



چکیده

مطالعه و بررسی فرآیند

نوآوری در بانک توسعه

صادرات ایران

چالشها و راهکارها

با توجه به اهمیت حفظ حضور در بازارهای جهانی و صحنه رقابتی دنیای حاضر، نوآوریهای موثر در بانک توسعه صادرات می تواند نقش بسزایی در نیل این بانک به اهداف آن داشته باشد. با توجه به این مهم، ضروری به نظر می رسد که هر سازمان به کشف بخشهایی از خود که پذیرای فرایند نوآوری است پرداخته و با بررسی موانع و مشکلات موجود در این فرایند نسبت به ارائه راهکار جهت تسهیل این امر و سوق دادن سازمان به سمت فعالیتهای اثر بخش و خلاق اقدام نماید. در راستای تحقق این امر، تحقیق حاضر پس از بررسی ادبیات نوآوری، مخصوصاً نوآوری در حوزه خدمات بانکی، مؤلفه های مؤثر بر نوآوری را در این نوع سازمان ها استخراج نموده است. سپس با تصویرگیری از وضع موجود نوآوری و فرایند آن در بانک توسعه صادرات ایران، عوامل مؤثر نوآوری و ارتباطات منطقی میان آنها را برای این بانک شناسایی نموده و بخش های مستعد نوآوری را معرفی کرده است. همچنین این تحقیق با استفاده از نظر خبرگان بانک و تجربیات جهانی، راهکارهای برون رفت از چالشهای نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران را ارائه داده و حوزه های بهبود در این امر را مشخص نموده است. روشهای نمونه گیری بکار رفته نمونه گیری سهمیه ای و نمونه گیری قضاوتی می باشند.

امید است با انجام این تحقیق علاوه بر بانک توسعه صادرات ایران، سازمانهایی همچون کارشناسان و مدیران سازمانها خصوصاً سازمانهای مالی، محققان و پژوهشگران در زمینه نوآوری و دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی پژوهشی نیز در انجام تصمیم گیریهای بهینه خود بهره مند شوند.

کلید واژه:

نوآوری سازمانی، فرآیند نوآوری، بانک توسعه صادرات ایران، ارزیابی نوآوری، عوامل مؤثر بر نوآوری

مقدمه

در شرایط محیطی نامطمئن، پویا و رقابتی امروزی سازمانها برای بقا و کسب موفقیتهای بزرگ باید طالب اندیشه های نو باشند. از طریق نوآوری اقتضانات محیطی تحت کنترل قرار گرفته و پیش بینی می شود. بخاطر عدم قطعیت های محیطی، منطقه ای و بین المللی، نوآوری و خلاقیت، به عنوان نیروی محرکه برای نوآوری بیشتر در جهت افزایش ظرفیت در حوزه مدیریت است. [۲۵]

حضرت آیت الله خامنه ای رهبر معظم انقلاب اسلامی سال ۱۳۸۷، را سال «نوآوری و شکوفایی» نامیدند و تصریح کردند: «امسال باید فضای نوآوری، کشور را فراگیرد و همه مسئولان خود را موظف بدانند با بهره گیری از امکانات مادی و معنوی، کارهای نو و ابتکاری و راههای میان بر را در سایه مدیریت صحیح، تدبیر درست و حکمت در فعالیت کشور وارد کنند تا کام مردم از ثمره این تلاش ها شیرین شود. [۲] ایشان فرمودند: «یکی از دو انتظار من در سال ۱۳۸۷، نوآوری در بخشهای مختلف و دستگاههای گوناگون اجتماعی، اقتصادی و خدماتی کشور از جمله در دیپلماسی، حرکت به سمت علم و تحقیق، گسترش فرهنگ مطلوب در ارائه خدمات به همه قشرها به خصوص قشرهای محروم، و در آبادانی کشور است.» [۳] در بانک نیز به عنوان یک سازمان مالی حضور در دنیای رقابتی امروز و کسب موفقیتهای بزرگ نیازمند نوآوری است.

۱. تعاریف نوآوری و مفاهیم پایه و انواع آن

شوجیتی^۱ اولین کسی بود که نوآوری را در قالب مفهوم علمی مطرح کرد. بر اساس نظریه وی، نوآوری به یکی از اشکال زیر ظاهر می شود:

- ۱- عرفی و تجاری کردن محصول یا خدمت جدید یا بهبود اساسی در کاربرد محصولات و خدمات موجود.
- ۲- معرفی فرایند تولید جدید یا بهبود اساسی در فرایند های کاری موجود.
- ۳- گشودن درهای بازار جدید.
- ۴- توسعه منابع جدید تامین کننده مانند مواد اولیه، تجهیزات و دیگر ورودیها.

دکتر رضا حسینی

دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

مهندس علیرضا بوشهری

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

محمدرضا زاهدی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر

زهرا نوده فراهانی

دانشجوی کارشناسی ارشد



۵- ایجاد تغییرات اساسی در ساختارهای صنعتی و سازمانی . [۴]

همچنین می توان نوآوری را از دید چند سازمان به صورت ذیل تعریف نمود :

«نوآوری یک فرهنگ، یک نگرش است که مراقبت، کیفیت و خدمت به مشتریانمان را با هم ترکیب می کند.»^۲ « ایده های جدیدی که رضایت مشتری، بهره وری و گنجایش فکری سازمان ما را بهبود بخشند، نوآوری اند.»^۳ « نوآوری تجسم چیزی است که وجود ندارد و به وجود آوردن آن. انجام کاری که نیازهای مردم را تأمین می کند. روحیه ای است که پیوسته بر ضد رضایت از آن چه وجود دارد، پدیدار شده به پیش می رود.»^۴ « پرورش و پیاده سازی رؤیاهایمان - با برنامه ها، محصولات و خدماتی که دارای ارزش هایی مرتبط با چشم انداز و نیاز های بازارهای ما هستند.»^۵ [۱۶]

۲. نوآوری، خلاقیت، اختراع و تغییر: شباهتها و تفاوتها

«مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می کند. مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی ها، منظورها یا بروندادهای پاره ای از واحدهای سازمان رخ می دهد. [۱۷] از این رو، تمام نوآوریها می توانند منعکس کننده یک تغییر باشند، در حالی که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد.

۱.۲. انواع نوآوری

متناسب با کاربردها و سطوح مورد بررسی، نوآوری به انواع مختلف نیز تفکیک شده است. بطور کلی دو فاکتور مهم در تعیین نوع نوآوری وجود دارد:

۱- درجه جدید بودن نوآوری؛

۲- جدید بودن در محصول، خدمت، فرایند و یا غیر از این موارد. [۵]

از دیدگاهی دیگر می توان نوآوری را به صورت ذیل دسته بندی نمود: [۶]

جدول ۱- انواع نوآوری

مهارت های مورد تاکید	ارزش افزوده	مزیت رقابتی	زمان برگشت سرمایه	تخمین مقدار تقاضا	سرعت تولید	سرعت تحقیقات	هزینه تحقیقات	نوآوری
تحقیقات بنیادی	بالا	بالا	طولانی	پیچیده	سریع	پایین	بالا	بنیادی
مهندسی	متوسط	متوسط	متوسط	کمی پیچیده	متوسط	متوسط	بالا	توسعه کاربرد
تماس با مشتری	متوسط	متوسط	متوسط	نسبتاً پیچیده	متوسط	متوسط	متوسط	تجدید ساخت تکنولوژی
مهندسی	بالا	بالا	طولانی	کمی پیچیده	متوسط	بالا	متوسط	فرآیند
تماس با مشتری	بالا	بالا	طولانی	کمی پیچیده	کند	بالا	پایین	برچسب کالا
تماس با مشتری	متوسط	متوسط	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین	تجدید فرمول سازی
تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین	رایه خدمات
تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین	طراحی
تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین	بسته بندی

در طبقه بندی دیگری نوآوری به صورت زیر طبقه بندی شده است :

۱- نوآوری فناورانه؛ ۲- نوآوری سازمانی .

