Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Journal of Innovation Management in Defensive Organizations
ISSN: 2676-7112
Volume 4, Issue 14
Winter 2022
P.P. 85-114

Designing Innovation Excellence Model in Banking and Monetary Institutions of Islamic Republic of Iran

Seyed Farid Mousavi[1] , Adel Azar[2], Hamid Khodadad Hosseini[3]

Abstract

Background & Purpose: This article has been compiled with the aim of presenting the outstanding model of innovation management in Iranian banks. In this study, in addition to identifying the core values of innovation excellence, criteria for evaluating innovation performance and improvement planning in this area are presented.

Methodology: In this study, a mixed exploration strategy was used. In the qualitative part, the grounded theory method was used and in the quantitative part, the descriptive-survey method was used. The statistical population in the qualitative part consisted of 12 managers and experts of the country's banking system who were selected by theoretical sampling. In the qualitative part, research data were collected through interviews and in the quantitative part, research data were collected through a questionnaire. The statistical population consisted of all employees of three banking institutions that were selected by multi-stage cluster sampling. Data analysis was performed in the qualitative part through three coding steps and in the quantitative part through structural equation modeling.

Findings: Innovative leadership, Intellectual capital management, information technology management, market and customer management, innovation opportunity management, innovation process management and innovation results are the main components of the innovation management model in banking institutions. Finally, 7 main qualities and 25 related sub-criteria related to each of the criteria of the excellence model are also identified and the final innovation excellence model is presented.

Conclusion: The results of this paper can help banks and financial and credit institutions in evaluating of effective components in innovation management and provide the necessary basis for designing current improvement measures.

Keywords: *Innovation Excellent Model, Innovation Management, Banking Institution, Core Values, Mixed Approach..*

Citation: Mousavi, Seyed Farid; Azar, Adel and Khodadad Hosseini, Hamid.(2022). Designing Innovation Excellence Model in Banking and Monetary Institutions of Islamic Republic of Iran. *Journal of Innovation Management in Defensive Organization*, 4(14), 85-114.

---

1. Assistant Professor, Department of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. **E-mail: Mousavifarid@khu.ac.ir**
2. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. **E-mail: azara@modares.ac.ir**
3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. **E-mail: khodadad@modares.ac.ir**

Received: 17/03/2021
Accepted: 04/10/2021
Article Type: Research-based
DOI: 10.22034/qjimdo.2021.277771.1409
Corresponding Author:Seyed Farid Mousavi

دانشکده مدیریت

فصلنامهٔ مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی
شاپای انتشار:۷۱۱۲-۲۶۷۶
دورهٔ۴، شمارهٔ ۱۴
زمستان ۱۴۰۰
صص ۸۵-۱۱۴

طراحی مدل سرآمدی مدیریت نوآوری در مؤسسات بانکی ج.ا.ایران با رویکرد ترکیبی

سید فرید موسوی[۱]، عادل آذر[۲]، حمید خداداد حسینی[۳]

چکیده

زمینه و هدف: این مقاله با هدف ارائه الگوی سرآمدی مدیریت نوآوری در بانک‌های ایرانی تدوین شده است و در آن ضمن مشخص کردن ارزش‌های محوری سرآمدی نوآوری، معیارهایی جهت ارزیابی عملکرد نوآوری و برنامه‌ریزی بهبود در این حوزه ارائه می‌شود.

روش‌شناسی: در این پژوهش از راهبرد آمیخته اکتشافی استفاده شد. در بخش کیفی از روش داده بنیاد و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان خبره نظام بانکی کشور بود که به صورت نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌های پژوهش در بخش کیفی از طریق مصاحبه و در بخش کمی از طریق پرسشنامه گردآوری گردید. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سه موسسه بانکی بود که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از طریق سه مرحله کدگذاری و در بخش کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

یافته‌ها: رهبری حامی نوآوری، مدیریت سرمایه‌های فکری، مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت بازار و مشتری، مدیریت فرصت‌های نوآوری، مدیریت فرآیند نوآوری و نتایج نوآوری از مؤلفه‌های اصلی مدل سرآمدی مدیریت نوآوری در مؤسسات بانکی بودند. در نهایت ۷ معیار اصلی و ۲۵ زیر معیار مرتبط با هر یک از معیارهای مدل سرآمدی شناسایی و الگوی نهایی سرآمدی نوآوری ارائه شد.

نتیجه‌گیری: به‌کارگیری نتایج تحقیق می‌تواند در بانک‌ها و مؤسسات مالی جهت ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت نوآوری مفید بوده و بستر لازم جهت طراحی اقدامات بهبود وضعیت جاری را فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: *مدل سرآمدی نوآوری، مدیریت نوآوری، مؤسسات بانکی، ارزش‌های محوری، رویکرد ترکیبی.*

استناد: موسوی، سید فرید؛ آذر، عادل و خداداد حسینی، حمید.(۱۴۰۰). طراحی مدل سرآمدی مدیریت نوآوری در مؤسسات بانکی ج.ا.ایران با رویکرد ترکیبی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۴ (۱۴)، ۸۵-۱۱۴

---

۱. استادیار، گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی ، تهران، ایران. **رایانامه:** Mousavifarid@khu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. **رایانامه:** azara@modares.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. **رایانامه:** khodadad@modares.ac.ir

---

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22034/qjimdo.2021.277771.1409

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۲
نویسنده مسئول مقاله: سید فرید موسوی

مقدمه

با توجه به تغییرات محیط سازمان‌ها و اهمیت حضور آن‌ها درصحنه‌های رقابتی ملی و بین‌المللی، لزوم استفاده از الگوهایی که ضمن ارزیابی وضعیت فعلی سازمان‌ها بتواند نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را تشخیص دهد و مبنایی جهت برنامه‌ریزی راهبری ایجاد نمایند، احساس می‌گردد. نقطه قوت این الگوها توجه هم‌زمان به حوزه‌های مختلف سازمانی است که البته کلی‌نگری سبب می‌شود نگرش تفصیلی آن‌ها به بخش‌های تخصصی سازمان کمتر شود (حری و همکاران، ۱۳۸۸). در سال‌های اخیر با بهره‌برداری از ادبیات سرآمدی و مدل‌های مدیریتی سرآمدی اروپا[1]، مدل مالکوم بالدریج[2] و مدل دمینگ[3] و در راستای نگرش علمی، تخصصی و تفصیلی به حوزه‌های گوناگون سازمانی مدل‌های سرآمدی در حوزه‌های تخصصی سازمان مانند مدیریت منابع انسانی (مزروعی و نجات‌بخش، ۱۳۹۵)، مدیریت پروژه (صالحی زاده و همکاران، ۱۳۹۰)، مدیریت دانش (قاسمی و والمحمدی، ۱۳۹۷) و مدیریت بازاریابی (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۰) ارائه شده است (اسماعیل و ابراهیم پور[4]، ۲۰۰۲).

نوآوری یک عامل مهم در سازمان‌ها جهت حضور درصحنه‌های رقابتی محسوب می‌گردد (میر[5] و همکاران، ۱۹۹۹) که در ارتقاء راندمان، اصلاح و رشد عوامل و توانمندی‌های سازمان نقش‌آفرینی می‌کند (جیمنز و واله[6]، ۲۰۱۱) و از این رو لازم است در سازمان‌ها مورد توجه واقع شود. آدامز[7] و همکاران (۲۰۰۶) اعلام می‌دارند که بسیاری از مقالات با ارائه شواهدی موفقیت رقابتی را وابسته به توان مدیریتی فرآیند نوآوری سازمان‌ها معرفی نموده‌اند. مدیریت نوآوری به نظام سنجش عملکرد در راستای شناسایی عوامل موفقیت در سازمان‌ها، کمک به آن‌ها در شناخت فرآیندها، تبیین میزان دست یافتن به نیازهای ذینفعان و در نهایت تحقق برنامه‌های بهبود برنامه‌ریزی شده نیازمند است (کارلسون[8] و همکاران،۲۰۰۴). اوزکورت[9] و همکاران (۲۰۱۳) به تأثیر مدیریت نوآوری در ارتقاء عملکرد مؤسسات پولی و بانکی اشاره کردند. همچنین آن‌ها بخش مالی را در

1. EFQM
2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
3. Deming
4. Ismail & Ebrahimpour
5. Meyer
6. Jimeneze and Valle
7. Adams
8. Karlsson
9. Uzkurt

عرصه‌های جهانی در فعالیت‌های نوآورانه و ارائه خدمات نوین و راهکارهـای عملیـاتی مـؤثر می‌دانند.

افزایش رقابت‌های بین‌المللی، پیشرفت‌های فناوری اطلاعـات، تغییـر در نـوع نیازهـای مشتریان و قوانین و مقررات کشورها در مؤسسات مالی از یک سو و از سوی دیگر مشـخص نبودن مزیت رقابتی بین سازمان‌ها به دلیل ویژگی‌های محصولات، وجود مدیریت نوآوری را در سازمان‌ها با اهمیت‌تر می‌نماید (بابا[1]، ۲۰۱۲). درو[2] (۱۹۹۵) مدیریت نوآوری در سازمان‌هـا را لازم و ضروری دانست. وی ارتقای ظرفیت نوآوری سازمان را یکی از مهـم‌تـرین عوامـل مؤثر در تغییر بر اساس متغیرهای محیطی در مؤسسات پولی و مالی معرفی نمود.

بنا به اعتقاد پورتر و استرن[3] (۲۰۰۱) انجام اقـدامات نوآورانـه سـازمان‌هـا تحـت تـأثیر سیاست‌ها و قوانین و ویژگی‌های صنعتی آن کشور است. خدمات مالی در سراسـر جهـان بـه هم متصل شده است، کشورها با توجه به روشی که بانک‌های آن‌ها عمل کرده و خدماتی که بازاریابی می‌نمایند و همچنین با توجه به مصرف‌کنندگانی که از این خدمات استفاده می‌کنند، با یکدیگر تفاوت دارند (سینگر[4] و همکاران، ۲۰۰۸). لذا جایگاه مهم نوآوری به عنوان عنصـر اصلی و متمایز کننده فضای اقتصادی نوین و برنامه‌ریـزی و تـلاش سیاسـت‌گـذاران کـلان اقتصادی کشور و فعالان اقتصادی برای ایجاد فضای مناسب توسـعه آن در سـطوح مختلـف ملی و بنگاهی، بررسی چالش‌های مدیریت شایسته نوآوری در سـطح بنگـاه‌هـای اقتصـادی علی‌الخصوص سازمان‌های خدماتی به دلیل نقش مهمی که در موفقیت و یـا شکسـت یـک نظام تولیدی دارند (مقبل و حسن زاده،۱۳۸۲)، حائز اهمیت بوده و نهادینه کردن موضـوع در سطح بررسی مذکور از اهمیت به سزایی برخوردار است. معرفـی الگـوی سـرآمدی مـدیریت نوآوری جهت برنامه‌ریزی شایسته فعالیت‌های اجرایی و همچنین فراهم شدن بسـتر مقایسـه عملکرد در بازه‌های مختلف زمانی و همچنین با بهترین سـازمان‌هـای پیشـرو بـیش از هـر فعالیتی در نهادینه کردن آن در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصـادی حـائز اهمیـت خواهـد بـود. همچنین با توجه به تفاوت عوامـل مـؤثر در توسـعه محصـولات جدیـد و خـدمات نـوین از کشوری به کشور دیگر (گونزالس و پالاسیوس[5]، ۲۰۰۲) و جوابگو نبودن مدل‌های سـرآمدی اروپایی و آمریکایی در ایران و تلاش‌های اخیر علمی در محافل دانشگاهی و حرفه‌ای مبنـی بر بومی‌سازی مدل‌های مزبور، توجه به طراحی مدل سـرآمدی مـدیریت نـوآوری مؤسسـات

1. Baba
2. Drew
3. Porter & Stern
4. Singer
5. Gonzalez

بانکی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. علیرغم اهمیت مدیریت نوآوری در سازمان‌ها و رایج بودن این مفهوم در ادبیات مدیریت سازمانی، خلأ تئوریک در سطح ملی و بین‌المللی در خصوص مدل‌های جامع اندازه‌گیری عملکرد مدیریت نوآوری وجود دارد. در بررسی‌های صورت گرفته تاکنون الگوی جامع اندازه‌گیری عملکرد مدیریت نوآوری که انسجام، یکپارچگی و جایگاه و ارزش‌های محوری مختلف و همچنین معیارها و زیرمعیارهای مربوطه را تبیین و تعیین نماید ارائه نشده است و در این زمینه خلأ علمی نمایان است.

