی «تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. در این مورد ضروریست بانک زیرساخت دانش مناسب برای شناخت، فهم و ارزیابی دانش و اطلاعات جدید را در خود فراهم کند و از طریق خلق کانال‌هایی برای ارتباط و همکاری راه را برای ارتباطات خارجی و جذب دانش از خارج و تبدیل آن به دانش صریح هموار سازد.

نظر به اینکه در هر ۹ عامل یاد شده امکان ایجاد نوآوری و بهبود فرآیندها لازم و ضروریست بانک باید با الگوبرداری مناسب از نمونه‌های داخلی و خارجی و ایجاد بستر فناورانه و IT مناسب راه را برای ارائه خدمات نوآورانه در سطح شعب و سطوح بالاتر و برای مشتریان خرد و کلان ایجاد کند. این نوآوری که باید در راهبرد سازمان شکل و در فرآیندها و ساختار سازمان نمود پیدا کند، لازمه بهبود در عملکرد و ایجاد تمایز در بازار پرقابلیت کنونی است. بهتر است بانک از راهبردهایی چون اقیانوس آبی جهت یافتن بازاری بکر و به دور از تنش‌های حاضر در این صنعت استفاده کند. سیاست‌هایی چون جذب مشتری از طریق سود بانکی بالا در بازار کنونی بی‌معنا و پرهزینه است و به دلیل آنکه مشتریان وفادار را جذب بانک نمی‌کند، سپرده‌هایی نامطمئن و پرریسک را به ارمغان می‌آورد. آنچه بانک در طریق نوآوری در ارائه خدماتش می‌تواند بدست آورد، مشتریانی وفادار با نیازهای روز و با دانش است که خود را جزئی از خانواده بانک و به آن وفادار می‌دانند. به علاوه ایجاد وفاداری در میان کارکنان بانک نیز امری لازم و ضروریست که رضایت آنان سبب آن می‌شود. بانک گردشگری با ساختار پویا و جوانی که دارد می‌تواند یکی از بهترین گزینه‌ها برای ایجاد خدمات نوآر محور باشد.

از جمله محدودیت‌های اصلی این پژوهش می‌توان دشواری دسترسی به جامعه آماری پژوهش به دلیل پراکندگی جغرافیایی را ذکر نمود. امید است پژوهشگران در تحقیقات آتی خود با آزمون الگو ارائه شده در بانک‌های دیگر کشور و مقایسه با نتایج حاصل از این پژوهش، نقاط قوت و قابل بهبود کلیه بانک‌های کشور را در مبحث نوآوری خدمات مشخص نموده و راهکارهایی را در جهت نوآوری خدمات در صنعت بانکداری ایران ارائه دهند.

عملیاتی را به مدیران در سطح شعب و زیربخش‌ها بسپارند و از تاثیرگذاری قوانین و مقررات دست و پاگیر و مانع نوآوری بکاهند. این مساله به پویایی و چابکی بیشتر سازمان کمک می‌کند. سازمان با ایجاد فرهنگ سازمانی نسبتاً مستقل از فرهنگ صنعت از هم‌شکلی خود با رقبا کم کند و با زیر نظر داشتن محیط و بررسی رخدادهای و حوادث با استفاده از سیستم‌های رسمی و غیررسمی و داشتن هویت سازمانی قوی و ارزش‌های محوری مناسب در راستای انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات نوآورانه بکوشد و مانع تقلید رقبا از نوآوری‌های درونی سازمان شود. همچنین ساختار سازمان بازنگری شده و به سمت افقی تغییر جهت دهد.

براساس نمودار شماره ۸ و جدول شماره ۲، در عوامل فرایندی، شاخص PR1 یعنی «شیوه انجام کارها/روتین‌های سازمان»، PR2 یعنی «طراحی فرآیند خدمات»، PR4 یعنی «فرآیند تولید ایده و ارائه ایده‌های مناسب»، PR5 یعنی «فرآیند مستندسازی پروژه‌های نوآورانه»، PR6 یعنی «فرهنگ مدیریت اشتباهات و استفاده از آن در راستای خلق نوآوری»، PR7 یعنی «فرآیند مدیریت تغییر» و PR8 یعنی «استفاده از سیستم غربال‌گری مناسب برای ایده‌های نوآورانه» دارای سطحی زیر سطح هشدار می‌باشد در این زمینه باید فرایندهای داخلی سازمان بازنگری شده و آنچه مانع و ساطع نوآوری است حذف و تغییر کند. واضح است تا زمانی که سازمان بستری مناسب برای پروراندن ایده و بازتاب آن از سطح اجرایی به سطح راهبردی نداشته نباشد، ایده‌های نوآورانه صرفاً ایده‌ای خوب خواهد ماند و هرگز عملیاتی نخواهد شد. ضروریست صندوق پیشنهادات الکترونیکی بانک بیش از پیش مورد توجه مدیران ارشد بانک قرار گیرد و حتی از میزگردها و جلسات به‌منظور تولید ایده‌های نوآورانه استفاده گردد. به‌علاوه باید تجربیات پروژه‌های نوآورانه قبل در قالبی محیا در اختیار کارکنان ذی‌ربط قرار گیرد تا ضمن ایجاد زمینه برای خلق دانش از تکرار پرهیز شود.