تفکیک فوق بیشتر مبتنی بر ۵ گروه نوآوری است که شوچیتی معرفی کرده است. بر این اساس گروه اول را جزء نوآوری فناورانه و ۳ گروه آخر را نوآوری سازمانی نام نهاده اند. [۲۵] در طبقه بندی دیگری نیز می توان نوآوری را به شرح ذیل طبقه بندی نمود :

نوآوری صنعتی و فناورانه، نوآوری نمادی و عملی^۶ [۷] نوآوری راهبردی - نوآوری سازمانی و اقتصادی [۸] نوآوری فنی و اداری [۳] نوآوری کاربردی از دید سازمانی [۸]



۳.۲. فرآیند نوآوری

فرآیند نوآوری سه بازیگر عمده دارد: یکی مشتری (که نیاز را تعریف می کند و نسبت به تبیین آن متعهد است)؛ دیگری پژوهشگران و مهندسان در سازمان های صنعتی و تحقیقاتی که نیاز مشتری را به محصولات مناسب ترجمه کرده و فناوری لازم برای ساخت و تولید آن را فراهم می آورند و سوم سازمان های نوآور که واسطه بین آنها هستند و ابزارها و شگردهای نوآوری را در اختیار دارند. راز و رمز نوآوری در این است که سه عنصر بالا وجود داشته باشند، وظایفشان را به شایستگی بشناسند، از عهده ایفای آن وظایف برآیند و از طریق یک «سیستم نوآوری» با یکدیگر پیوند بخورند. [۱۸]

۳.۲. مراحل فرآیند نوآوری

فرآیند نوآوری دارای چهار مرحله مهم است: تولید ایده، تحقیق برای تبدیل ایده به اختراع یا اکتشاف، توسعه نتایج تحقیق در قالب یک شیئی، راهیابی شیئی یا خدمت به بازار

۴.۲. عوامل موثر بر شکل گیری فرایندهای نوآوری

با جمع بندی بررسیهای انجام گرفته برای این تحقیق، به طور کلی پارامترها و عوامل موثر بر فرایندهای نوآوری شرکتها رابه دو گروه اصلی می توان تفکیک کرد:

الف (عوامل درونی شرکتها

ب (عوامل بیرونی شرکتها

آندریاس هرمن، ترستن تامزاک و رنه بفورث در نتایج تحقیق عوامل داخلی موثر بر نوآوری را توان فناوری سازمان، تمایل مدیران و کارکنان به رها کردن دانش موجود خود، ارتباط راهبردی سازمان با مشتریان، تامین کنندگان و رقبا، عدم سرمایه گذاری خاص بر روی فناوریهای قبلی، تمرکز بر خواسته های مشتریان، تمرکز بر بازار با تکیه بر شایستگی های اساسی، بازارگرایی سازمان و قابلیت یادگیری سازمان اعلام کرده اند. [۱۹]

۵.۲. ویژگیهای فرآیند نوآوری

از جمله ویژگیهای فرآیند نوآوری می توان به موارد ذیل اشاره نمود: [۷]

- فرآیند نوآوری مبتنی بر دانش افزایی و یادگیری است.
- فرآیند نوآوری از مرز بخشهای مختلف درون سازمانی و برون سازمانی فراتر می رود.
- نوآوری نتیجه نهایی ترکیب موفقیت آمیز ایده های مختلف و مشارکت اثر بخش متخصصین یک سازمان است.
- موفقیت نهایی در نوآوری یعنی تأثیرگذاری بر بازار.
- راهیابی محصول به بازار - نه ضدیت محصول با بازار، یعنی نوآوری باید "بازار محور" و "مشتری گرا" باشد.

۶.۲. انواع مدل های نوآوری

از انواع مدل های نوآوری می توان مدل های مبتنی بر رویکرد رانول و رویکرد سارن را به شرح ذیل عنوان نمود:

مدل های مبتنی بر رویکرد رانول [۲۰]

مدل اول، فشار فناوری

مدل دوم، کشش بازار

مدل سوم، مدل دوگانه

مدل های مبتنی بر رویکرد سارن:

- مدل های بخش های مختلف سازمانی

- مدل های مراحل فعالیت

- مدل های فرآیند تبدیل

- مدل های واکنش

- مدل های مراحل تصمیم گیری

آفوا نیز انواع مدل های نوآوری را به دو دسته کلی ایستا^۸ و پویا^۹ تقسیم می نماید مدلهایی که در گذشته مطرح شده اند حالتی ایستا دارند و این بزرگترین عیب آنهاست. [۸]



۲. ۷. افراد موثر در مدل های نوآوری [۲۰]

تحقیقات نشان می دهد که پنج دسته افراد نقش اساسی در نوآوری و بکارگیری آن دارند. این افراد عبارتند از: ایده پردازان^۱، دروازه بانان و مرزگشایان^۱، قهرمانان^۲، حمایت کنندگان^۳ و مدیران پروژه^۴. هر سازمان می بایست جهت تسهیل فرایند نوآوری در خود فرهنگ نوآوری را در خود جاری سازد. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:

۱- پذیرش ابهام؛ ۲- شکیبایی در امور غیر عملی؛ ۳- کنترل های بیرونی کم؛ ۴- بردباری در مخاطره؛ ۵- شکیبایی در برخوردها؛ ۶- تاکید بر نتایج تا بوسایل؛ ۷- تاکید بر نظام باؤ

در این خصوص از جمله عوامل موثر بر توسعه نوآوری می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

ارتباطات رسمی و غیررسمی بین شرکتها، ارتباطات بین المللی، درجه سهولت جابه جایی و انتقال فناوری یا علوم، سهولت و دسترسی صنایع به قابلیت های تحقیق و توسعه دولتی وجود سیستم های ارزشی [۹]

هستینگز و هیلی^{۱۵} نیز در مطالعه ای که در زمینه نوآوری انجام داده اند ماتریسی از عوامل مؤثر بر نوآوری و بخشهای مختلف سازمان تهیه کرده اند که در جدول ذیل به نمایش درآمده است.