پیشینهٔ پژوهش

نوآوری و مدیریت نوآوری

تعاریف ارائه شده از نوآوری اغلب از تعریف ارائه شده توسط شومپیتر[1] (۱۹۶۱) بهره‌برداری کرده‌اند. نوآوری پنج مفهوم عمده را تحت پوشش قرار می‌دهد: ۱) معرفی یک کالای جدید که مشتریان هنوز با آن آشنا نبوده و یا کیفیت جدیدی از کالا ارائه گردد.۲) یک روش جدید تولید که تاکنون در بخش تولیدی کالای مربوطه ارزیابی نشده و یا به لحاظ تجاری شیوه جدیدی از کنترل کالا محسوب گردد. ۳) افتتاح یک بازار جدید، بازاری که قبلاً درون آن شعبه خاصی از سازمان فعال نبوده و یا این بازار از قبل وجود نداشته است. ۴) تصرف منبع جدیدی از تأمین مواد خام یا کالاهای نیمه ساخته، دوباره با قطع نظر از این که آیا این منبع از پیش موجود است یا این که برای اولین بار به وجود آمده است. ۵) طراحی سازمانی منحصربه‌فرد که یک امتیاز انحصاری را برای سازمان به وجود آورده و یا موجبات نابودی یک انحصار را فراهم سازد.

دستیابی به نوآوری موفق برای بسیاری از سازمان‌ها امر ساده‌ای تلقی نمی‌گردد (داگرتی و هاردی[2]،۱۹۹۶). مدیریت نوآوری سازمانی به مجموعه‌ای از روش مدیریتی اطلاق می‌گردد که در راستای سرعت دهی به نوآوری در سازمان اعمال گردیده و فعالیت‌های مرتبط با توسعه ایده‌های نوآور را حمایت و تسهیل می‌نمایند (کی گان و تورنر[3]، ۲۰۰۲). پانسر و مارکست[4] (۲۰۰۸) نیز اظهار می‌دارند که مدیریت نوآوری به اقداماتی اطلاق می‌گردد که در راستای ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان، صاحبان کسب‌وکار، شرکای تجاری و جامعه از طریق ارائه خدمات، فرآیندها و مدل‌های کسب‌وکار جدید و بهبود یافته صورت

1. Schampter
2. Dougherty & Hardy
3. Keegan & Turner
4. Panesar & Markeset

می‌گیرند. لازم به توضیح است که سیلانپا و جونونن[1] (۲۰۱۲) مدیریت نوآوری را شامل فرهنگ، ساختار، منابع، راهبرد و فرآیند نوآوری می‌دانند.

نوآوری در خدمات؛ نوآوری خدمات، فرآیندی است که از طریق آن نوسازی‌ها حاصل می‌شوند (تویوونن و تومینن[2]، ۲۰۰۶). این فرآیند، دارای ماهیتی چند رشته‌ای است، زیرا که ذینفعان مختلفی در طول فرآیند طراحی مفهوم، سیستم خدماتی و راه‌اندازی آن درگیر می‌باشند (ادواردسون[3]، ۱۹۹۷). بجیستاد و لاناستیدت[4] (۲۰۰۸) دو تفاوت عمده نوآوری در خدمات و نوآوری در محصولات را این‌گونه تعریف کرده‌اند: ۱) نوآوری در خدمات در تعامل نزدیک با مشتری صورت می‌گیرد. ۲) برخلاف توسعه محصولات که در آزمایشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی است نوآوری خدمات در شبکه تعاملی صورت می‌پذیرد. سازمان‌هایی که وظیفه اصلی آن‌ها ارائه خدمات نوآورانه است میزان بهره‌وری و نمو آن‌ها بیشتر از سازمان‌هایی است که نوآور نیستند. در این سازمان‌ها فروش بیشتر بوده و تعداد کارکنان بیشتری نیز استخدام می‌نمایند (کاایینالی[5] و همکاران ۲۰۰۶).

اهمیت نوآوری در نظام بانکی؛ مؤسسات پولی و بانکی به دلیل آنکه موجب رشد اقتصاد ملی جهت توسعه کشور می‌شوند از اهمیت قابل توجهی برخوردار هستند (ونگ[6] و همکاران، ۲۰۰۸). بانک‌ها و صنعت بانکداری نه تنها در ایران، بلکه در سراسر جهان، نقش بنیادی در رشد اقتصادی و توسعه یک کشور به عنوان یک بخش مهم از سیستم مالی ایفا می‌نمایند (حق‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۹). به علت فقدان توسعه بازار سرمایه و صنعت بیمه در ایران، بانکداری از اهمیت خاصی در اقتصاد ایران برخوردار است (کاشفی و ابونوری، ۲۰۱۸). بنابراین، توجه به عواملی که عملکرد بانک‌ها را بهبود می‌بخشند دارای اهمیت است. مطالعات نشان می‌دهد که نوآوری، رابطه مثبت مهمی با عملکرد مؤسسات بانکی دارد (اوزکورت و همکاران[7]، ۲۰۱۳؛ تاهیر[8] و همکاران، ۲۰۰۱). در سال‌های اخیر مؤسسات پولی و بانکی از سازمان‌های پایدار و محافظه‌کار، به سازمان‌های پویا تغییر یافته‌اند و نوآوری، اهمیت خاصی در این سازمان‌ها پیدا کرده است (ورملوئن[9]، ۲۰۰۴).

---

1. Sillanpaa & Junnonen
2. Toivonen & Tuominen
3. Edvardsson
4. Bygstad & Lanestedt
5. Cainelli
6. Wang
7. Naranjo-Gil
8. Tether
9. Vermeulen

نارانجو وگیل[1] (۲۰۰۹) اشاره کردند که پذیرش نوآوری‌ها، به صورت گسترده در میان مؤسسات متفاوت است و بسیاری از این سازمان‌ها، تکنیک‌های نوآوری را علیرغم مزیت شفاف و روشن آن‌ها نمی‌پذیرند، لذا بانک‌ها نیز از این امر مستثنا نیستند (ماری و مک کینزی[2]، ۲۰۱۵). بانک‌ها باید نیازهای سازمانی را برای محافظت از مزیت رقابتی و اطمینان یافتن از استمرار فعالیت‌های نوآورانه در همه سطوح سازمانی تأمین کنند (درو، ۱۹۹۵). از دیدگاه کواتنگ[3] و همکاران (۲۰۱۳)، نوآوری محصولات و خدمات جدید از مهم‌ترین ابزار مؤسسات پولی و بانکی جهت رقابت با سایر مؤسسات است. اوزکورت[4] و همکارانشان (۲۰۱۳)، نیز نوآوری را مهم‌ترین عامل در کنار فرهنگ سازمانی موجب موفقیت مؤسسات پولی و بانکی در کشور ترکیه می‌دانند. نوآوری در مؤسسات پولی و بانکی به سرعت مورد تقلید قرار می‌گیرد (درو، ۱۹۹۵). از همین رو باید جهت حفظ مزیت رقابتی، سازمانی که به طور پیوسته اقدام به نوآوری می‌کند به وجود آید. درصد شکست اقدامات نوآورانه در مؤسسات پولی و بانکی بالا و در حدود ۵۰ درصد تخمین زده می‌شود (کوپر و ادگت[5]، ۱۹۹۶).

اندازه‌گیری عملکرد نوآوری؛ هیچ تعریف واحد و معمولاً پذیرفته‌شده‌ای برای نوآوری وجود ندارد، از همین رو شناسایی نوآوری دچار مشکل بوده و از سوی دیگر، شناسایی نوع نوآوری علی‌الخصوص نوآوری‌های فرآیند و سازمان به سهولت شناسایی نوآوری محصول نبوده و در نتیجه سنجش آن به سهولت صورت نمی‌گیرد (اجینک[6]،۲۰۱۲). بچیخ[7] و همکاران (۲۰۰۶) ۱۰۸ مطالعه را در مورد سنجش عملکرد نوآوری بررسی کردند و دریافتند که ۲۴٪ از مطالعات از پیمایش‌های مبتنی بر سازمان جهت سنجش نوآوری استفاده کردند، ۲۵٪ تعداد نوآوری را بکار گرفتند، ۱۸٪ ثبت‌های امتیاز انحصاری، ۶٪ مخارج پژوهش و توسعه، ۱۵٪ شاخص‌ها، ۹٪ سایر سنجش‌ها (مثلاً فروش‌های شکل گرفته از طریق نوآوری‌ها، تعداد علامات تجاری، زمان تخصیص یافته به فعالیت‌های مرتبط با نوآوری از طریق مدیران و غیره)، حال آن‌که ۴٪ برای سنجش نوآوری اقدامی نکردند.

الگوهای سرآمدی؛ الگوهای سرآمدی کسب‌وکار (الگوی سرآمدی دمینگ، مالکوم بالدریج و اروپایی) از الگوهای تحقق بهبود مستمر سازمان‌ها محسوب می‌شوند که این

---

1. Naranjo-Gil
2. Maree and McKenzie
3. Kwateng
4. Uzkurt
5. Cooper & Edgett
6. Egginnk
7. Becheikh

الگوها با مبنا قرار دادن ارزش‌های محوری در کسب‌وکار و با توجه به معیارهای تعریف شده، اقدام به ایجاد ساز و کاری جهت ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی بهبود سازمان‌ها در حوزه‌های گوناگون به صورت متمایز می‌کنند (شارما و تالوار، ۲۰۰۷). الگوهای سرآمدی چارچوب‌های کلی‌نگری هستند که تغییرات سازمانی در راستای تحول سازمانی را جهت دستیابی به نتایج مطلوب را فراهم می‌سازند (صمدی و همکاران، ۱۳۹۱). بنا بر نظریه بنیاد کیفیت اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۳) مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان‌ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد توازن هستند. این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این یافته‌ها (عارضه‌ها) و بررسی علل وقوع آن‌ها، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تأمین و آن‌ها را اجرا کنند. به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی می‌تواند به تشویق سازمان‌ها برای خودارزیابی و شناسایی، شفاف کردن و تبیین نگرش‌های مرتبط با نتایج عملکرد به‌خوبی توجه به درون داده‌ها و فرایندها منجر شود (عطا فر و فروزان،۱۳۹۲).