براساس نمودار شماره ۹ و جدول شماره ۲، در عامل مالی بانک در کلیه شاخص‌ها، شاخص FI1 یعنی «استفاده از منابع مالی در زمینه نوآوری»، FI2 یعنی «حمایت از پروژه‌های نوآورانه درون و برون سازمانی»، FI3 یعنی «تامین منابع مالی نوآوری» و FI4 یعنی «بودجه‌بندی منابع مالی» دارای سطحی زیر سطح هشدار است. از آنجاکه پروژه‌های نوآورانه با توجه ماهیت خود نیازمند صرف وقت و هزینه بالا هستند توصیه می‌شود بانک بودجه نوآوری صرفاً در همین مقوله و در راستای پیشبرد و حمایت از پروژه‌های نوآورانه داخلی و خارجی استفاده گردد. به-

## فهرست منابع

- [۱] ابریشم کار، محمدمهدی؛ عبداللهی، یزید ابوبکر؛ "ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید(مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا)"، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵.
- [۲] احمدپور، احمد، حسینیان، زینب؛ "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و ارتباطات با نوآوری خدمات بانکی در بانک ملی شعب استان مازندران"، کنفرانس بین‌المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی، ۱۳۹۴.
- [۳] بهزادی مقدم، وحید؛ "ارزشیابی و تحلیل مولفه‌های مدیریت نوآوری در خدمات(مطالعه موردی: آریا رسانه تدبیر شاتل)"، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، ۱۳۹۵.
- [۴] پرهیزگار، محمدمهدی؛ فروزنده دهکردی، لطفاله؛ جوکار، علی اکبر؛ درینی، ولی محمد؛ "شناسایی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز(مطالعه موردی: صنعت نشر کشور)"، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۳۱، صص ۱۲۵-۱۰۱، ۱۳۹۲.
- [۵] تاج‌الدینی، محمدرحیم؛ ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با رویکرد مدیریت نوآوری خدمات(مطالعه موردی: خدمات بانکی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی-تحقیق در عملیات، نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۹۵.
- [۶] تید، جو؛ بسنت، جان(ترجمه: آراستی، محمدرضا؛ همکاران)؛ مدیریت نوآوری، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، جلد ۱ و ۲، ۱۳۹۵.
- [۷] حسینی، میرزاحسن؛ قادری، سمیه؛ "مدل عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی"، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳، پیاپی ۳۶، صص ۸۹-۱۱۵، ۱۳۸۹.
- [۸] حقانی، محمدعلی؛ "ارائه یک مدل مفهومی جهت تاثیر نوآوری بر عملکرد بانک: مطالعه موردی خدمات بانکداری الکترونیک"، نهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، دی ۱۳۹۵، تهران.
- [۹] خمسه، عباس؛ شیخی، رحیم، "مقایسه و تحلیل عملکرد مدیریت نوآوری خدمات در صنعت خودرو(مطالعه موردی: مقایسه شرکت‌های ایساکو و سایپا یدک)"، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، خرداد ۱۳۹۵.
- [۱۰] رادفر، رضا؛ خمسه، عباس؛ مدیریت تکنولوژی، نگرشی جامع بر تکنولوژی، نوآوری و تجاری سازی، انتشارات علمی فرهنگی، ۱۳۹۵.
- [۱۱] رحیم‌نیا، فریبرز؛ پورسلیمی، مجتبی؛ بصیر، لیلیا؛ "تاثیر نوآوری در خدمات بر نیت رفتاری مشتریان به واسطه بازاریابی حسی(مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد)"، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، شماره دوم، پیاپی ۲۱، ۱۳۹۵.
- [۱۲] سفیدگران، بهارک؛ اسدی، اصغر؛ رضایی، یوسف؛ "رویکردی نوین در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در خدمات بانکی"، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی، ۱۳۸۹.
- [۱۳] کلهری، پرویز؛ پیله‌وری، نازنین؛ "ارائه مدلی جهت ارزیابی توانمندی نوآوری با استفاده از سیستم استنتاج فازی(مطالعه موردی شرکت رادیا تور ایران)"، سومین کنفرانس بین‌المللی و هفتمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری، ۲۰۱۳.
- [۱۴] مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو؛ عبداللهیان، فرزانه؛ صفردوست، عاطیه؛ "بررسی تاثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمانی"، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره دوم، صص ۸۷-۱۱۴، ۱۳۹۲.
- [۱۵] نادری، عزت‌اله؛ سیف نراقی، مریم؛ روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی)، تهران، نشر ارسباران، ۱۳۹۰.
- [۱۶] ناصرملی، محمدرحمن؛ خمسه، عباس؛ "ارزیابی عملکرد ابعاد و شاخص‌های مدیریت نوآوری در صنعت تجهیزات نیروگاهی و تامین انرژی(مطالعه موردی: شرکت مهندسی و ساخت ژنراتور مینا پارس)"، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی شماره بیست و پنج، بهار و تابستان ۱۳۹۴، صص ۴۵-۵۸، ۱۳۹۴.