جدول ۲- ماتریس عوامل مؤثر بر نوآوری و بخشهای وظیفه ای در یک بنگاه

حوزه تأثیر	ارتباطات	وظایف شرکت	برنامه ریزی و کنترل	کارایی در توسعه	جهت گیری بازار	خدمات فنی	افراد کلیدی	مدیریت سطح بالا	ماهیت محصول	ماهیت بازار
مدیریت	✓	✓	✓					✓		
برنامه ریزی شرکت	✓	✓	✓			✓	✓	✓		
منابع انسانی	✓	✓	✓			✓	✓	✓		
بازاریابی	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
توسعه محصول جدید	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
تولید	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
مدیریت مالی	✓	✓	✓							
مشتریان	✓				✓	✓			✓	✓
تأمین کنندگان	✓									

نکته قابل ذکر دیگر آن است که ساختارهای غیرمکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است دوم اینکه دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می رساند. البته تعهد مدیران ارشد به این سه عامل مهمترین مطلب است. [۱۶]

۲. ۸. عناصر اساسی در سازمانهای نوآور

سازمان نوآور مجموعه کاملی از عناصر اساسی است که در تعامل و هماهنگی با یکدیگر فعالیت می کنند. عناصر دیگری نیز در ایجاد و تداوم یک مجموعه نوآور ضروری هستند. این اجزا از دیدگاههای مختلفی مطرح گردیده و مورد تحلیل قرار گرفته که یک نمونه از آنها به شرح ذیل است:

یادگیری، ساختار سازمانی مناسب [۱۹]، افراد کلیدی [۱۰]، آموزش و توسعه بلند مدت نیروی انسانی [۲۱]، مشارکت گسترده در نوآوری [۱۸]، کار تیمی موثر. [۱۵]، فضای خلاق در سطح سازمان. [۱۱]، تمرکز بر روابط درون سازمانی و برون سازمانی [۲۲] در جدول به ابزارها و روشهای مختلفی که یکی از شرکت های معتبر در تشویق تولید ایده استفاده می کند، اشاره شده است. [۶]



جدول ۳- ابزارهایی که در تولید ایده موثرند.

نوع ابزار	ابزار	تاثیر
راهبرد و اهداف	- تمرکز روی حوزه هایی که نوآوری در آنها میتواند موجب ایجاد مزیت رقابتی شود - مجموعه ای از فناوریها و بازارهای مرتبط در حوزه های مستعد. - هدفگذاری در واحدهای کسب و کار برای نوآوری	- منفعت زیاد از نوآوری - ظرفیت بالا برای فعالیتهای جدید - انگیزه یافتن مدیران در حمایت از نوآوری
ساختار و فرایند	- شبکه گروههای افقی علاقمند - شبکه ای از مدیران آزمایشگاهها و مدیران واحدهای کسب و کار - فرایند های انتقال فناوری - ساختار سازمانی انعطاف پذیر	- پیشرفت فنی و اشاعه سریع بهترین عملکرد - تسهیل در یافتن کمکهای فنی در هنگام نیاز - امکان انتقال فناوری در هنگام نیاز - تسهیل در شکل گیری تیمهای نوآوری، سهولت - تبدیل تیمهای نوآوری به واحدهای جدید کسب و کار
سیستمهای مدیریت کارکنان و فرهنگ	- پاداشهای مالی، اجتماعی، شغلی و معنوی برای افراد نوآور - هنجارهای فرهنگی حمایت کننده نوآوری	- افراد می دانند که در صورت نوآوری مورد تشویق قرار خواهند گرفت . - یادآوری مداوم در مورد اهمیت نوآوری و نیاز به حمایت از آن
سیستمهای مدیریت پروژه	- منابع بالقوه فراوان برای تامین مالی پروژه ها - پروژه های زیاد، هدایت بیشتر مدیران پروژه ها	- تسهیل فروش ایده های جدید - تسهیل در یادگیری تکنیکهای مدیریت پروژه

۹.۲. رویکردهای ارزیابی نوآوری

برای ارزیابی نوآوری چندین رویکرد عنوان شده است. رویکرد اول: رویکرد آقای داجسون که شیوه ارزیابی بر مبنای اسناد و اطلاعات ثبت شده مربوط به اختراعات، میزان سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و غیره است. رویکرد دوم: رویکرد آقای جوتید و همکارانش که ارزیابی را در مقوله های راهبرد، ارتباطات، مکانیزمهای اجرایی و بسترهای حمایتی انجام می دهد. رویکرد سوم: رویکرد سبون و همکارانش که ارزیابی در حوزه های خلاقیت، مدیریت اطلاعات، مدیریت موانع، مدیریت پروژه، و مدیریت اشاعه انجام می شود. رویکرد چهارم نیز به دو محقق هندی تعلق دارد و بر سه مؤلفه نتایج و دستا وردها، فرایند، و محیط سازمانی متمرکز است. [۲۳]

۱۰.۲. پذیرش نوآوری در موسسات خدماتی (نوآوری در بانک):

نوآوریهای بانکی از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۱ رشدی فزاینده داشته است و امروزه با کمک فناوری این رشد، از غنای بیشتری برخوردار شده است. تجربه بانکهای موفق در جهان نشان داده است که این بانکها ضمن بهره گیری از امتیازهای کوتاه مدت نوآوری، برنامه ای راهبردی برای نوسازی خود فراهم کرده اند. آنها در سایه نوآوریهای ابتکاری و برنامه های راهبردی دگرگونی، ساختار بانک خود را به بانکی منعطف در برابر نوآوری تغییر داده اند. مدیران این گونه بانکها برای پیروزی در حال و آینده همزمان به دو بازی جداگانه پرداخته اند. نخست آنکه در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت خود می کوشند و کارایی بانک را افزایش میدهند. دوم آنکه برای به دست آوردن پیروزی پایدار، مدیران در بازی دیگری نیز باید استاد باشند و آن شناخت زمان و مکان نوآوریهای ژرف است. [۱۲]

۱۱.۲. انواع نوآوری در بانک [۳]

نوآوری در بانک در ابعاد متفاوتی معرفی می شود که می توان آن را انواع نوآوری نامید. ۱ - نوآوری در ساختار ۲ - نوآوری در خدمات ۳ - نوآوری در نحوه نگرش همکاران

دلایل متعددی برای توسعه نوآوری وجود دارد که مهمترین آنها به شرح زیر است:

- نوآوری باعث رشد اقتصادی است.
 - نوآوری، رفاه اجتماعی را افزایش می دهد.
 - نوآوری موجب برتری رقابتی می شود.
 - نوآوری سود را افزایش می دهد.
 - نوآوری، استفاده از فرصتها را ممکن می سازد.
 - نوآوری، بازگشت سرمایه را بهبود می بخشد، و مهمتر از همه - نوآوری بقای سازمان را تضمین می کند. [۱۳]
- در صنعت بانکداری کشور دست کم دو دلیل اساسی برای ترویج نوآوری در صنعت بانکداری کشور می توان عنوان نمود: چالشهای مالی و رسالت اجتماعی.
- چالشهای مالی



نوآوری در خدمات می تواند بازارهای جدیدی ایجاد کند یا سهم بازار را بالا ببرد. نوآوری در فرایند می تواند هزینه را کاهش دهد. نوآوری در خدمات و فرایند، هر دو می توانند به افزایش مزیت رقابتی منجر شوند و نهایتاً با افزایش سود آوری به چالشهای مالی پاسخ گویند.

- استفاده بهینه از منابع اقتصادی کمیاب

نوآوری می تواند کسب و کارهای جدیدی ایجاد کند و این کسب و کارها می تواند موجبات رشد اقتصادی، رفاه اجتماعی و اشتغال را فراهم آورد. بعلاوه، محصولات یا خدمات حاصل از نوآوری می تواند مستقیماً "رفاه اجتماعی را بالا ببرند."