مدل‌های مدیریت نوآوری؛ مدل‌های مدیریت نوآوری در یک سازمان شامل توانایی ایجاد ارزش در مدیریت نوآوری و شناسایی به‌موقع راه‌های اندازه‌گیری و بهبود آن است (درویسیوتیس[۱]، ۲۰۱۰). این مدل‌ها می‌توانند از یک سو به تصمیم‌گیرندگان کمک کنند تا وضعیت مدیریت فرآیند نوآوری در سازمان‌های خود را ارزیابی کرده و از سوی دیگر به بهبود آن‌ها نیز بپردازند (ساراف[۲] و همکاران، ۱۹۸۹). همچنین می‌توانند از بهبود مستمر (پون و گیل[۳]، ۲۰۰۰) فعالیت‌های نوآوری نیز پشتیبانی نمایند. بر این اساس به چهار مدل مدیریت نوآوری شامل خانه نوآوری کرنی[۴] (یک رویکرد جامع برای مدیریت نوآوری) (زیزلاواسکای[۵]، ۲۰۱۱)، مدل تعالی نوآوری لیتل[۶] (مسیرهای برای مدل‌های نوآوری[۷]، ۲۰۱۰)، مدل تعالی ای اِف‌کیوام[۸] (EFQM، ۲۰۰۳) و مدل نوآوری سنگاپور (محمدی و همکاران، ۲۰۱۶) می‌توان اشاره کرد (ماچنیک–اسلومکا[۹]، ۲۰۲۰).

---

1. Dervitsiotis
2. Saraph
3. Pun and Gill
4. A.T. Kearney's House of Innovation
5. Žižlavský
6. Arthur D. Little's Innovation Excellence Model
7. Pathways to Innovation Excellence
8. EFQM Innovation Excellence
9. Machnik-Słomka

پیشینه تجربی

یک سازمان بایستی از دارایی، قابلیت و انگیزه لازم برای انجام موفقیت‌آمیز تغییرات مرتبط و نوآوری‌ها برخوردار باشد (ژانگ، ۲۰۲۰). اوزکورت و همکاران (۲۰۱۳)، نوآوری را مهم‌ترین عامل در کنار فرهنگ سازمانی موجب موفقیت مؤسسات پولی و بانکی در کشور ترکیه می‌داند. نکرپ[1] (۲۰۱۳) فعالیت‌های نوآوری را در بانک‌ها و سازمان‌های بیمه در اسلوونی مورد بررسی قرار داد. در مطالعه ایشان، فرآیند توسعه خدمات مالی جدید کارآمد و تأثیر سه عامل اصلی (هم‌افزایی بازاریابی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های بازار) در موفقیت خدمات مورد توجه قرار گرفته است. محمود و همکاران (۲۰۱۶) از یک سو به بررسی رابطه معناداری فی‌مابین جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری یادگیری و نوآوری و از سوی دیگر به ارزیابی نقش جهت‌گیری بازار، جهت یادگیری و نوآوری بر عملکرد حوزه بانکی غنا پرداختند. این پژوهش به بانک‌های غنا و سایر کشورهای در حال توسعه کمک می‌کند تا درک کنند که نوآوری در حوزه بانکی باید هم‌زمان با توسعه فرهنگ جهت‌گیری بازار و بهبود فرآیندهای یادگیری سازمانی باشد. آولونیتیس[2] و همکاران (۲۰۰۱) عوامل سازمانی مؤثر در ترویج توسعه خدمات جدید بانکی را در سه گروه بیان کردند: اقدامات فرآیند توسعه خدمات جدید، فرآیند توسعه خدمات جدید از جمله مستندسازی اقدامات، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، تدوین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و مشارکت کارکنان واحدهای سازمانی مختلف در ارائه خدمات جدید به‌وضوح تعیین شده است. آن‌ها نوآوری‌ها در مؤسسات بانکی را در شش دسته و سه گروه فوق الاشاره طبقه‌بندی کردند.

منور و رات[3] (۲۰۰۷)، فرآیند توسعه خدمات جدید، مدیریت بازار، استراتژی توسعه خدمات جدید، فرهنگ سازمانی حامی توسعه خدمات جدید و تجربه فناوری اطلاعات سازمان را به عنوان عوامل موفقیت در نوآوری خدمات جدید در مؤسسات بانکی بیان کردند. تیپو[4] (۲۰۱۱) در زمینه مدیریت نوآوری در بانک‌ها بررسی‌هایی انجام داد و عواملی همچون مدیریت ارتباطات، مدیریت هزینه، مدیریت منابع انسانی، امنیت اطلاعات، فناوری، ساختار، رهبری، رقبا و فرهنگ سازمانی را به عنوان عوامل مؤثر در مدیریت نوآوری در سازمان‌های پولی مالی ارائه نمود. چائودری[5] و همکاران (۲۰۲۰)، موانع نوآوری محصولات مالی را هزینه

---

1. Nekrep
2. Avlonitis
3. Menor and Roth
4. Tipu
5. Chaudhry

بالای نوآوری، عدم آگاهی مشتری از محصولات نوآورانه، وجود اختلاف نظر بین اعضای هیئت‌مدیره در مورد تولید محصولات نوآورانه مالی، عدم انطباق بین بخش طراحی محصولات نوآورانه و نظرات اعضای هیئت‌مدیره، نبود تحقیق و توسعه، عدم پذیرش مفهوم بانکداری اسلامی، نبود ساز و کار آموزش در مورد معرفی محصول جدید، تقلید از محصول جدید توسط رقبا و استفاده‌ی محدود از ابزارهای توسعه محصول جدید را در بانک‌های اسلامی پاکستان شناسایی کردند.

جدول ۱ پیشینه تجربی پژوهش در حوزه عوامل موفقیت در مدیریت نوآوری در سطح بنگاه‌های مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش در حوزه شناسایی عوامل موفقیت در مدیریت نوآوری

نام محققین/ سال چاپ	نتیجه پژوهش
(بلازوویچ و لیونس[1]، ۲۰۰۴)	یادگیری سازمانی مهم‌ترین عامل در موفقیت نوآوری سازمانی
(آدامز[2] و همکاران، ۲۰۰۶)	ارائه چهارچوب کلی برای اندازه‌گیری عملکرد نوآوری در سطح بنگاه‌ها
(فوری هل و راس[3]، ۲۰۰۷)	دسته‌بندی عوامل مؤثر در موفقیت نوآوری در خدمات در دو گروه منبع محور و فرآیند محور
(اوکه[4]، ۲۰۰۷)	شناسایی مهم‌ترین عوامل موفقیت در مدیریت نوآوری شامل تدوین راهبردهای مشخص، ایده‌ها، خدمات و مدیریت فعال منابع سازمانی
(منور و راس[5]، ۲۰۰۷)	شناسایی عوامل موفقیت در نوآوری خدمات جدید در مؤسسات بانکی
(ونگ[6] و همکاران، ۲۰۰۸)	مدیریت سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل ارتقا ظرفیت نوآوری سازمان‌های پولی در تایلند
(آنجلوپلوس[7] و همکاران، ۲۰۱۰)	شناسایی جو سازمانی، مدیریت منابع نوآوری، اقدامات در مراحل اجرایی فرآیند توسعه نوآوری، ساختار سازمان، نحوه تخصیص منابع سازمان و توجه به بازار به عنوان عوامل موفقیت نوآوری خدمات الکترونیکی دولتی
(منشن[8]، ۲۰۱۰)	همکاری و ارتباط سازمان‌های خدماتی و تسهیم دانش با سایر سازمان‌ها، دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی، تأمین‌کنندگان و مشتریان

[1]. Blazevic & Lievens
[2]. Adams
[3]. Froehle & Roth
[4]. Oke
[5]. Menor & Roth
[6]. Wang
[7]. Angelopoulos
[8]. Mention

	در ارتقا قابلیت‌های سازمانی جهت ارائه نوآوری‌های موفق
(لین و هسیا، ۲۰۱۱)	طبقه‌بندی توانمندسازی اصلی سازمانی جهت نوآوری در کسب‌وکارهای الکترونیکی با استفاده از روش دلفی
(تیپو، ۲۰۱۱)	شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت نوآوری در سازمان پولی و بانکی
(ین[1] و همکاران، ۲۰۱۲)	شناسایی پیش‌نیازهای موفقیت نوآوری در سازمان‌های خدماتی
(کیندستروم[2] و همکاران، ۲۰۱۳)	توجه به نقش قابلیت‌های پویایی سازمانی در توسعه نوآوری خدمات
(تورنجانسکی[3] و همکاران، ۲۰۱۵)	ارائه یک رویکرد کل‌نگر به مدیریت نوآوری در صنعت بانکداری
(انبومالار[4] و همکاران، ۲۰۱۶)	بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت نوآوری در صنعت بانکداری
(ژاو[5] و همکاران، ۲۰۱۹)	ارائه یک مدل ترکیبی به‌منظور بهبود استراتژی‌های نوآوری خدمات مالی
(فوکویاما و تن، ۲۰۲۱)	بررسی تأثیر شاخص‌های نوآوری، ثبات، سودآوری و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر قابلیت‌های استراتژیکی ارزیابی عملکرد در بانکداری چین

بررسی‌ها نشان داد که نوآوری در بانک‌ها یک پدیده پیچیده است و با توجه به اینکه مدل‌های مدیریت نوآوری در سازمان‌های خدماتی و بانکی توسعه پیدا نکرده و برخی محرک‌ها در این پیشینه به عنوان یک عامل موفقیت نوآوری در بانک‌ها و صنعت بانکداری گزارش شدند، شناسایی عوامل سازمانی جامع در موفقیت نوآوری در صنعت بانکداری و همچنین چگونگی تعامل و برقراری ارتباط فی‌مابین این عوامل دارای اهمیت بوده که در این پژوهش این اهم مورد بررسی قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی روش نظریه داده بنیاد بوده و مصاحبه اکتشافی نیز جهت استخراج سنجه‌های پژوهش استفاده شد. پس از شناسایی معیارهای اصلی و فرعی به کمک روش کیفی، جهت اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از روش‌های کمی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد و مدارک و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد.

---

1. Yen
2. Kindstrom
3. Tornjanski
4. Anbumalar
5. Zhao

جامعه آماری در بخش کیفی (طراحی مدل) شامل کلیه مدیران و کارمندان با تجربه بانک (حداقل بیست سال سابقه کار در شبکه بانکی و حداقل ده سال سوابق مدیریتی و درگیر فعالیت‌های نوآورانه در شبکه بانکی) در صنعت بانکداری بود که به طور فعال در پروژه‌های نوآوری شرکت کرده و تمایل به انتشار و ارائه تجربیات خود داشتند. گست و همکاران در سال ۲۰۰۶ پیشنهاد کردند که تعداد ۱۲ مصاحبه برای دستیابی به وضعیت اشباع کافی است. نمونه‌ها با توجه به توضیحات فوق به صورت نظری انتخاب شده و داده‌ها از طریق مصاحبه با افراد خبره گردآوری گردید.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سه موسسه بانکی است که در سال‌های اخیر حسب نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران کلیدی که در بخش کیفی مشارکت داشتند، اقدامات نوآورانه موفقی را تجربه نموده بودند. بر طبق اطلاعات به‌دست‌آمده تعداد ۲۷۳۰۷ شاغل در این بانک‌ها مشغول فعالیت می‌باشند. برای تخمین تعداد نمونه در مرحله کمی (آزمون مدل) از فرمول کوکران استفاده شده است. ۵۸۷ نفر از کارکنان بانک‌های منتخب جهت توزیع و گردآوری داده‌ها از آن‌ها کافی تشخیص داده شد. روش نمونه‌گیری در مرحله کمی نیز روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای است. با استفاده از این روش نمونه‌گیری ابتدا بر اساس نقشه جغرافیایی سطح کشور به شش[1] منطقه تقسیم شده و در مرحله بعدی تلاش گردید از کارکنان بانک منتخب در هر منطقه انتخاب گردند. در مجموع تعداد ۸۱۰ پرسشنامه در بین کارکنان این بانک‌ها توزیع و تعداد ۶۱۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پس از بررسی پرسشنامه‌ها، برخی از آن‌ها به دلیل ناقص بودن اطلاعات از فرآیند تحلیل خارج شده و تنها داده‌های ۶۰۰ پرسشنامه مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است.

