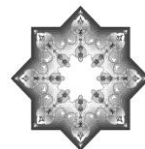


## مدل ترکیبی خبره محور فازی برای ارزیابی نوآوری شعب بانک انصار



صفحات ۸۹ تا ۱۱۳

دریافت: ۹۵/۱۰/۱۸

پذیرش: ۹۶/۰۲/۲۹

نوید محبعلی<sup>۱</sup>

محمد مهدی دهقان<sup>۲</sup>

علیرضا عرب<sup>۳</sup>

جلیل صفری<sup>۴</sup>

### چکیده

قابلیت نوآوری، عاملی کلیدی برای استمرار نوآوری در کسب و کار است و به سازمان‌ها این توانایی را می‌دهد تا در محیط متغیر کنونی اثربخش‌تر رقابت کنند. بانک‌ها نیز که یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی هستند برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری‌های چشم‌گیری می‌باشند، و این امر آن‌ها را در جهت انجام فعالیت‌های نوآورانه هدایت می‌کند که موجب جذب مشتریان جدید در بین سایر رقبای خود می‌شود. به همین دلیل ارزیابی نوآوری در این صنعت کمک مؤثری به بانک‌ها برای سنجش میزان نوآوری و همچنین مقایسه خود با سایر رقبایشان خواهد کرد. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ترکیبی خبره محور فازی برای ارزیابی نوآوری شعب بانک می‌باشد. بدین منظور، ابتدا عوامل مؤثر بر نوآوری در حوزه‌های مختلف شناسایی خواهد شد، پس از جمع‌بندی فعالیت‌های صورت گرفته در این زمینه تمام معیارهای استخراج‌شده در اختیار خبرگان قرار گرفته و عوامل مؤثر بر نوآوری بانک شناسایی می‌شود. سپس با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند شاخصه بهترین-بدترین که به عنوان یکی از نوین‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری مطرح است، این عوامل با نظرات خبرگان وزن‌دهی می‌شوند. سپس با استفاده از روش مولتی مورای فازی ۶ شعبه از شعب بانک انصار به عنوان مورد مطالعه، ارزیابی می‌شوند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که عوامل استراتژیک، عوامل داخلی و مشتری مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نوآوری در حوزه بانک می‌باشند و همچنین چشم‌انداز بانک به عنوان زیرمعیاری از عوامل استراتژیک، به مهم‌ترین زیرمعیار مشخص شده است. پس از ارزیابی شعب، شعبه ۶ به نوآورترین شعبه انتخاب شده است. در انتها بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادات اجرایی و پژوهشی ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** بانک، تصمیم‌گیری چند شاخصه، روش بهترین-بدترین، مولتی مورای فازی، نوآوری.

۱. N.moheballi@ut.ac.ir

En\_mehdidehghan@yahoo.com

Alireza.arab@ut.ac.ir

Safari2586@yahoo.com

۱. کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر؛

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛

۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛

۴. دکتری مدیریت سیستم‌ها؛

## مقدمه

سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، باید پویا بوده و مدیران و کارکنان آن‌ها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق ساخته و جواب‌گوی نیازهای جامعه باشند. می‌توان گفت در سیستم اقتصاد جهانی و رقابت روزافزون موجود، خلاقیت و نوآوری در حکم بقا و کلید موفقیت سازمان است (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۹۲). اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا دست کم بتواند نیازهای جدید خود را متناسب با تغییرات برآورده کند. برای ایجاد این تغییرات و پیشرفت، نیاز به نوآوری به شدت احساس می‌شود. زیرا نوآوری یکی از راه‌های افزایش مزیت رقابتی است که بیشتر وقت‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های راهبردی شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت، دیده می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر امور مخاطره‌آمیز دارد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۱).

قابلیت نوآوری، عاملی کلیدی برای استمرار نوآوری در کسب و کار است و به سازمان‌ها این توانایی را می‌دهد تا در محیط متغیر کنونی اثربخش‌تر رقابت کنند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۱). ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها تا حدی رسیده است که برخی نبود آن را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند. سازمان‌هایی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشند، نمی‌توانند بقا یابند و در طول زمان از صحنه محو می‌شوند. از این رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند؛ زیرا افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی منجر شود (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه تغییرات در حوزه‌های خدماتی از جمله صنعت بانکداری غیر قابل پیش‌بینی است. سرعت، کارایی، انعطاف‌پذیری و اعتماد، فاکتورهای مهمی هستند که نه تنها برای موفقیت، بلکه برای حیات این گونه سازمان‌ها الزامی است. بانک‌ها به دنبال ارائه خدمات جدید و راه‌حل‌های نوین با هزینه اندک، در جهت رفع نیازهای مشتریان خود هستند، و همین امر آن‌ها را در جهت انجام فعالیت‌های نوآورانه هدایت می‌کند، که موجب جذب مشتریان جدید در بین سایر رقبای خود می‌شود (باقری نژاد و جاوید، ۱۳۹۳). پیشرفت‌ها و تغییرات سریع در فناوری اطلاعات و ارتباطات، بالا رفتن سطح انتظارات جامعه، تقاضاهای جدید مشتریان،