۳. الگوی مورد استفاده

شاید منطقی ترین رویکرد این باشد که در ارزیابی ظرفیت نوآوری بانک ها از پیشرفته ترین مدل نوآوری، یعنی مدل نسل پنجم استفاده کنیم. اما دلایل متعددی وجود دارد که کاربرد کامل این مدل را در ارزیابی بانک غیر ممکن می سازد. ذیلاً به برخی از این دلایل اشاره می کنیم.

- بسیاری از جنبه های مطرح شده در این مدل به راحتی قابل ارزیابی نیستند.
 - بسیاری از جنبه های قابل ارزیابی این مدل به داده هایی نیاز دارند که در سطح بانک موجود نیست.
 - مدل نسل پنجم به دلیل تمرکز بر مسائل شبکه ای، برای ارزیابی در سطح بنگاه مناسب نیست.
 - با توجه به موارد فوق، تمرکز ما بر مدل چهارم خواهد بود و ضمناً بسیاری از جنبه های مدل نسل پنجم را نیز که می توانند در سطح بنگاه مطرح باشند به مدل نسل چهارم اضافه می کنیم. به این ترتیب، مدل مورد استفاده برای ارزیابی ظرفیت نوآوری در بانک ها، ترکیبی از مدل های نسل چهارم و پنجم بوده و دارای ویژگیهای زیر است:
 - به نیازهای جامعه و مشتریان توجه دارد.
 - به آخرین دستاوردهای علمی و فناوری در محیط داخل و خارج توجه دارد.
 - به ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی توجه دارد.
 - به یکپارچگی کارکردی توجه دارد.
 - به همکاری های راهبردی و تحقیق و توسعه مشارکتی توجه دارد.
 - به مدیریت زنجیره تأمین و روابط شبکه ای با مشتریان و تأمین کنندگان توجه دارد.
- ظرفیت نوآوری دارای سه بعد کلیدی است: فرهنگ و رهبری. فرایندهای درون سازمانی، و ارتباطات خارجی. تعامل هم افزای این سه بعد، تعیین کننده موفقیت سازمانی در نوآوری است. [۱۴] دو محقق به نامهای راس و کلینگلد^{۱۶} ضمن دسته بندی عوامل اصلی توانمندساز نوآوری^{۱۷} به عوامل فردی، محیط سازمانی، محیط بیرونی و محتوای تجارت، اجزای آنها را نیز به شرح زیر ذکر کرده اند: [۲۲]

۳.۱. عوامل فردی

انگیزش و چالش - قدردانی و پاداش - خلاقیت - یادگیری و رشد - مهارتها و شایستگی ها - قهرمانان

۳.۲. محیط سازمانی

رهبری - چشم انداز - فرهنگ و ارزشهای سازمانی - مدیریت - اطلاعات و ارتباطات - آزمایش و تجربه کردن - اختلافات - طراحی - فرایندهای داخلی - ارزیابی - کیفیت - ساختارها و منابع - سیستمها و ابزارها - راهبرد

۳.۳. محیط بیرونی

پایش راهبردی - شبکه سازی - بازارهای جدید - برنامه های دولت

۳.۴. محتوای تجارت

کنفرانسها و نمایشگاهها - سرمایه گذاری مشترک و همکاری - نیازهای مشتریان - ترازبایی - رقبا - تأمین کنندگان

۴. انگیزه های نوآوری در بخش دولتی

بر اساس مطالعات انجام شده در مجموع شش انگیزاننده زیر را می توان از مهمترین عوامل انگیزشی نوآوری در بخش دولتی برشمرد:

۱- افزایش احتمال نیل به هدف ۲- افزایش خدمات سازمان ۳- افزایش کنترل ۴- افزایش اعتبار و مقبولیت ۵- بهینه سازی تصمیمات ۶- کاهش مخاطرات

همچنین از چالش ها و موانع نوآوری در بخش دولتی می توان موارد ذیل را نام برد:



تملك دستاوردهای نوآوری - عدم وجود سرمایه ریسکی - پاداش های مالی ارایه نوآوری - ریسک نوآوری در بخش دولتی - مراکز متعدد کنترل - ساختار سلسله مراتبی مبتنی بر سن و سال - عدم مشخص نمودن جایگاه مواضع اقتصادی [۲۴]

۵. مطالعه موردی بانک توسعه صادرات ایران

بانک توسعه صادرات ایران بازوی توانمند صادر کنندگان بعنوان بانکی تخصصی با هدف کمک به توسعه صادرات کشور و گسترش مبادلات تجاری و اقتصادی با دیگر کشورها بوده که براساس لایحه قانونی اداره امور بانکها مصوب ۱۳۵۸/۷/۳ شورای انقلاب اسلامی جمهوری اسلامی ایران و متمم مورخ ۱۳۵۸/۰۹/۲۸ اقدام به تأسیس بانکی با نام بانک توسعه صادرات ایران نمود. براین اساس در جلسه مورخ ۱۳۷۰/۴/۱۹ مجمع عمومی بانکها اساسنامه این بانک در ۲۸ ماده و ۱۰ تبصره به تصویب رسید و بانک توسعه صادرات ایران با سرمایه اولیه پنجاه میلیارد ریال و با هدف کمک به توسعه صادرات کشور و گسترش مبادلات تجاری و اقتصادی با دیگر کشورها و پس از کسب مجوز لازم از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، فعالیت خود را از شهریور ماه سال ۱۳۷۱ آغاز نمود. بانک توسعه صادرات ایران در راستای رسالت خود که همانا کمک به رشد و توسعه صادرات غیرنفتی و گسترش مبادلات تجاری و اقتصادی با سایر کشورهای جهان می باشد، اهداف زیر را با توجه به مندرجات اساسنامه خود دنبال می کند:

- توسعه کمی و کیفی صادرات غیر نفتی کشور.
 - حفظ جایگاه هدایتی بانک توسعه صادرات ایران در امور صادرات غیر نفتی.
 - تعمیق و تحکیم زمینه های بانک تخصصی.
 - ایجاد ارتباط فعال و مؤثر با بانکهای هم تراز در سطح بین المللی.
 - استفاده از تجارب بانک های مشابه در خارج از کشور.
 - تثبیت سهم و جایگاه جمهوری اسلامی ایران در بازارهای بین المللی و ارتقاء وضعیت رقابتی کالاهای ایرانی در بازارهای مذکور.
 - هدایت و ترویج تحقیق و توسعه در امر صادرات.
 - هماهنگی با واحدها و دستگاههای اجرایی ذیربط داخلی و خارجی در امر صادرات.
 - اعطای تسهیلات و اعتبارات صادراتی و انجام معاملات ارزی در این راستا و ارائه خدمات به صادرکنندگان.
 - برنامه ریزی و مدیریت سرمایه گذاری در پروژه های صادراتی داخلی و خارجی.
 - ایجاد زمینه صدور بیمه نامه های صادراتی.
 - ارتقاء دانش فنی صادرکنندگان.
- شایان ذکر است که این بانک طی بیش از هفده سال فعالیت خود تلاش نموده که با اعطای تسهیلات و خدمات بانکی نسبت به حمایت از صادرات غیرنفتی کشور در دو محور اساسی ذیل فعالیت نماید:
- تأمین منابع مالی جهت سرمایه در گردش و مواد اولیه مورد نیاز صادرکنندگان و تولید کنندگان صادراتی کشور با هدف توادم روند فعلی صادرات.
 - تأمین منابع مالی جهت ایجاد زیر ساختهای لازم به منظور گسترش تولید صادراتی و با هدف ایجاد رشد پایدار در این بخش. [۱۴]