در مرحله کیفی پژوهش حاضر علاوه بر تلاش بر رعایت گام‌ها و مراحل ضروری پژوهش مبتنی بر تئوری داده–بنیاد که خود موجب اعتبار نتایج است تلاش گردیده از روش‌های کثرت‌گرایی، بررسی همکار و تطبیق اعضا نیز جهت حصول اطمینان از نتایج به‌دست‌آمده بهره‌برداری مناسب صورت پذیرد. در خصوص مرحله کمی پژوهش نیز برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه از نظرسنجی خبرگان استفاده شد. بدین معنا که پس از طراحی پرسشنامه، طی جلساتی با تعداد ده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مربوطه که دارای

---

۱. منطقه ۱: استان‌های قزوین، البرز، گیلان، مازندران، سمنان، گلستان، منطقه ۲: استان‌های اصفهان، فارس، بوشهر، چهار محال بختیاری، یزد و هرمزگان و کهکیلویه و بویراحمد، منطقه ۳: آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، منطقه ۴: قم، کردستان، کرمانشاه، ایلام، لرستان، همدان، مرکزی و خوزستان، منطقه ۵: خراسان رضوی، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، کرمان و سیستان و بلوچستان، منطقه ۶: تهران.

سابقه و تجربه کاری و مطالعاتی بودند، روایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. از طرف دیگر جهت آزمون روایی سازه از روش تحلیل عامل تائیدی استفاده شد. میزان پایایی پرسشنامه این تحقیق به وسیله نرم‌افزار SPSS ۱۸ و از روش آلفای کرون باخ معادل ۹۱٪ به دست آمد. تحلیل داده در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری نظری (برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده–بنیاد) و در مرحله کمی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری (آزمون تحلیل عاملی تأییدی) با به‌کارگیری نرم‌افزار لیزرل بود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در مرحله کیفی: طراحی الگو؛ یافته‌های پژوهش در مرحله کیفی طراحی الگو با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته آغاز گردید. در این مرحله، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مورد بررسی دقیق قرار گرفت و هنگام مطالعه این مصاحبه‌ها سه پرسش (۱. چه مشخصه‌هایی تبیین‌کننده یک بانک سرآمد نوآور است؟ ۲. چه فعالیت‌هایی ایجاد کننده نتایج نوآوری سرآمد در مؤسسات پولی و بانکی است؟ ۳. جهت ارزیابی نتایج حاصل از انجام فعالیت‌های نوآوری از چه سنجه‌هایی استفاده می‌شود؟) مطرح می‌گردید. بیش از ۱۵۰ کد اولیه کدگذاری شد اما در مرحله کدگذاری و با توجه به موضوع و هدف مطالعه، چندین کد غیر مرتبط رد شدند که در پایان ۸۷ کد انتخاب شد. کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات به مفاهیم تبدیل شده‌اند. برخی از مفاهیم گرد هم آمدند تا دسته‌های اصلی را تشکیل دهند. نتیجه این مرحله جمع‌بندی عمده داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و اسناد به مفاهیم و دسته‌بندی‌ها است. لازم به ذکر است که با توجه به روش تحلیل داده–بنیاد، شش دسته با کدگذاری باز و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها به عنوان دسته اصلی انتخاب شدند. نتیجه مرحله کدگذاری باز، خلاصه کردن اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد در قالب مفاهیم و همچنین دسته‌بندی سؤالات مشابه هستند. مفاهیم کلی از پرسش اولیه تحقیق، مفاهیم موجود در ادبیات موضوع و واژه‌های مورد استفاده در مصاحبه اخذ شده است. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری باز

ارزش‌های محوری سرآمدی	مفاهیم کلی مستخرج از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات	شماره مصاحبه
رهبری استراتژیک و الهام‌بخش	اعتقاد مدیران به نوآوری، خلاقیت و تحول	۱،۳،۵،۸،۱۱
	دوراندیشی و الهام‌بخشی مدیران	۱،۵،۹،۱۰،۱۳
	پی‌ریزی نظام ارزشی همسو با نوآوری	۱،۶،۸،۹،۱۲
	آماده‌سازی جو سازمانی حامی نوآوری	۱،۴،۵،۸،۱۵
موفقیت از طریق کارکنان	توسعه فرهنگ کار تیمی و تعامل سازنده	۱،۲،۶،۹،۱۱

	توسعه توانمندی و مدیریت دانش سازمانی	۳،۶،۷،۹،۱۴
	توسعه و مشارکت کارکنان	۱،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳
بازار گرایی و مشتری مداری	تمرکز و بر انتظارات و نیازهای مشتریان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹ ۱۰،۱۱،۱۵
	جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات محیطی	۱،۲،۳،۷،۸،۱۰ ۱۱،۱۲
	هماهنگی بین بخشی همه بخش‌های سازمان در شناسایی و ارضای نیازهای مشتری	۱،۲،۳،۸،۹
یادگیری و بهبود مستمر	یادگیری از فعالیت‌ها و عملکرد خود و دیگران	۳،۵،۸،۹
	بهینه کاوی داخلی و خارجی در حوزه سرآمدی نوآوری	۱،۵،۸،۱۲
نتیجه محوری	جمع‌آوری اطلاعات عملکرد حوزه نوآوری	۱،۳،۵،۹،۱۱،۱۳
	استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در تعیین، به‌کارگیری و بازنگری اهداف، راهبردها و برنامه‌های نوآوری	۱،۵،۸،۱۴

با اجرای کدگذاری باز نهایتاً ۷ معیار به عنوان معیارهای اصلی نهایی (جدول ۴) انتخاب شد. معیارهای اصلی شامل رهبری حامی نوآوری، مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت سرمایه فکری، مدیریت بازار و مشتری، مدیریت فرآیند نوآوری، مدیریت فرصت‌های نوآوری و نتایج نوآوری بودند. در کنار این معیارهای اصلی، زیرمعیارهای مرتبط با معیارهای سرآمدی با روش کدگذاری باز شناسایی شدند.

خروجی حاصل از انجام کدگذاری باز با توجه به موارد فوق‌الاشاره با امکان نظر در مصاحبه‌های صورت گرفته و مطالعه گسترده ادبیات تحقیق برای کلیه معیارهای اصلی صورت پذیرفت که در این مصاحبه‌ها بر اساس سؤالات اصلی مطرح شده، معیارهای فرعی و مفاهیم استخراج شده از آن‌ها برای کلیه معیارهای اصلی و زیر معیارها دسته‌بندی شدند و متناسب با هر کدام از مفاهیم منابع مربوط به آن‌ها که از مطالعه ادبیات موضوع استخراج شده بود مشخص گردید. در ادامه، خروجی حاصل از مصاحبه‌ها برای معیارهای مدیریت فرصت‌های نوآوری و نتایج نوآوری از معیارهای اصلی در جدول ذیل آمده است.

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها و مطالعات برای معیارهای اصلی، مدیریت فرصت‌های نوآوری و نتایج نوآوری

معیار اصلی	معیار فرعی	مفاهیم استخراج شده	منابع	شماره مصاحبه
مدیریت فرصت‌های نوآوری	متنوع سازی کانال‌های شناسایی	وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند شناسایی قابلیت‌ها و منابع داخلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی	(کاهن و همکاران، ۲۰۰۶)، (فروهله و روت، ۲۰۰۷)، (چن و کریوموید، ۲۰۱۲)	۱،۲،۳،۶،۷،۹،۱۰ ۱۱،۱۲

	فرصت‌های نوآوری درون‌سازمانی	وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند جهت دریافت ایده‌های کارکنان	(دریو،۱۹۹۵)، (دوبین، ۲۰۰۸)، (آلام و پری، ۲۰۰۲)، (دی جونگ و دن هارتوگ، ۲۰۰۷)، (فروهله و روت، ۲۰۰۷)، (اوزکورت و همکاران، ۲۰۱۳)، (مارتووی و همکاران، ۲۰۱۲)، (برننان و دولی، ۲۰۰۵)	۱،۴،۵،۶،۸،۹،۱۳
	متنوع سازی کانال‌های شناسایی فرصت‌های نوآوری برون‌سازمانی	وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند جمع‌آوری، تجزیه‌وتحلیل و درک محیط کلان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی	(چاستون، ۲۰۰۹)، (بلازویک و لایونس، ۲۰۰۴)، (اولسن و سالیس، ۲۰۰۶)، (کاهن و همکاران، ۲۰۰۶)، (اوزکورت و همکاران، ۲۰۱۳)، (مارتووی و همکاران، ۲۰۱۲)	۱،۲،۳،۷،۸،۱۰،۱۵
		وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند جمع‌آوری، تجزیه‌وتحلیل و درک محیط فناوری و روندهای توسعه آن	(بلازویک و لایونس، ۲۰۰۴)، (کاهن و همکاران، ۲۰۰۶)، (فروهله و روت، ۲۰۰۷)، (اوزکورت و همکاران، ۲۰۱۳)، (هرتوگ و دی جونگ، ۲۰۱۰)، (کوستوپولوس و همکاران، ۲۰۱۱)	۲،۸،۱۱،۱۴
		وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند جهت ایده یابی از مشتریان	(آلام، ۲۰۱۳)، (کریستنسون و همکاران، ۲۰۰۸)، (دوبین، ۲۰۰۸)، (فروهله و روت، ۲۰۰۷)، (ونگ و لین ۲۰۱۲)، (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۸)، (مارتووی و همکاران، ۲۰۱۲)	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸
		وجود رویه‌ها و ساختارهای نظام‌مند توسعه و بهبود روابط با جامعه تحقیقاتی و علمی	(یانگ، ۱۹۹۶)، (ندلکو و پوتوکن، ۲۰۱۳)، (اوزکورت و همکاران، ۲۰۱۳)،	۲،۳،۵،۶،۷،۱۵
نتایج نوآوری	نتایج عملکردی بازار و مشتری	روند رو به بهبود شاخص‌های رضایت و وفاداری مشتریان	(آلام و پرتی، ۲۰۰۲)، (چنگ و کروموبدی، ۲۰۱۲)	۱،۲،۳،۶،۷،۱۰،۱۳
		بالا بودن سطح رضایت و وفاداری مشتریان در مقایسه با رقبا	(چنگ و کروموبدی، ۲۰۱۲)، (استوری و اسینگود، ۱۹۹۶)	۱،۳،۱۴،۱۲
		روند افزایش تعداد	(استوری و اسینگود، ۱۹۹۶)	۱،۲،۳،۴،۱۰،۱۱

		مشتریان بانک		
	نتایج کارکنان	روند رو به بهبود تعداد ایده‌های واصله از کارکنان	(مولر، والیکانگاس و مرلین،۲۰۰۵)	۱،۴،۵،۶،۷،۱۲
		روند رو به بهبود کیفیت ایده‌های بهبود کارکنان	–	۱،۴،۵
		روند رو به بهبود شاخص‌های رضایت و تعهد سازمانی کارکنان	–	۴،۶،۷،۱۴
	نتایج مالی	روند رو به بهبود سود بانک	(دریو، ۱۹۹۵)، (ونگ و لین، ۲۰۱۲)، (جان و ورمولن،۲۰۰۳)	۱،۲،۳،۴،۵،۶ ۷،۱۳
		بالا بودن سود بانک در مقایسه با سایر مؤسسات پولی و بانکی	(دریو، ۱۹۹۵)، (بلازویک و لیونز، ۲۰۰۴)، (ونگ و لین، ۲۰۱۲)،	۱،۲،۳،۴،۵،۱۰ ۱۱،۱۲
		روند افزایشی سهم جذب منابع بانک	(دریو، ۱۹۹۵)، (بلازویک و لیونز، ۲۰۰۴)	۱،۲،۳،۴،۶،۷ ۱۰،۱۵