[۱۷] نوع‌پسند اصیل، سید محمد؛ عاشق حسینی مهروانی، مجید؛ "تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان"، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۱۳۹۳م، شماره ۷۵، پاییز ۹۳، صص ۳۸-۱۹، ۱۳۹۳.

[۱۸] هدایتی، منا؛ خمسه، عباس؛ "ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر مدیریت نوآوری با مدلی بومی در صنعت نیروگاهی (تحقیق موردی: شرکت تعمیرات نیروگاهی)"؛ کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، خرداد ۱۳۹۵

- [19] Akhisar, İlyas; Tunay, K.Batu; Tunay, Necla; "The Effects of Innovations on Bank Performance: The Case of Electronic Banking Services", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, 3 July 2015, pp. 369-375, 2015.
- [20] Akman, GÜLŞEN; Yilmaz, Cenciz; "Innovative capability innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, Issue 01, March 2008
- [21] A. Martí'nez-Roma'n , Juan; Gamero, Javier; A. Tamayo, Juan; "Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)", *Technovation*, Vol. 31, pp. 459-475, 2011.
- [22] Boon-Hui Chai, Bobby; Tan, Pek See; Shong Goh, Thian; "Banking Services that Influence the Bank Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, 15 June 2016, pp. 401-407, 2016.
- [23] Chuang, Shu-Hui; Lin, Hong-Non; "Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 26, Issue 1, March 2017, pp. 22-38, 2017.
- [24] Cornaggia, Jess; Mao, Yifei; Tian, Xuan; Wolfe, Brian; "Does banking competition affect innovation?", *Journal of Financial Economics*, Vol. 115, Issue 1, January 2015, pp. 189-209, 2013.
- [25] Dickel, Deise Grazielle; de Moura, Gilnei Luiz; "Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management", *RAI Revista de Administração e Inovação*, Vol. 13, Issue 3, pp. 211-220, July-September 2016.
- [26] Faunce, T.A; *Innovation, Definition of*, *Encyclopedia of Applied Ethics*(Second Edition), pp. 731-736, 2012.
- [27] Hidalgo, Antonio; D'Alvano, Luigi; "Service innovation: Inward and outward related activities and cooperation mode", *Journal of business research*, Vol. 67, Issue 5, pp. 698-703, May 2014.
- [28] Laukkanen, Tommi; "Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking", *Journal of Business Research* ,Vol. 69, Issue 7, pp. 2432-2439, July 2016.
- [29] Lay Hong, Tan; Boon Cheong, Chew; Syaiful Rizal, Hamid; "Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, pp. 52-59, 15 June 2016.
- [30] Lopes, Catia Milena; Scavarda, Annibal; Hofmeister, Luiz Fernando; Thomé, Antônio M.T.; L.Vaccaro, Guilherme; "An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, Part 1, pp. 476-488, 20 January 2017.
- [31] Ross, Alastair; "Establishing a system for innovation in a professional services firm", *Business Horizons*, Vol. 59, Issue2, pp. 137-147, March-April 2016.
- [32] Saebi, Tina; J.Foss, Nicolai; "Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions", *European Management Journal*, Vol. 33, Issue 3, pp. 201-213, June 2015.
- [33] Stoshikj, Marina; Kryvinska, Natalia; Strauss, Christine; "Service system and service innovation: two pillars of service science", *Procedia computer science*, Vol. 83, pp. 212-220, 2016.
- [34] Sukkird, Vatcharapong; Shirahada, Kunia; "Technology challenges to healthcare service innovation in aging Asia: case of value co-creation in emergency medical support system", *Thechnology in society*, Vol. 43, pp. 122-128, November 2015.
- [35] Synder, Hannah; Gustafsson, Andres; Fombelle, Paul; Kristensson, Per; "Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature", *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 7, pp. 2401-2408, July 2016.
- [36] Thakur, Ramendra; Hale, Dena; "Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms", *Journal of Business Research*, Vol. 66, Issue 8, pp. 1108-1123, 2013.
- [37] Witell, Lars; Snyder, Hannah; Gustafsson, Anders; Fombelle, Paul; Kristensson, Per; "Defining service innovation: A review and synthesis", *Journal of Business Research*, Vol. 9, Issue 8, August 2016, pp. 2863-2872, 2015.
- [38] Zeng, Jing; Zhang, Wenqing; Matsui, Yoshiki; Zhao, Xiande; "The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 185, pp. 240-25, March 2017.