۵.۱. عوامل درون سازمانی مؤثر بر نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران

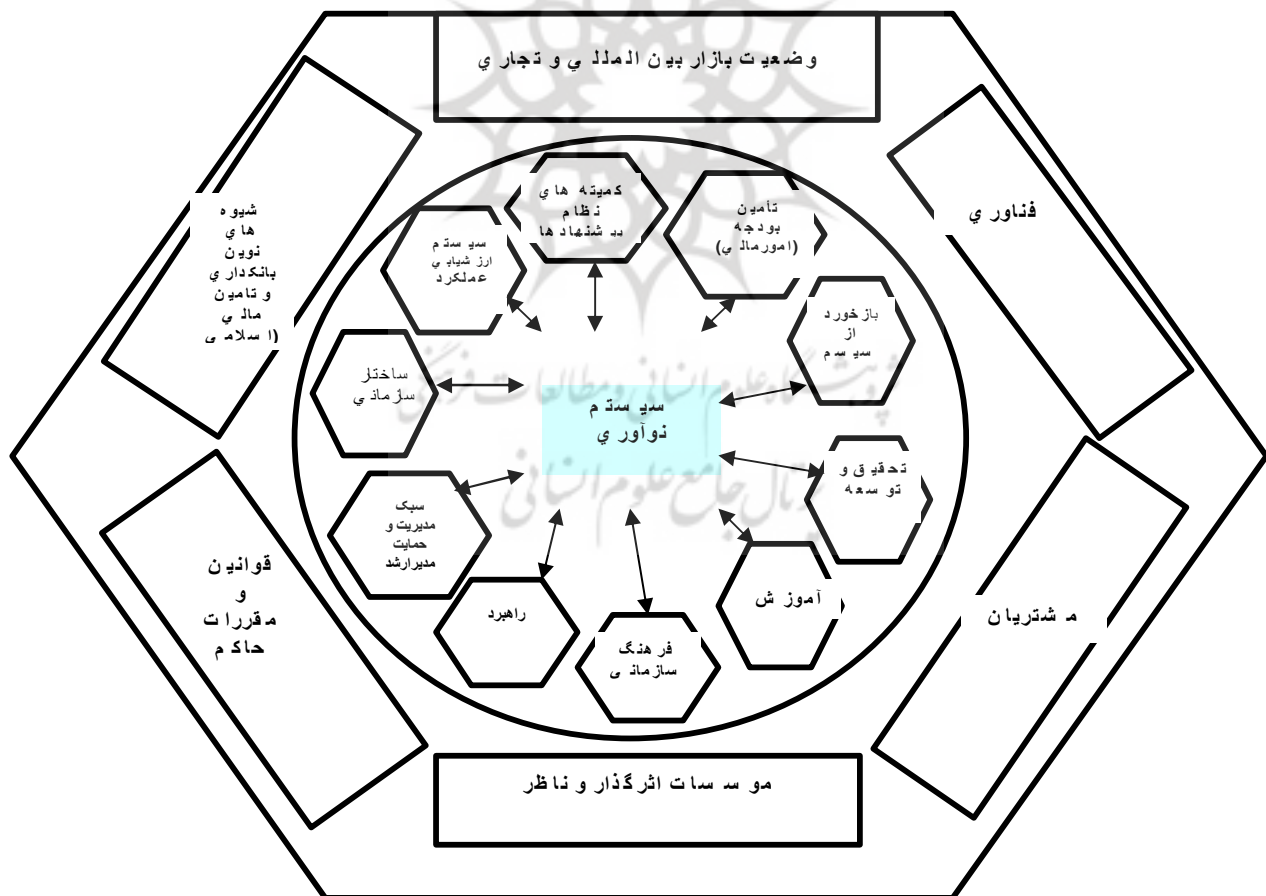
در مجموع با توجه به بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی نوآوری و بررسی ادبیات موضوع که تا اینجا ارائه گردیده است و با عنایت به ماهیت تخصصی فعالیت بانک توسعه صادرات ایران پس از بررسی ادبیات ارزیابی نوآوری، براساس مدل های مطرح شده در ارزیابی نوآوری در سازمان عواملی به عنوان عوامل مؤثر بر نوآوری در بانک حاصل گردید. با برگزاری جلسات متعدد با حدود ۱۲ نفر از کارشناسان، مدیران و متخصصین بانک که در زمینه های علمی و عملی از توان بالایی برخوردار بودند برخی از عوامل دیگر به عوامل فوق اضافه و تغییراتی نیز در برخی از عوامل عنوان شده حاصل شد. لذا با توجه به این مراتب به نظر می رسد عناصری به شرح ذیل مهمترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران می باشند:

- عوامل درون سازمانی مؤثر بر نوآوری:
- فرهنگ سازمانی
- راهبرد سازمانی
- مدیریت راهبرد
- سبک مدیریت و حمایت مدیران ارشد
- ساختار سازمانی و تحقیق و توسعه



- آموزش
- سیستم ارزشیابی عملکرد
- کمیته های نظام پیشنهادها
- تأمین بودجه (امور مالی)
- بازخورد از سیستم نوآوری
- عوامل برون سازمانی موثر بر نوآوری:
- شیوه های نوین بانکداری و تأمین مالی (اسلامی)
- قوانین و مقررات
- وضعیت بازاریبین المللی و تجاری
- فناوری
- مؤسسات اثرگذار و ناظر
- مشتریان

براساس عوامل فوق پرسشنامه هایی تهیه و تدوین گردید و در بین افرادی از بانک که در امر نوآوری دخیل می باشند توزیع گردید . پس از جمع آوری پرسشنامه های توزیع شده در میان پرسنل بانک و با برگزاری جلسات و مصاحبه با برخی از متخصصین امر اطلاعات مورد نظر جمع آوری گردید . البته امکان تهیه برخی از اطلاعات مورد نیاز، به سبب پاره ای از مشکلات نظیر عدم وجود سیستم اطلاعات مناسب ، محدودیتهای حفاظتی و امنیتی بانک، عدم کسب زمان کافی برای مشورت با کلیه مسئولین مستقیم واحدها میسر نشد . اما آنچه شایان ذکر است آن است که نظراتی که پرسنل مختلف بانک در مقاطع زمانی مختلف کار جهت پیشبرد تحقیق ارائه می کردند نشان از آن دارد که بانک توسعه صادرات ایران با توجه به ظرفیت نیروی انسانی بالا با سنین جوان توان بالقوه مطلوبی جهت پذیرش موثر فرایند نوآوری در سطح سازمان را ایجاد نموده است .