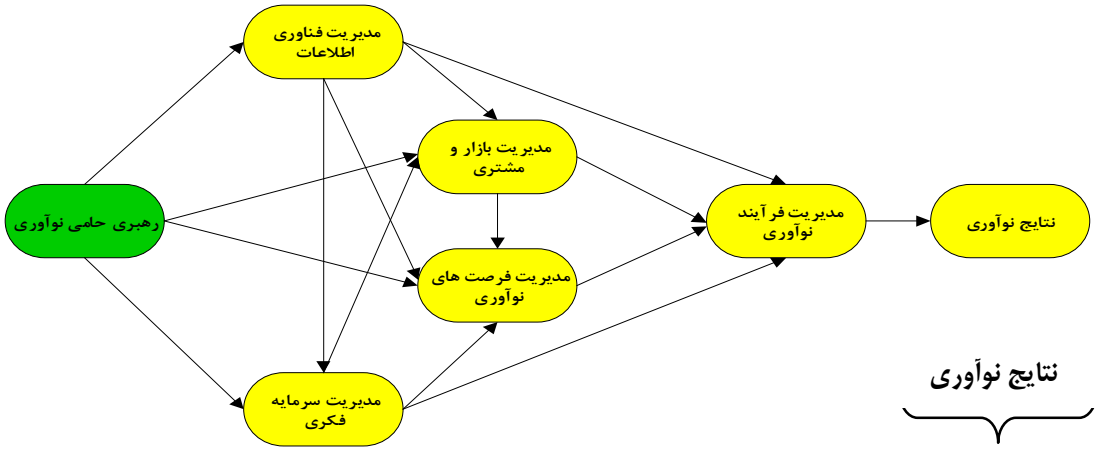
معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده برای موفقیت در مدیریت نوآوری سازمانی در بانک‌ها از طریق استفاده از نظریه‌ای داده–بنیاد در جدول ۴ معرفی شده است.

جدول ٤. معیارها و زیرمعیارهای سرآمدی نوآوری

عنوان معیار سرآمدی نوآوری	عنوان زیرمعیارها سرآمدی نوآوری
رهبری حامی نوآوری	فراهم‌سازی جو سازمانی و فرهنگ حامی نوآوری در بانک، شناسایی و درک تحولات محیط داخل و خارج بانک، حمایت از طرح‌های بهبود و تحول سازمانی، ارتباط مناسب رهبران با ذی‌نفعان بانک و تلاش در نفوذ بر آن‌ها، اولویت‌بندی، بازنگری و روزآمد کردن و جاری‌سازی راهبرد نوآوری در بانک
مدیریت فناوری اطلاعات	شناسایی گروه‌های مشتریان و نیازهای آنان توسط بانک، حفظ و توسعه ارتباط با مشتریان، تحلیل و درک مشتریان و بازار
مدیریت سرمایه فکری	توسعه و بهبود مزیت عملیاتی فناوری اطلاعات بانک، توسعه و تقویت نظام‌های هدایت، نظارت و مدیریت فناوری اطلاعات بانک
مدیریت بازار و مشتری	همسوسازی کارکردهای مدیریت سرمایه فکری بانک با راهبرد نوآوری، توسعه شایستگی‌های کارکنان، بهبود نظام ارتباطات سازمانی، مدیریت اطلاعات و دانش بانک
مدیریت فرصت‌های نوآوری	تدوین فرآیندها، مراحل و روش‌های نظام‌مند مدیریت فرآیند توسعه نوآوری، تدوین فرآیندها، مراحل و روش‌های نظام‌مند مدیریت فرآیند به‌کارگیری نوآوری، بهبود مستمر فرآیندها و ساختارهای مدیریت نوآوری بانک
مدیریت فرآیند نوآوری	متنوع سازی کانال‌های شناسایی فرصت‌های نوآوری درون‌سازمانی، متنوع سازی کانال‌های شناسایی فرصت‌های نوآوری برون‌سازمانی
نتایج نوآوری	نتایج عملکردی بازار و مشتری، نتایج کارکنان، نتایج مالی

نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری؛ کدگذاری محوری، دومین فاز از تحلیل در نظریه‌سازی داده- بنیاد است که هدف آن برقراری ارتباط بین دسته‌بندی‌های تولیدشده (در فاز کدگذاری باز) است. در این مرحله با توجه به نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته و نیز مرور ادبیات نظری مرتبط با تحقیق، مقوله "مدیریت فرصت‌های نوآوری" و "مدیریت بازار و مشتری " به عنوان مقوله محوری انتخاب شدند. بانک‌ها باید این کانال‌ها را به‌منظور شناسایی بهترین فرصت‌های نوآوری درونی و برونی، متنوع سازی نمایند و همچنین عملکرد نوآوری بانک را بهبود بخشیده و بر بازار و مشتری تمرکز نمایند. مشارکت‌کنندگان، موفقیت در مدیریت فرآیند نوآوری را توصیف نمودند که ایده‌های جدیدی را برای جریان‌های کاری، روش‌ها و خدمات ارائه می‌نماید که نتیجه عملیات خاصی از دسته‌بندی اصلی هستند. همچنین آن‌ها نشان دادند که کیفیت مدیریت سرمایه فکری بانک و مدیریت اطلاعات بر عملکرد مدیریت فرآیند نوآوری اثر می‌گذارد. بنابراین، آن‌ها به لحاظ مضمون در پارادایم کدگذاری طبقه‌بندی می‌شوند.

نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری انتخابی؛ ارتباط میان معیارهای سرآمدی نوآوری در مرحله کدگذاری انتخابی بیان شده است. در این مرحله، نوع روابط میان معیارها و زیرمعیارهای سرآمدی نوآوری در قالب فرضیه‌های پژوهش ارائه گردید. در کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره سرآمدی نوآوری مؤسسات بانکی روایت شده است لذا در بانک‌های ایرانی نوآور، مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره به عنوان رهبران حامی نوآوری عمل می‌کنند و فرهنگ لازم برای ابتکارات نوآوری را فراهم می‌سازند. بانک شناسایی فرصت‌های نوآوری را در دستور کار قرار می‌دهد و همراه با تکامل قابلیت‌های سازمانی در مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت سرمایه فکری، بانک‌ها، مدیریت فرآیندهای نوآوری مناسب را برای حداکثر سازی نتایج مرتبط با نوآوری ارائه می‌نمایند. شکل ۲ الگوی مفهومی مدل سرآمدی نوآوری را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. الگوی مفهومی سرآمدی نوآوری

فرضیه‌های پژوهشی این تحقیق با استفاده از الگوی مفهومی سرآمدی نوآوری به شرح ذیل می‌توان بیان کرد:

فرضیه ۱: رهبری حامی نوآوری بر مدیریت بازار و مشتری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۲: رهبری حامی نوآوری بر مدیریت سرمایه فکری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۳: رهبری حامی نوآوری بر مدیریت فناوری اطلاعات تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۴: رهبری حامی نوآوری بر مدیریت فرصت‌های نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۵: مدیریت سرمایه فکری بر مدیریت فرآیند نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۶: مدیریت سرمایه فکری بر مدیریت فرصت‌های نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۷: مدیریت سرمایه فکری بر مدیریت بازار و مشتری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۸: مدیریت فناوری اطلاعات بر مدیریت فرآیند نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۹: مدیریت فناوری اطلاعات بر مدیریت فرصت‌های نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۰: مدیریت فناوری اطلاعات بر مدیریت بازار و مشتری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۱: مدیریت فناوری اطلاعات بر مدیریت سرمایه فکری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۲: مدیریت بازار و مشتری بر مدیریت فرآیند نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۳: مدیریت بازار و مشتری بر مدیریت فرصت‌های نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۴: مدیریت فرصت‌های نوآوری بر مدیریت فرآیند نوآوری تأثیر مثبت دارد.
فرضیه ۱۵: مدیریت فرآیند نوآوری بر نتایج نوآوری تأثیر مثبت دارد.

یافته‌های پژوهش در مرحله کمی آزمون الگو

تجزیه‌وتحلیل اطلاعات کمی آزمون الگو با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی، جهت آزمون اجزای الگوی مفهومی معیارها و زیرمعیارهای سرآمدی نوآوری که فرضیه اول و دوم است و الگوی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه سوم و فرضیه‌های فرعی آن انجام شده است. جدول ۵ و ۶ نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول و دوم با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد. در سطح معناداری ۹۵٪ نتایج نوآوری از نتایج عملکرد بازار و مشتری، نتایج کارکنان و نتایج مالی تشکیل شده است. بنابراین فرضیه اول مورد تأیید است.

جدول ۵. بار عاملی و واریانس تبیین شده معیار نتایج نوآوری

ردیف	زیرمعیارهای نتایج نوآوری	بار عاملی	آزمون تی	R۲	نتیجه آزمون
۱	نتایج عملکردی بازار و مشتری	۰/۷۹	۱۲.۷۱	۰/۶۲	تأیید
۲	نتایج کارکنان	۰/۷۵	۱۰.۴۲	۰/۵۶	تأیید
۳	نتایج مالی	۰/۷۱	۹.۴۳	۰/۵۰	تأیید

با توجه به جدول شماره ۶ در سطح معنادار ۹۵٪ توانمندسازهای نوآوری از مدیریت

فناوری اطلاعات، مدیریت سرمایه فکری، مدیریت بازار و مشتری، مدیریت فرصت‌های نوآوری، مدیریت فرآیند تشکیل شده است، در این صورت فرضیه دوم تأیید می‌شود.

جدول ٦. بار عاملی و واریانس تبیین شده معیار توانمندسازهای نوآوری

ردیف	توانمندسازهای نوآوری	بار عاملی	R^2	نتیجه آزمون
۱	رهبری حامی نوآوری	۰.۷۷	۰.۵۹	تأیید
۲	مدیریت فناوری اطلاعات	۰.۷۸	۰.۶۱	تأیید
۳	مدیریت سرمایه فکری	۰.۹۰	۰.۸۱	تأیید
۴	مدیریت بازار و مشتری	۰.۷۶	۰.۵۸	تأیید
۵	مدیریت فرصت‌های نوآوری	۰.۸۱	۰.۶۶	تأیید
۶	مدیریت فرآیند	۰.۷۸	۰.۶۱	تأیید

جدول ۷ نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم و زیر فرضیه‌های آماری با استفاده از الگوی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج الگوی معادلات ساختاری معیارهای سرآمدی نوآوری در الگوی مفهومی

ردیف	مسیر علی		احتمال	آزمون تی	انحراف استاندارد	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه آزمون
	عنوان معیار اصلی	عنوان زیر معیار					
۱	رهبری حامی نوآوری	مدیریت بازار و مشتری	۰.۰۱	۱۲.۷۱	۰.۰۵	۰.۳۰	تأیید
۲		مدیریت سرمایه فکری	۰.۰۱	۱۰.۴۲	۰.۰۲	۰.۳۶	تأیید
۳		مدیریت فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۱۵.۱۰	۰.۰۴	۰.۵۹	تأیید
۴		مدیریت فرصت‌های نوآوری	۰.۰۱	۴.۱۲	۰.۰۲	۰.۱۳	تأیید
۵	مدیریت سرمایه فکری	فرآیند نوآوری	۰.۰۱	۶.۱۲	۰.۰۳	۰.۲۱	تأیید
۶		فرصت‌های نوآوری	۰.۰۱	۵.۲۱	۰.۰۳	۰.۲۲	تأیید
۷		مدیریت بازار و مشتری	۰.۰۱	۸.۵۵	۰.۰۴	۰.۲۴	تأیید
۸	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت فرآیند فناوری	۰.۰۱	۹.۵۳	۰.۰۳	۰.۴۳	تأیید
۹		مدیریت فرصت‌های نوآوری	۰.۰۱	۵.۴۹	۰.۰۵	۰.۱۸	تأیید
۱۰		مدیریت بازار و مشتری	۰.۰۱	۱۱.۸۲	۰.۰۳	۰.۳۵	تأیید
۱۱		مدیریت سرمایه فکری	۰.۰۱	۱۲.۳۳	۰.۰۴	۰.۴۵	تأیید
۱۲	مدیریت بازار و مشتری	مدیریت فرآیند	۰.۰۱	۶.۱۸	۰.۰۴	۰.۱۶	تأیید
۱۳		مدیریت فرصت‌های نوآوری	۰.۰۱	۱۱.۱۵	۰.۰۴	۰.۳۵	تأیید
۱۴	مدیریت فرصت‌های نوآوری	مدیریت فرآیند نوآوری	۰.۰۱	۷.۱۳	۰.۰۲	۰.۱۴	تأیید
۱۵	مدیریت فرآیند نوآوری	مدیریت نتایج نوآوری	۰.۰۱	۱۷.۲۲	۰.۰۱	۰.۶۱	تأیید

همان‌طور که در جدول ۷ مشخص شده است تمامی ۱۵ فرضیه فرعی مورد تأیید است. حال یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با هدف بیان نتایج مربوط به اثرات

مستقیم و واریانس تبیین شده در جدول ۸ آمده است.

به‌عنوان‌مثال در فرضیه با عنوان مدیریت فرآیند نوآوری بر نتایج نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌منظور بررسی میزان تأثیر مدیریت فرآیند نوآوری بر نتایج نوآوری از ضریب مسیر به‌دست‌آمده از الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است که نتایج (۰.۶۱: مسیر استاندارد- TStatistic: 17.22- Stamndard error: 0.013) آن ضریب حاکی از معنادار بودن این فرضیه است. همچنین بقیه فرضیه‌ها نیز به همین صورت مورد بررسی تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است.

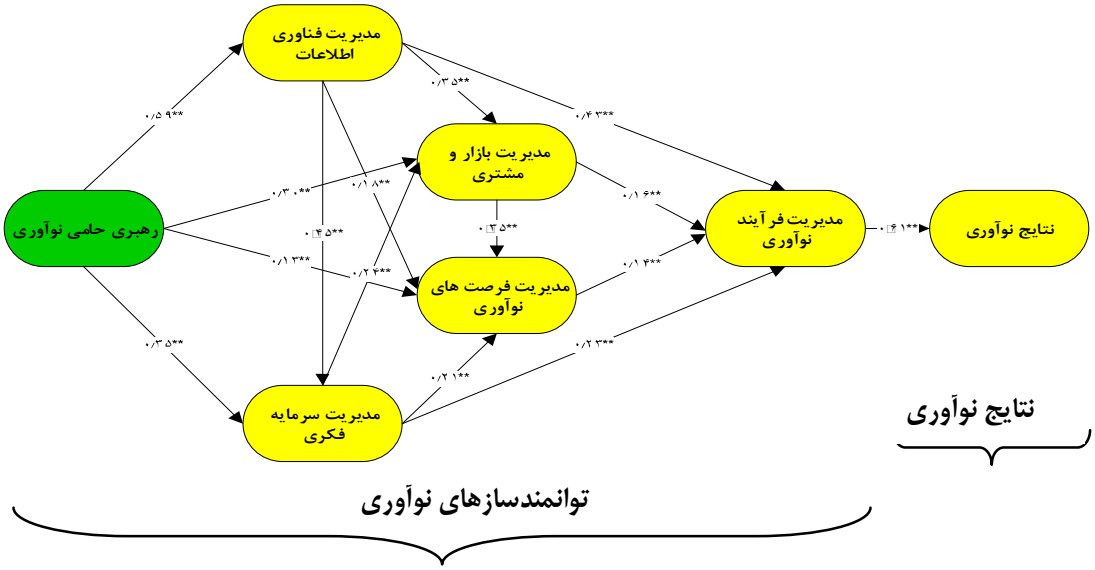
جدول ۸. نتایج ضرایب اثرات مستقیم و واریانس تبیین شده

مسیرها	اثر مستقیم	واریانس تبیین شده
به روی نتایج نوآوری از:		
مدیریت فرآیند	۰/۶۱**	
مدیریت فرصت‌های نوآوری	-	
مدیریت فناوری اطلاعات	–	٪۲۷
مدیریت سرمایه فکری	–	
مدیریت بازار و مشتری	-	
رهبری حامی نوآوری	-	
به روی مدیریت فرآیند از:		
مدیریت فناوری اطلاعات	۰/۴۳**	
مدیریت سرمایه فکری	۰/۲۳**	٪۳۹
مدیریت بازار و مشتری	۰/۱۶**	
مدیریت فرصت‌های نوآوری	۰/۱۴**	
به روی مدیریت فرصت‌های نوآوری از:		
مدیریت فناوری اطلاعات	۰/۱۸**	
مدیریت سرمایه فکری	۰/۲۱**	٪۴۱
مدیریت بازار و مشتری	۰/۳۵**	
رهبری حامی نوآوری	۰/۱۳**	
به روی مدیریت بازار و مشتری از:		
مدیریت فناوری اطلاعات	۰/۳۵**	
مدیریت سرمایه فکری	۰/۲۴**	٪۴۰
رهبری حامی نوآوری	۰/۳۰**	
به روی مدیریت فناوری اطلاعات از:		٪۳۸
رهبری حامی نوآوری	۰/۵۷**	
به روی سرمایه فکری از:		٪۱۸

رهبری حامی نوآوری	۰/۴۳**	
مدیریت فناوری اطلاعات		
* p < 0.05 ** p < 0.01		

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که رهبری نوآوری از طریق متغیرهای فناوری اطلاعات، منابع انسانی، بازار و مشتری، مدیریت فرآیند و فرصت‌های نوآوری تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر نتایج نوآوری دارد. اثر غیرمستقیم منابع انسانی بر نتایج نوآوری از طریق فناوری اطلاعات، بازار و مشتری، مدیریت فرآیند و فرصت‌های نوآوری مثبت و معنادار است. نتایج تحلیل مسیر همچنین نشان داد که هر دو متغیر فناوری اطلاعات و بازار و مشتری از طریق مدیریت فرآیند و فرصت‌های نوآوری تأثیر غیرمستقیم معناداری بر نتایج نوآوری دارند.

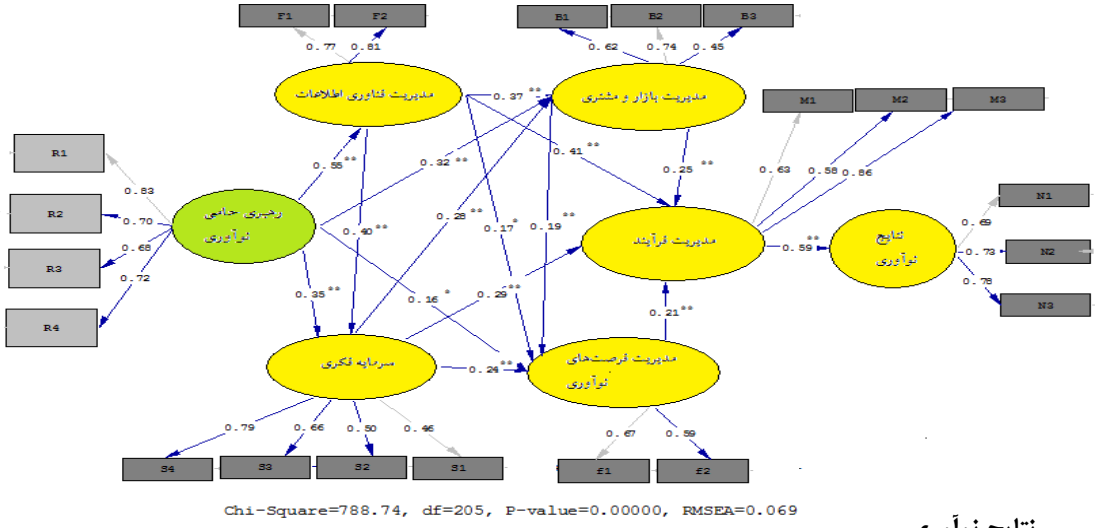
در شکل ۳ مدل آزمون شده همراه با مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است. نتایج نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیر عنوان شده معنادار بوده و تأثیر مثبتی بر روی یکدیگر دارند.



chi-square=18.39, df=8, P-value=0.01846, RMSEA=0.047

شکل ۳. مدل آزمون شده (* p < 0.05 ** p < 0.01)

شاخص‌های برازش به‌دست‌آمده برای مدل آزمون شده که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان ۰/۰۵۹ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI، NNFI و AGFI به ترتیب برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۷، ۰/۹۶، ۰/۹۷ ۰/۹۵ است که کلیه آن‌ها در سطح مناسبی هستند. در شکل ۴ نیز الگوی ساختاری مدل مربوطه آزمون شده و نتایج نشان از آن دارد که ضرایب بین متغیرهای مدل معنادار می‌باشند.



شکل ٤. الگوی ساختاری آزمون شده (* p < 0.05 ** p < 0.01)

بحث و نتیجه‌گیری

الگوی سرآمدی نوآوری دیدگاهی نظام‌مند، غیر تجویزی و فرآیندی درباره مدیریت نوآوری بانک اتخاذ می‌نماید که به مدیران مؤسسات پولی و بانکی کمک می‌نماید تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج خود، نسبت به شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های بهبود اقدام کرده و برنامه‌هایی را برای بهبود برنامه‌ریزی کنند. این مدل بر پایه ارزش‌های محوری بنا شده است که دستیابی به سرآمدی نیاز به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادی و پذیرفتن کامل آن‌ها دارد. در ادامه به مقایسه الگوی طراحی شده با سایر مدل‌ها و مطالعات بر اساس شاخص‌های معرفی مدل پرداخته شده است.

رهبری حامی نوآوری؛ در مدل تعالی مدیریت نوآوری مؤسسات پولی و بانکی رهبری به عنوان شاخص‌ترین عنصر در نوآوری سازمانی مطرح است. در مؤسسات بانکی نوآور مدیران از طریق اجرای اقدام‌های عملی آغازگر برنامه‌های نوآوری در سازمان بوده و با بروز رفتارهای مناسب از نوآوری‌هایی که در سازمان انجام می‌شود پشتیبانی می‌کنند. اگر بحث نوآوری از سوی مدیریت آغاز نگردد، هیچ فعالیتی در زمینه دستیابی به نوآوری در سازمان انجام نخواهد شد؛ چرا که این مدیران هستند که از حق تصمیم‌گیری برخوردارند، جهت‌گیری‌های کلی را مشخص نموده و منابع را به فعالیت‌های مختلف تخصیص می‌دهند (چن و لین، ۲۰۰۹). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که رهبری نقش مهمی در نوآوری سازمان‌ها دارد.