شکل ۱- عوامل مؤثر بر فرایند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران



۲.۵. بررسی وضعیت جامعه شناختی نمونه مورد بررسی در بانک توسعه صادرات ایران

تعداد پرسنل بانک حدود ۱۰۰۰ نفر بوده که حدود ۷۰۰ نفر از این تعداد در واحدهای صف و ستاد تهران اشتغال دارند تعداد پرسشنامه منتشر شده در سازمان ۱۷۰ پرسشنامه بوده که از این تعداد ۱۴۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شده است.^{۱۸} اطلاعات حاصله با کمک نرم افزار اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

همچنین شایان ذکر است که پرسشنامه مذکور در بین پرسنل صف و ستاد تهران بانک توزیع گردیده که از جمله ملاکهای این امر را می توان موارد ذیل را عنوان نمود:

- امکان دسترسی به کارشناسان و مدیران حتی الامکان در یک جلسه
 - امکان اخذ و ارائه بخشی از اطلاعات مربوط
 - دسترسی و نزدیکی جغرافیایی واحدهای مربوط
 - ارتباط نزدیک با تصمیم گیرهای مرتبط با مقوله نوآوری
 - اکثریت داشتن فعالیتها و خدمات بانکی به نحوی که شمول کلیه شعب تهران و واحدهای امور اعتبارات، امور بین الملل و امور شعب و خدمات مشتریان را در بر گرفته است.
 - بالا نبودن طبقه بندی اطلاعاتی تا حدی که بتوان حداقل اطلاعات مورد نیاز را اخذ نمود.
- با عنایت به فعالیتهای اصلی بانک پرسشنامه در بین کارشناسان بخشهایی از بانک که به صورت مستقیم در دستیابی به اهداف بانک موثر بوده اند همچون مدیریت امور اعتبارات، مدیریت امور شعب و خدمات مشتریان، مدیریت امور بین الملل مدیریت امور برنامه ریزی و توسعه، مدیریت امور منابع انسانی و پشتیبانی، مدیریت امور مالی و دبیرخانه نظام پیشنهادهای بانک، ادارات بازرسی و حسابرسی داخلی و حوزه مدیر عامل و هیأت مدیره و اداره مدیریت ریسک، ادارات برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی، تحقیق و توسعه و دبیرخانه، همچنین اداره روابط عمومی، مدیریت امور فن آوری اطلاعات و ارتباطات توزیع گردید.

جدول ۴ - وضعیت جامعه شناختی پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها:

ردیف	شاخص	وضعیت
۱	جنسیت	۹۳ نفر (۶۶٪) مرد و ۴۷ نفر (۳۴٪) زن
۲	سن	۴۷ نفر (۳۴٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال - ۷۷ نفر (۵۵٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال - ۱۶ نفر (۱۱٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال
۳	تحصیلات	۵ نفر (۳٪) دیپلم - ۱۳ نفر (۹٪) فوق دیپلم - ۷۷ نفر (۵۵٪) کارشناسی - ۴۴ نفر (۳۲٪) کارشناسی ارشد و بالاتر
۴	نوع شغل	۳۳ نفر (۲۴٪) شغل مدیریتی - ۸۰ نفر (۵۷٪) شغل کارشناسی - ۲۸ نفر (۲۰٪) شغل اجرایی
۵	سابقه خدمتی	۳۲ نفر (۲۳٪) کمتر از پنج سال - ۴۰ نفر (۲۹٪) ۶ تا ۱۰ سال - ۵۷ نفر (۴۱٪) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۹ نفر (۶٪) ۱۶ تا ۲۰ سال

با عنایت به مراتب فوق در همین جا لازم است از همکاری صمیمانه کلیه مسئولین و کارکنان محترم بانک توسعه صادرات ایران نیز تشکر و تقدیر بعمل آید. چرا که اگر همکاری آنان نبود بی شک انجام این پروژه نیز با مشکلات زیادی روبرو می شد.

۳.۵. تحلیل عوامل درونی سازمانی موثر بر فرآیند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران

بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، باید گفت به طور کلی وضعیت عوامل درون سازمانی موثر بر فرآیند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران به گونه ای است که با توجه به مقوله فرآیند نوآوری زمینه های بهبود موثری در آن وجود دارد. چرا که میانگین امتیاز تمامی عوامل درون سازمانی نسبتاً در حد وسط می باشد. البته دلیل این امر را با توجه به مطالب و اظهارات شفاهی برخی کارکنان شاید بتوان با سطح رضایت شغلی و عدم تأمین انتظارات کارکنان همچنین عدم حمایت مکفی از ایده ها و نوآوریهای پرسنل مرتبط دانست. اما با توجه به اینکه امتیازات داده شده توسط کارشناسان مدیران یا سطوح اجرایی اختلاف شدیدی ندارد می توان نتیجه گرفت که در واقعیت نیز شرایط صنعت بانکداری از جهت ابعاد ده گانه مورد نظر به نحوی نیست که تشویق و تسهیل کننده نوآوری باشد. لذا می توان نتیجه گرفت علیرغم مدیریت صحیح در بانک توسعه صادرات ایران به خاطر نقایص موجود در فرآیند نوآوری در ارگانهای وابسته وضعیت ایده آل در بانک وجود نداشته است.

باید در نظر داشت که بر مبنای نتایج بدست آمده، عملکرد نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران در حد متوسط ارزیابی شده است (میانگین کل = ۲/۶۸ و ماکزیمم معیار: ۲/۹۶ و مینیمم مقدار = ۲/۳۲ با انحراف معیار ۰/۱۴). بنابر این از آنجا که عملکرد نوآوری در حد متوسط است ارتباط عوامل موثر بر نوآوری با عملکرد آن به طور نظری اینطور ایجاب می کند که سطح عوامل مذکور در حد متوسط بوده است و در تحلیل نهایی این نکته باید مورد توجه قرار گیرد. کمیته های تخصصی، عالی و عمومی موجود در نظام پیشنهادها نسبت به سایر



عوامل موثر در تصمیم گیری برای انتخاب ایده ها و پروژه های نوآوری جهت دار تر عمل نموده اند. همچنین با عنایت به جدید التاسیس بودن اداره تحقیق و توسعه بانک و همچنین عملکرد این اداره در نوآوریهای ارائه شده سازمان امید است در آینده ای نزدیک از مهمترین عوامل اثرگذار بر فرایند نوآوری در بانک باشد. بیشترین ضریب پراکندگی ۰/۴۳ نیز به عملکرد این اداره تعلق گرفته است که تصور می شود این امر مربوط به تازه تاسیس شدن اداره فوق و عدم آگاهی کامل پرسنل سایر قسمتها از وظایف و عملکرد این اداره بوده است. کمترین ضریب پراکندگی ۰/۳۰ به میزان برقراری ارتباط توسط سازمان با مشتریان و اطلاع سازمان از تکامل نیاز مشتریان بوده است که این امر نشانه مطلوبی برای سازمان محسوب می شود زیرا اهمیت حضور مشتریان و جذب و نگهداری مشتریان برای اکثریت پرسنل سازمان به نحو واضحی بدیهی گردیده است. بیشترین انحراف معیار به توانایی سازمان در جذب دانش فنی و تبدیل آن به خدمات نوآورانه (۱/۰۹) و کمترین انحراف معیار به دقت و میزان منابع در نظر گرفته شده برای انجام پروژه های نوآوری (۰/۷۷) بوده قرار گرفته است.

پیشنهاداتی در خصوص بهبود و تسریع فرایند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران

با توجه به مطالب مذکور و با تکیه بر اطلاعات و بررسی های انجام شده باید گفت در بانک توسعه صادرات ایران از عوامل بیرونی مؤثر بر فرایند نوآوری قوانین و مقررات حاکم بر سیستم پولی و از عوامل موثر درون سازمانی عامل ساختار سازمانی علیرغم آنکه امتیاز در حد متوسط را بدست آورده اند. اما با توجه به آنکه این دو عامل بر اساس ماهیت و فعالیت سازمان می توان گفت که امتیاز پایین این عوامل با ضعیف بودن عملکرد کلی نوآوری، رابطه معنی داری ندارد. یعنی با توجه به مصاحبه ها و گفتگوهای انجام شده با برخی از کارشناسان می توان چنین استنباط نمود که مدیران بانک تا حد امکان سعی نموده اند ضمن رعایت قوانین و مقررات داخلی و خارجی بانک سعی نمایند از این قوانین به عنوان تسهیل کننده فرایند نوآوری استفاده کنند. همچنین بر اساس مصاحبه ها و بررسی های بعمل آمده مدیران ارشد و میانی بانک با تدبیر و درایت قابل تحسینی نسبت به ایجاد کمیته های تخصصی همچون کمیته بحران، کمیته امضاها، کمیته آموزشی، کمیته امحا، کمیته فرمها و بخشنامه ها، کمیته بهره وری، کمیته امضا و غیره اقدام نموده اند که چنین امری موجب می شود علیرغم ساختار عمودی موجود در سازمان کمیته ها که ساختاری افقی دارند باعث تسریع و تسهیل فرایند نوآوری در بانک شوند. همچنین با عنایت به اینکه بانک توسعه صادرات ایران یک سازمان دولتی محسوب می شود موانع عنوان شده در زیرساختهای دولتی نیز بر عدم نیل سازمان به حد مطلوب نوآوری مؤثر بوده اند و این امر موجب شده علیرغم مدیریت علمی و قوی مدیران سازمان در حد مطلوب جهانی نتوان به نوآوری دست یافت. علیهذا با توجه به مصاحبه ها و مطالب پیش گفته شده در بانک توسعه صادرات ایران در جهت رفع چالشهای موجود در فرایند نوآوری در سازمان مهمترین مسائل قابل تشخیص و برنامه ریزی را می توان به صورت جدول شماره ۵ بیان نمود:

جدول ۵ - پیشنهادات برای تسهیل و تسریع فرایند نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران

عامل	نحوه مطلوب عملکرد
کمیته های نظام پیشنهادها	توسعه کمیته های موجود در بانک و تیمهای کارگروهی موجود در بانک
بازخورد از سیستم نوآوری	ارائه پیشنهادات و همکاریهای لازم با ارگانهای وابسته به بانک در جهت رفع نواقص موجود در زیرساختهای مربوط به فرایند نوآوری در آنها. توجه دقیق و متمرکز بر طرح بهبود فرایند سیستم نوآوری در بانک توسعه صادرات ایران
راهبرد	تدوین راهبرد سازمانی و شفاف سازی مقوله نوآوری در آن و آگاه سازی کلیه کارکنان نسبت به آن
امور مالی	بازنگری و اصلاح سیستم تأمین منابع مالی جهت اجرای پروژه های مربوط به نوآوری
آموزش	ارائه آموزشهای کوتاه مدت و میان مدت تخصصی در زمینه های خلاقیت و نوآوری برای کلیه پرسنل بانک خصوصاً مدیران به صورت دوره ها، کارگاهها و سمینارهای آموزشی
سیستم ارزشیابی عملکرد	بازنگری و بروز رسانی سیستم تشویق و پاداش و ارزشیابی عملکرد کارکنان با تمرکز بر فعالیتهای نوآوری، دقت در استخدام افراد
فرهنگ سازمانی	استقرار ویژگیهای یک سازمان خلاق همچون رقابت کامل و فشرده، فرهنگ عدم اتلاف وقت، دسترسی به مدیران و دسترسی مدیران به دانش پرسنل، بررسی عمیق فرهنگ سازمانی و تهیه و اجرای طرح تحول فرهنگی، آماده سازی قابلیت همکاری در محیط، گسترش فرهنگ صبر و اشتیاق در سازمان، توقف تشنه های موجود احتمالی
سبک مدیریت و حمایت مدیریت ارشد	پاسخگویی به برخی نیازهای کارکنان تا حدی که برای سازمان مقدور است (نیاز با ارتباطات سازمانی سریع و آسان، آزادی از زنجیره فرمان، در اختیار داشتن زمان آزاد و منابع آزاد جهت نوآوری، آموزش و ...). کاهش کنترلهای بیرونی و افزایش خود کنترلی، حمایت مدیران از افراد و بهمه گرفتن رهبری فعالیتهای نوآم با ریسک،
ساختار سازمانی	تهیه طرح استاندارد برای توسعه و به روز نمودن دستور العملهای موجود در بانک، بازنگری و اصلاح ساختار ارتباطات داخلی و خارجی سازمان
تحقیق و توسعه	کاهش تقسیم کار بطور محدود بین افراد و گسترش فرهنگ تحقیق و پژوهش در سازمان، کمک به پرسنل برای گسترش افق دیدشان، تغییر سازماندهی افراد و جایگزین پرسنل، به خدمت گرفتن افراد بیرونی، توجه روزافزون به اهمیت کسب علم و دانش در میان کارکنان، یاری محققان سازمان در جهت توسعه تحقیقات
وضعیت بین المللی و بازاریابی	قبول ابهام، تحمل تضاد، تمرکز بر نتایج تا ابزارها، ارتباطات همه جانبه ارتباط با سایر مؤسسات مالی و بین المللی، ارتباط با سایر بانکهای داخلی و خارجی و افزایش ارتباط با مجامع علمی و تخصصی
مشتریان	اخذ ایده های و نظرات مفید از مشتریان و تقویت ارتباطات موثر با ایشان
فناوری	استفاده از توانمندیهای فنی موجود در بازار، امکان پذیری تغییر و اصلاح و تقویت بر روی فناوریهای سازمان
شیوه های نوین تأمین مالی در سازمان	بررسی شیوه های تأمین مالی نوین و بهره برداری از آنها
مؤسسات اثرگذار و ناظر	بهره برداری از اقدامات انجام شده توسط سایر ارگانهای وابسته
قوانین و مقررات حاکم	انجام تدابیر لازم جهت بهره برداری از قوانین و مقررات داخلی و خارجی سازمان به عنوان تسهیل کننده فرایند نوآوری



با توجه به اهمیت نقش مدیریت سازمان در تسهیل و تسریع فرایند نوآوری، مدیران می بایست در جهت نیل سازمان به سوی اهداف کلان خود موارد ذیل را مد نظر قرار دهند:

۱- کاهش کنترل بیرونی ۲- کاهش تقسیم کار ۳- قبول ابهام ۴- تحمل تضاد ۵- تحمل راههای غیر عملی ۶- تمرکز بر نتایج تا ابزارها ۷- ارتباطات همه جانبه ۸- فرهنگ تعصب کاری گسترش پیدا کند ۹- شکستن مرزهای سازمانی تا حد امکان از طریق فعالیتهای تیم سازی و تشکیل تیمهای فرا وظیفه ای (آنگونه که ارزیابی نشان می دهد مدیران عالی بانک با توجه به سطح تحصیلات دانشگاهی بالا (تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا) بوده اند و این امر موجب شده است تا به اهمیت کار تیمی توجه زیادی نشان دهند). ۱۰- کمک به پرسنل سازمان برای گسترش افق دیدشان ۱۱- تغییر سازماندهی افراد و جابجا کردن پرسنل ۱۲- به خدمت گرفتن افراد بیرونی در مواقع مورد نیاز ۱۳- تشویق کارکنان به اظهار ایده های خود ۱۴- توجه به اهمیت کسب علم و دانش ۱۵- فرهنگ صبر و اشتیاق را در سازمان با هم همراه نمایند ۱۶- یاری محققان سازمان را در جهت توسعه تحقیقات ۱۷- متوقف نمودن تنشهای موجود ۱۸- داشتن رویکرد تجربی نسبت به تحقیق و توسعه