مدیریت فناوری اطلاعات؛ فناوری اطلاعات در مدل تعالی مدیریت نوآوری یکی از

معیارهای حائز اهمیت است. بانک‌ها امروزه دریافته‌اند که جهت حفظ و نگهداری مشتریانی که همواره نیازهای جدیدی را ابراز می‌دارند، اقدام به اجرای فعالیت‌های نوآورانه نموده و با به‌روزرسانی سیستم‌های فنی خدمات مناسب و مطمئنی را توسعه دهند. این مهم از طریق فناوری اطلاعات و اینترنت میسر می‌گردد (تن و تئو، ۲۰۰۰). در سراسر جهان بانک‌ها در فناوری اطلاعات و اعمال مدیریت شایسته بر آن سرمایه‌گذاری‌های عظیمی صورت داده و از این طریق امکان توسعه و معرفی خدمات نوآور بانکی را فراهم می‌سازند (اسکوناواکا و هوهله،۲۰۰۷). یکی از مصادیق فناوری اطلاعات در بانک‌ها، بانکداری الکترونیکی است (کاسیرس و پاپاروایدامیس،۲۰۰۷). در کشور برزیل نرخ رشد بانکداری اینترنتی بیشتر از نرخ رشد اینترنت گزارش شده است (هرناندز و مازون،۲۰۰۶). در طی سال‌های اخیر بانک‌های کشور ایران نیز گام‌های مؤثری را برای دستیابی به خدمات بانکداری الکترونیکی برداشته و بسیاری از روش‌های سنتی برای خدمات بانکی جای خود را به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای دریافت خدمات بانک داده است.

مدیریت سرمایه فکری؛ معیار سرمایه فکری در مدل تعالی مدیریت نوآوری مؤسسات بانکی از سه زیر معیار تأثیرگذار در عملکرد نوآوری مؤسسات پولی و بانکی تشکیل شده است: حوزه سرمایه فکری، مدیریت دانش و نظام ارتباطات سازمانی. سرمایه فکری، سرمایه اصلی سازمان بوده و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد کارکنان شاغل در آن بستگی دارد. نقطه آغازین نوآوری به دانش، تخصص و تعهد سرمایه فکری به عنوان ورودی‌های اصلی در فرآیند خلق ارزش و نوآوری وابسته است (یودنت و همکاران،۱۹۹۶). از همین رو سازمان‌ها باید انگیزه و توانایی سرمایه‌های فکری برای خلق ایده‌های خلاقانه و توسعه روش‌های نوآورانه را فراهم سازند که این مهم از طریق مدیریت استراتژیک سرمایه فکری حاصل می‌گردد (اسکاربورگ،۲۰۰۳). تأمین سرمایه فکری، آموزش، ارزشیابی عملکرد، پاداش خدمت و مشارکت کارکنان از جمله کارکردهای سرمایه فکری محسوب می‌گردند (چن و هووانگ،۲۰۰۹).

مدیریت بازار و مشتری؛ امروزه سازمان‌ها به طور گسترده‌ای مشتریان را بهترین دارایی محسوب نموده و به روابط با مشتریان به عنوان مبادلاتی سودمند و متقابل و نیز فرصت‌هایی که نیاز به مدیریت دارند، می‌نگرند (پلاکووییناکی، ۲۰۰۵). در مدل تعالی نوآوری در مؤسسات پولی و بانکی نیز معیار بازار و مشتری با تأکید بر بازار گرایی، نقش اساسی در تحقق نتایج مطلوب نوآوری دارا است. بازار گرایی ایجاد و هوشمندی در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوشمندی در بین بخش‌های سازمان و پاسخگویی سراسری به آن هوشمندی است (کوهلی و جاوروسکی،۱۹۹۰). هان و همکاران (۱۹۹۸) نیز

با بررسی عملکرد ۱۳۴ بانک ایالات‌متحده آمریکا اعلام می‌دارند که بازار گرایی نوآوری بانک‌ها را تسهیل نموده و نتایج عملکردی بهتری را به همراه خواهد داشت.

مدیریت فرصت‌های نوآوری؛ متنوع سازی کانال‌های دریافت ایده‌های نوآوری موجب دستیابی بیشتر سازمان به ایده‌های خلاقانه و فرصت‌های بهبود و تحول سازمانی خواهد بود. با امکان نظر در این امر مدل تعالی مدیریت نوآوری نظام بانکی به اهمیت متنوع سازی کانال‌های داخلی و خارجی دریافت ایده تأکید می‌نماید. مک آدام و مک سلان (۲۰۰۲) نیز بر اهمیت توجه و مدیریت کانال‌های دریافت ایده در سازمان‌ها جهت افزایش نوآوری مورد انتظار تأکید دارند. با توجه به لزوم بهره‌گیری از منابع بیشتر در نوآوری امروزه مفهوم نوآوری باز توسعه یافته است. هنری چسبروگ (۲۰۰۳) مدل نوآوری باز را ارائه نمود که در آن، سازمان‌ها ایده‌های شکل گرفته در داخل و خارج سازمان را با استفاده از مسیرهای درونی و بیرونی منتهی شده به بازار، تجاری‌سازی می‌نمایند. در نوآوری باز برخلاف مدل‌های سنتی نوآوری، اصل بر بهره‌برداری از ایده‌ها (چه در داخل سازمان و چه در خارج سازمان) است و برخلاف رویکرد سنتی نوآوری محدود به واحد تحقیق و توسعه درون سازمان نیست.

مدیریت فرآیند نوآوری؛ در مدل تعالی مدیریت نوآوری تدوین و کاربست مجموعه ساخت یافته از فرآیندها در زمینه کنترل و مدیریت فعالیت‌های مرتبط با فرایند توسعه و به‌کارگیری نوآوری و همچنین کنترل و بازنگری اقدامات صورت گرفته در قالب معیار مدیریت فرآیند حائز اهمیت ویژه‌ای است.

بر اساس نتایج حاصل از مقاله حاضر شرط اساسی تعالی در نوآوری مؤسسات بانکی، اعتقاد و عمل به مفاهیم رهبری استراتژیک و الهام‌بخش، موفقیت از طریق کارکنان، بازار گرایی و مشتری مداری، یادگیری و بهبود مستمر در گستره سازمانی و به‌ویژه مدیران ارشد آن است. در ادامه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است؛

بانک‌ها باید به وضعیت زیرساخت‌های سازمانی مؤثر بر ارتقا نوآوری توجه لازم را مبذول داشته و مدیران عالی باید توجه داشته باشند که نوآوری بدون ایجاد بسترهای مناسب سازمانی محقق نخواهد شد و لذا انتظار موفقیت در خلأ امکان‌پذیر نیست.

با امکان نظر به نقش مهم و حیاتی مدیران عالی بانک‌ها در تحقق سرآمدی نوآوری، باید اقدامات لازم در خصوص ایجاد جو سازمانی مناسب نوآوری در تمام واحدهای سازمانی صورت گرفته و بانک‌ها باید با مطالعه دقیق وضعیت جاری سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی نسبت به بهبود وضعیت و انطباق آن با الزامات نوآوری اقدام لازم را انجام دهند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر سرمایه فکری بانک در تحقق اهداف نوآوری سازمان نقش مهمی را دارا بوده و بانک‌ها باید اقدامات لازم در خصوص بهبود وضعیت

سرمایه‌های فکری اقدام و با انطباق رویه‌ها و رویکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی با الزامات مدیریت نوآوری اقدام لازم را انجام دهند.

فناوری اطلاعات عامل دیگری است که باید به صورت استراتژیک نسبت به به‌روزرسانی مستمر سخت‌افزار و نرم‌افزار اقدام لازم صورت پذیرد.

بانک‌ها جهت موفقیت اقدامات نوآورانه باید فرآیند مشخص و مدونی جهت توسعه و به‌کارگیری نوآوری‌ها تدوین نمایند.

در راستای موفقیت نتایج نوآوری در مرحله توسعه نوآوری تشکیل تیم‌های کاری با تخصص‌های مختلف و همچنین مشارکت سازنده ذی‌نفعان نوآوری بسیار حائز اهمیت است.

شناسایی فرصت‌های نوآوری از مراجع مختلف و مدیریت شایسته کانال‌های مربوطه می‌تواند در بهبود نتایج اقدامات نوآورانه بانک مفید فایده واقع گردد.

بانک‌ها باید به ابعاد مختلف معیار نتایج در انجام فعالیت‌های نوآورانه توجه داشته و از تأکید صرف بر یک بعد خودداری نمایند.

پژوهشگران می‌توانند در پژوهش آتی خود به بررسی تفاوت‌های فرهنگی ملی در معیارهای مدل سرآمدی مدیریت نوآوری در بانک‌ها با تبیین و آزمون مدل در سایر کشورهای توسعه‌یافته و درحال‌توسعه بپردازند.

منابع

بازرگان، عباس. (۱۳۷۸)، *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران، دیدار.

حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره چی، مجید و نوری الموتی، صابر. (۱۳۸۸). بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی EEQMدر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. *فصلنامه بصیرت*، ۱۶(۴۴)، ۱۲۴-۹۷.

خداداد حسینی، سید حمید؛ شیر خدایی، میثم و احمدی، پرویز. (۱۳۹۰). طراحی الگوی سرآمدی بازاریابی در صنایع تولیدی با رویکرد ترکیبی. *فصلنامه مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران)*، ۱۵(۱)، ۲۲۲-۲۰۱.

صالحی زاده، عبد المهدی؛ دلاوری، مهدی و روزبهی، صادق. (۱۳۹۰). توسعه مدل تعالی EFQM در سازمان‌های پروژه محور بر اساس مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک پروژه‌ها*، تهران.

صمدی، علی حسین و پروین، مجتبی. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر توسعه مالی در نظام بانکی ایران با تأکید بر تورم (1390-1345). *مجموعه مقالات بیست و چهارمین همایش بانکداری اسلامی*، موسسه عالی آموزش بانکداری ایران، تهران.

عطا فر، علی و فروزان، بتول. (۱۳۹۲). بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس مدل پیترز و واترمن. *مدیریت تولید و عملیات*، ۴(۶)، ۸۵-۱۰۲.

قاسمی، بهزاد و والمحمدی، چنگیز. (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱(۴۰)، ۱۰۷-۷۹

محمدی، بیوک. (۱۳۸۷). *درآمدی بر روش تحقیق کیفی تهران*. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

مزروعی سبدانی، عبدالصمد و نجات‌بخش اصفهانی؛ علی. (۱۳۹۵). ارائه الگوی مدل تعالی منابع انسانی با تأکید بر مدیریت عملکرد، دومین *کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار*.

مقبل، عباس و حسن زاده کریم آباد؛ حمیدرضا. (۱۳۸۲). طراحی مدل برتری تجاری برای سازمان‌های خدماتی ایران (مطالعه موردی راه‌آهن ج.ا.ا)، *مدرس علوم انسانی*، ۷(۳ (پیاپی ۳۰)):۲۳-۴۴.

Adams, R.; Bessant, J.; and Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.

Adolph, S.; Kruchten, Ph. and Hall W. (2012). Reconciling Perspectives: A Grounded Theory of How People Manage the Process of Software Development. *The Journal of Systems and Software*, 85, 1269– 1286.

Alam, I. (2013). Customer Interaction in Service Innovation:Evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, 8 (1), 41-64.

Avlonitis, G. J.; Papastathopoulou, P. G. and Gounaris, S. P. (2001). An Empirically Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Successand Failure Scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-342.

Anbumalar, S.; Nair, A.C. and Raghunath, D. (2016). A Study on Innovative Management in Banking. *International Conference on Innovative Management Practices Organize by SVCET, Virudhunagar,1 (1), 92-95.*

Baba, Y. (2012). Adopting a Specific Innovation Type Versus Composition of Different Innovation Types: Case Study of a Ghanaian Bank. *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 218 – 240.