در عین حال در عوامل کلیدی دیگر که می توانند عملکرد و ظرفیت نوآوری را تحت تأثیر قرار دهند نباید غافل شد. برای بهبود عملکرد نوآوری، علاوه بر استفاده از توانمندیهای فنی موجود باید به توانمندیهای بازار نیز توجه شود. همچنین شیوه های جدید ارتباط با مشتریان و کاربران قابل تأملند. تشکیل تیمهای مشترک (همچون شبکه شتاب در شبکه بانکی) از جمله این شیوه ها می باشد. علاوه بر این جستجوی بازارهای خاص و زمینه های کسب و کار جدید می تواند منجر به یافتن فرصتهای تازه برای نوآوری شود. همچنین بانک توسعه صادرات ایران گامهای مثبتی در کسب آگاهی و بهره مندی از شیوه های نوین تأمین مالی (اسلامی) برداشته است که این امر افق روشنی فراروی این سازمان قراردادده است. علاوه بر این بانک توسعه صادرات ایران برای تغییر و بهبود سیستم نوآوری خود می تواند از مشاوران نیز استفاده نماید چرا که بعضی تجربه های مشاوران حرفه ای که در بانکها و صنایع مشابه انجام شده است می تواند سرعت بهبود و تغییرات را افزایش و از هزینه های آن بکاهد.

به هر حال نتایج این تحقیق می تواند مورد استفاده برنامه ریزان و مدیران ارشد بانکهای کشور قرارگیرد و از آن به عنوان نقطه شروع برای بازنگری سیستمهای نوآوری موجود و طراحی سیستمهای مورد نیاز و مناسب نوآوری استفاده نمایند. می توان پروژه های پیشنهادی جهت تحقیقات آتی را به اختصار ذیل بیان نمود:

- بررسی اقدامات برنامه ریزی شده جهت بهبود عملکرد فرایند نوآوری در سازمانهای مالی
- بررسی میزان اهمیت و تأثیر سازمانها و ارگانهای وابسته به هر سازمان در موفقیت عملکرد نوآوری در آن سازمان
- بررسی لزوم بازنگری سیستمهای نوآوری موجود در بانکها
- بررسی زیر ساختهای موثر بر تسهیل فرایند نوآوری در سازمانها
- بررسی سیستم مناسب نوآوری در هر صنعت با لحاظ کردن ویژگیهای خاص آن صنعت
- انجام تحقیقات مشابه در سایر بانکهای دولتی و خصوصی، تخصصی و تجاری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

منابع

- حسینی خداداد، سید حمید، نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها، مقاله، مجله علمی پژوهشی اقتصاد مدیریت شماره ۴۲ پاییز ۱۳۷۸
- متقی، ابراهیم، کیومرث اشتریان، سیاست دفاعی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات دفاعی و امنیتی، شماره ۲۹، ۱۳۸۰
- نعمتیان حمیدرضا، پذیرش نوآوری در موسسات خدماتی ۱۳۸۶
- علی احمدی، علیرضا، مدیریت تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی کشور، پایان نامه دکترا، استاد راهنما: علی اصغر توفیق، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۳
- راجرز، اورت ام، اف. فلویید شومیکر، رسانه نوآوری - رهیافتی فرهنگی، مترجمان عزت الله کرمی، ابوطالب فنایی، مرکز نشر دانشگاه شیراز، چاپ اول، ۱۳۶۹
- نظری، فرهاد، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع "ارائه الگویی برای ارزیابی عملکرد نوآوری و بکارگیری آن در یک صنعت دفاعی" دانشگاه صنعتی مالک اشتر ۱۳۸۲
- سلطانی، ایرج، راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان، تدبیر، سال چهاردهم شماره ۸۴۱ بهمن ۱۳۸۲
- سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول ۱۳۷۸
- فیشایی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، انتشارات ترمه، چاپ اول، ۱۳۷۷
- براون، ارنست، زمینه تکنولوژی برای استفاده مدیران، مترجم محمد زنجانی، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۹
- تسلیمی، محمد، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۶
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی: نشر مدیران ۱۳۸۷
- رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: قاسم کبیری، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، ۱۳۶۹



ذكاوت، سيدمرتضى، آشنایى با اهداف بانک توسعه صادرات ایران بر اساس الگوهای موجود بین المللی، اداره مدیریت ریسک بانک توسعه صادرات ایران، پیک توسعه ۱۳۸۶

صمد آقاي، جليل، تکنیکهای خلاقیت فردی و گروهی، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۰
Khalil .t.m. Managment of technology : The key to competitiveness and wealth creation mc graw hill ۲۰۰۰

Betz,f.Strategic Technology Management:mc graw hill ,۱۹۹۴

Hastings,Kathleen,marilyn healy, The Innovation Chain: A Strategic approach to gaining a competitive advantage Murdoch university queensland university of technology

Oecd , Managing National Innovation Systems:oecd puplicaion service ۱۹۹۹

Ross , ve , aw kleingled , A Topographical map of the innovation landscape,center for process engineering.university of stellenbosch,private bag x۱,matieland,south Africa ,۲۰۰۰

Neely,Andy,Jaspe hill, Innovation and Business performance :A literarature review ,university of cambrifge,the judge institute of management studies ۱۹۹۸

Freeman.c: The economics of industrial innovation : penguin modern economics texts,ny,۱۹۷۴

Christiansen.james.a: Competitive Innovation Management,Macmillan business ,۲۰۰۰

Palmberg,Christopher and others: Towards a better understanding of innovation and industrial renewal in finland – a new perspective ,vtt group for technology studies ۱۹۹۹

Afuah,a: Innovation Management: Strategies,Implementation,and Profits:oxford university press ۱۹۹۸

پی نوشت

^۱ -Shouchiti

^۲ - Washoe Health System

^۳ - Marshall Industries

^۴ -Federal Quality Consulting Group

^۵ - YMCA of Metropolitan Chicago

^۶ - Symbolic Invovation

^۹ -Action Invovation

^۸ -Sistic Models

^۹ - Dynamic Models

^{۱۰} -Idea generators

^{۱۱} -Gatekeepers and boundary spanners

^{۱۲} -Champions

^{۱۳} -Sponsors

^{۱۴} - project managers

^{۱۵} -Hastings & Healy

^{۱۶} - Ross & Kleingeld

^{۱۷} - Key Enablers of Innovation

۱۳۳-۱-با توجه به فرمول تعداد توزیع نرمال ذکر شده در کتاب روشهای تحقیق [۱۲] حداقل می بایست تعداد ۱۲۳ پرسشنامه توزیع گردد.