Babbie, E.R. (2008). *The Basics of Social Research. Belmont*, CA: Thomson/Wadsworth.

Becheikh, N.; Landry, R. and Amara, N. (2006). Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003. *Technovation*, 26, 644-664.

Brennan, A. and Dooley, L. (2005). Networked Creativity: A Structured Management Framework for Stimulating Innovation. *Technovation*, 25, 1388–1399.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. (2nd ed). Oxford: Oxford University Press.

Butler, A. E.; Copnell, B. and Hall, H. (2018). *The Development of Theoretical Sampling in Practice*. Collegian.

Bygstad, B. and Lanestedt, G. (2008). Ict-Based Service Innovation – A Challenge for Project Management. *International Journal of Project Management*, 27(3), 234-42.

Caceres R. C. and Paparoidamis N. G. (2007). Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-To-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7), 836–867.

Cainelli, G.; Evangelista, R. and Savona, M. (2006). Innovation and Economic Perfor- Mance in Services: A Firm-Level Analysis. *Cambridge Journal of Economics,*30, 435–458.

Charmaz, K. (2000). Constructivist and Objectivist Grounded Theory. *Handbook Of Qualitative Research*, 2, 509-535.

Chaston, I. (2009). An Assessment of the Potential Capability of Banks in the United Kingdom Banks to Exploit Sociodemographic Change. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 2 (2), 58-67.

Chaudhry, N.; Roomi, M. and Dar, S. (2020). Barriers to Financial Product Innovation in Islamic Banks in Pakistan: An Interpretive Structural

Modeling Approach. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 346-360.

Cheng, C. C. and Krumwiede, D. (2012). The Role of Service Innovation in The Market Orientation— New Service. *Technovation*, 32, 484-497.

Chen, H. J. and Lin, T.C. (2009). Exploring Source of The Variety in Organizational Innovation Adoption Issues - An Empirical Study Of Managers' Label on Knowledge Management Project Issues in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1380-1390.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: *The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative and Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand oaks, CA: sage.

Dervitsiotis, K.N. (2010). A Framework for The Assessment of an Organisation's Innovation Excellence. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 21(9), 903-918.

Drew, S. A. (1995). Strategic Benchmarking: Innovation Practices in Financial Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 13 (1), 4-16.

Drew, S.A.W. (1995). Accelerating Innovation in Financial Services. *Long Range Planning*, 28(4), 11-21.

Dougherty, D. and Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-53.

Edvardsson, B. (1997). Quality in New Service Development: Key Concepts and a Frame of Reference. *International Journal of Production Economics*, 52, 31-46.

Eggink, M. E. (2012). Innovation System Performance: How to Address the Measurement of a System's Performance. *Journal of Innovation and Business Best Practices.* Article ID:593268.

European Commission(EC). (2006). *Brussels: European Innovation Scoreboard.*

Flick, U. (2014). An Introduction to Qualitative Research. 5th edition, SAGE Publications.

Froehle, C. and Roth, A. (2007). A Resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management*, 16(2), 169–188.

Fukuyama, H. and Tan, Y. (2021). Implementing Strategic Disposability for Performance Evaluation: Innovation, Stability, Profitability and Corporate Social Responsibility in Chinese Banking. *European Journal Of Operational Research,*17(2), 652-668.

González, F.J.M. and Palacios, T.M.B. (2002). The Effect of New Product Development Techniques on New Product Success in Spanish Firms. *Industrial Marketing Management*, 31(3),261-271.

Guest, G. Bunce, A. and Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.

Haghnejad, A.; Samadi, S.; Nasrollahi, kh.; Azarbayjani, k. and Kazemi, I. (2019). Market Power and Efficiency in the Iranian Banking Industry. *Emerging Markets Finance and Trade,* 56(3),1-18

Han, J. Kim, N. and Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.

Hatch, M.J. (2018). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, 4th edition, Oxford, Oxford University Press.

Hernandez, J.M.C and Mazzon, J.A. (2006). Adoption of Internet Banking: Proposition and Implementation of an Integrated Methodology Approach. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), 72 – 88.

Hertog, P. d.; Aa, W. v. and de Jong, M. W. (2010). Capabilities for Managing Service Innovation:Towards A Conceptual Framework. *Journal of service Management*, 21 (4), 490-514.

Ismail, S. and Ebrahimpour, M. (2002). An Investigation of The Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7). 902-970.

Jong, J. and Vermeulen, P. A. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41 (9), 844-858.

Machnik-Slomk, J. (2020). The Importance of Excellence Models in Assessing The Innovative Activity of Enterprises. *Silesian University Of Technology Publish House, Organization And Management Series*, 148, 379-390.

Kahn, K. B.; Barczak, G. and Moss, R. (2006). Dialogue on Best Parctices in New Product Development, Establishing an NPD Best Practices Framework. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 106-116.

Karlsson, M.; Trygg, L. and Elfström, B. O. (2004). Measuring R&D Productivity: Complementing the Picture by Focusing on Research Activities. *Technovation,* 24(3), 179-186.

Kashefi, A. and Abounoori, E. (2018). Banking Efficiency Effect on Economic Growth of Provinces in Iran. *International Conference of Numerical Analysis and Applied Mathematics* (ICNAAM 2017).

Keegan, A. and Turner, J.R. (2002).The Management of Innovation in Project-Based Firms. *Long Range Planning*, 25,367-88.

Kindstrom, D.; Kowalkowski, Ch. and Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.

Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of marketing*, 54, 1-18.

Kostopoulos, K.; Papalexandris, A.; Papachroni, M. and Ioannou, G. (2011). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335–1343.

Kristensson, P.; Matthing, J. and Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *Journal of Service Management*,19 (4), 474-491.

Mahmoud, M.; Blankson, C.; Owusu-Frimpong, N.; Nwankwo, S. and Trang, T. (2016). Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.

Maree, L. and McKenzie, K. (2015). Exploring the Elements of Strategic Innovation Drivers in South African Banks. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 8(2), 604-620.

McAdam, R. and McClelland, J. (2002). Individual and Team Based Idea Generation within Innovation Management: Organizational and Research Agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.

Mention, A.L. (2010). Co-Operation and Co-Opetition as Open Innovation Practices in The Service Sector: Which Influence on Innovation Novelty? *Technovation*, 31, 44–53.

Meyer, M.H. and DeTore, A. (1999). Product Development for Services. *The Academy of Management Executive*, 13 (3), 64-76.

Muller, A.; Välikangas, L. and Merlyn, P. (2005). Metrics for Innovation:Guidelines For Developing A Customized Suite of Innovation Metrics. *Strategy and Leadership*, 33(1), 37-45.

Naranjo-Gil, D. (2009). The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations. *Technovation*, 29(12), 810– 818.

Nekrep, M. (2013). Innovativeness of Banks and Insurece Companies in Developing Markets: Guidelines for Success, *Our Economy*, 59(3–4), 39–49.

Nedelko, Z. and Potocan, V. (2013). The Role of Management Innovativeness in Modern Organizations. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7 (1), 36 - 49.

Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-87.

Olsen, N. V. and Sallis, J. (2006). Market Scanning for New Service Development. *European Journal of Marketing*, 40 (5), 466-484.

Panesar, S. S. and Markeset, T. (2008). Development 0f a Framework for Industrial Service Innovation Management and Coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14(2), 177 – 193.

Kirchgeorg, V.; Achtert, M. and Großeschmidt, H. (2010), Pathways to Innovation Excellence – Results of a Global Study, *Technology and Innovation Management*, 18(5), 2019.

Plakoyiannaki, E. (2005). How Do Organizational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm. *Journal of Marketing Management*, 21(3/4), 363-392.

Powell, R. (1999). Recent Trends in Research: A Methodological Essay. *Library and Information Science Research*, 21(1), 91-119.

Porter, M. and Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 28-36.

Pun, K. and Gill, R. (2002). Integrating Ei/Tqm Efforts for Performance Improvement: a Model. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(7), 447-458.

Qureshi, H. (2018). Theoretical Sampling in Qualitative Research: A Multi-Layered Nested Sampling Scheme. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9, 20218-20222.

Saraph, J.V.; Benson, P,G. and Schroeder, R.G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Total Quality Management. *Decision Sciences*, 20(20), 810-829.

Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, Hrm And the Innovation Process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.

Schumpter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*, Translated by R. Opie, Harvard University Press, USA.

Scornavacca, E. and Hoehle, H. (2007). Mobile Banking In Germany: A Strategic Perspective. *Int. J. Electronic Finance*, 1(3), 304–320.

Sharma A.K.; Talwar, B. (2007). Evaluation of Universal Business Excellence Model Incorporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence*, 11(3),4-20.

Slater, S. F. and Narver, J. C. (1998). Customer-Led And Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.

Sillanpää,E. and Junnonen, J.M. (2012). Factors Affecting Service Innovations In Fm Service Sector. *Facilities*, 30(11), 517 – 530.

Singer, D.; Avery, A. and Baradwaj, B. (2008). Management Innovation and Cultural Adaptivity in International Online Banking. *Management Research News*, 31(4), 258–272.

Strauss, A. and Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory*, Sage Publications, Inc.

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.

Storey, C. D. and Easingwood, C. J. (1996). Determinants of New Product Performance: A Study in The Financial Service Sector. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), 32-55.

Tan, M. and Teo, T. S. H. (2000). Factors Influencing the Adoption of Internet Banking. *Journal of Association for Information Systems*,1, Article 5.

Tether, B.S.; Hipp, C. and Miles, I. (2001). Standardisation and particularization in services: Evidence from Germany. *Research Policy*, 30(7)1115–1138.

Toivonen, M.; Tuominen, T. and Brax, S. (2007). Innovation Process Interlinked with the Process of Service Delivery, a Management Challenge in KIBS. *Journal Economies and Sociétés*, 3, 1-23.

Tornjanski, V.; Cudanov, M. and Savoiu, Gh. (2015). A holistic approach to innovation management in banking: a review. *www. Researchgate.net*.

Uzkurt, C.; Kumar, R.; Kimzn, H. S. and Eminoglu, G. (2013). Role of Innovation in The Relationship between Organizational Culture and Firm Performance: A Study of The Banking Sector. *European Journal of Innovaton Management*, 16(1), 92-117.

Wang, R. T. and Lin, C.P. (2012). Understanding Innovation Performance and Its Antecedents: A Socio-Cognitive Model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 210-225.

Wang, H.; Yen, Y.; Tsai, Ch. And Lin Y. (2008). An Empirical Research on the Relationship between Human Capital and Innovative Capability: A Study on Taiwan's Commercial Banks. *Total Quality Management*, 19(11), 1189–1205.

Yen, H. R.; Wang, W.; Wei, Ch.; Hsu, Sh.H. and Chiu, H.Ch. (2012). Service Innovation Readiness: Dimensions and Performance Outcome. *Decision Support Systems*, 53, 813–824.

Zhang, Y.; Sun, J.; Yang, Z. and Wang, Y. (2020). Critical Success Factors of Green Innovation: Technology, Organization and Environment Readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121701

Zhao, Q.; Tasi, P.H. and Wang, J. (2019). Improving Financial Service Innovation Strategies for Enhancing China's Banking Industry Competitive Advantage during the Fintech Revolution: A Hybrid MCDM Model. *Sustainability*, *11*(5) 1-29.

Žižlavský, O. (2011). House of Innovattion – Holistic Diagnostic Approach to Practises in Innovation Management. *Journal of Interdisciplinary Research*,1(1), 79-83.

Youndt M.A.; Snell S.A.; Dean, J.W. and Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academic Management Journal,* 46(6), 740-751.

Young, A. (1996). Measuring R&D in Services. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, OECD/GD(96)132, https://doi.org/10.1787/18151965.