افزایش خدمات الکترونیکی، راه‌اندازی سیستم‌های اتوماسیون اداری، افزایش رقابت بین ارائه‌دهندگان خدمات و... همه و همه منجر به کاهش تقاضا برای خدمات سنتی و افزایش تقاضا برای خدمات جدید گردیده است (آقا داوود و همکاران، ۱۳۸۹). از آنجایی که در شرکت‌های خدماتی، مردم قلب موفقیت تولید خدمات جدید هستند، زمانی که مشتریان از سازمانی به سازمان دیگر در حرکت هستند، علم و تجربه آن‌ها نیز با خودشان در جریان است و این موجب گسترش فعالیت‌ها و فرآیندها، بین سازمان‌های مختلف می‌گردد (باقری نژاد و جاوید، ۱۳۹۳). اگر همین شرایط را در بانک مورد بررسی قرار دهیم، متوجه می‌شویم که مردم هنگام مراجعه به بانک‌های مختلف ممکن است خدمات متفاوتی را دریافت کنند. از این‌رو بررسی نوآوری در بانک‌ها سبب می‌شود که بانک‌ها ضمن سنجش میزان نوآوری، به کمبودها و نقاط ضعف خود نسبت به سایر رقبایشان پی ببرند. همه این موارد عوامل مهمی برای حرکت بانک‌ها به سمت نوآوری و خلاقیت می‌باشند و با توجه به اینکه اقتصاد امروز ما نیازمند داشتن سازمان‌هایی است که بتوانند با تفکری خلاق و نوآور با مشکلات روبه‌رو شوند و به حل آن‌ها پردازند. ضرورت‌های بسیاری وجود دارد که ارزیابی نوآوری در صنعت بانکداری را الزامی می‌سازد (صحت و محمدپور دوستکوهی، ۱۳۹۰). این نکته را نیز نباید فراموش کنیم که در حال حاضر نوآوری در بانک‌های ایران به عنوان یک مشکل و چالش اساسی مطرح است. با استفاده از مدل‌های موجود در شبکه بانکی نمی‌توان ایده‌های جدید را عملی کرد و در اینجا نیاز به ارزیابی بانک‌ها از منظر نوآوری بسیار احساس می‌شود. از آنجایی که بانک‌ها یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی هستند، برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری‌های چشمگیری می‌باشند و یکی از راه‌های نظارت بر نوآوری، ارزیابی نوآوری در شعبه‌های مختلف می‌باشد. از این‌رو ضرورت ارزیابی نوآوری در بانک‌ها و شعبه‌های مختلف آن‌ها بیش از پیش احساس می‌شود و با توجه به اینکه تحقیقات اندکی در زمینه ارزیابی نوآوری در شعبه‌های مختلف بانک‌ها صورت گرفته و نیاز به شناسایی و آگاه‌شدن از روند اجرای نوآوری در شعب مختلف بانک انصار دیده می‌شود. هدف پژوهش حاضر، ارائه روشی جدید برای ارزیابی نوآوری در بانک است.

با توجه به موارد ذکر شده ضرورت نوآوری و ارزیابی میزان نوآوری، به‌طور کامل مشخص است. از این‌رو پژوهش حاضر به دنبال ایجاد روشی جدید برای ارزیابی نوآوری در بانک می‌باشد. برای تحقق این هدف ابتدا عوامل مؤثر بر نوآوری در حوزه بانک مورد بررسی قرار می‌گیرد، برای تحقق این هدف ابتدا معیارهای مؤثر بر نوآوری در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از نهایی کردن عوامل مؤثر بر نوآوری در بانک طبق نظر خبرگان،

این معیارها با استفاده از روش بهترین-بدترین<sup>۱</sup>، وزن‌دهی می‌شوند. سپس برای ارزیابی نوآوری در بانک‌ها، شعبه‌های بانک انصار به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار می‌گیرند و در این شعب از روش مولتی مورای فازی استفاده خواهد شد.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. ادبیات تجربی

از جمله پژوهش‌های انجام شده در زمینه نوآوری می‌توان به پژوهش آتوئن گیما (۱۹۹۶) اشاره کرد. او در پژوهش خود تأثیر فاکتورهای مؤثر بر عملکرد نوآوری در کارخانه‌ها و شرکت‌های خدماتی را مورد بررسی قرار داد. آندریاس هرمن و همکاران (۲۰۰۶) در نتایج تحقیق خود بر روی ۵۳ کشور اروپایی، عوامل داخلی مؤثر بر نوآوری را توان تکنولوژیکی سازمان، تمایل مدیران و کارکنان به رها نمودن دانش موجود خود، ارتباط استراتژیک سازمان با مشتریان، تأمین کنندگان و رقبا، عدم سرمایه‌گذاری خاص بر روی تکنولوژی‌های قبلی، تمرکز بر خواسته‌های مشتریان، تمرکز بر بازار با تکیه بر شایستگی‌های اساسی، بازارگرایی سازمان و قابلیت یادگیری سازمان بیان نمودند. تید و همکارانش، در سال ۱۹۹۸ ده مؤلفه را برای دستیابی به نوآوری سازمانی شناسایی کردند. در پژوهشی دیگر ون در پانه و همکاران (۲۰۰۳) عوامل موفقیت و شکست نوآوری را مورد بررسی قرار دادند.

ریس و بایر (۲۰۱۱) در پژوهش خود عوامل کلیدی موفقیت را برای مدیریت نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی نمودند. لیونس و مونارت (۲۰۰۰) در پژوهشی هم‌افزایی بازاریابی، مزیت و برتری محصول یا خدمات، جذابیت و تناسب با بازار، درجه‌ای که سرویس جدید به‌وضوح نیازهای مشتری را شناسایی کند، کیفیت اجرا و مهارت فعالیت‌های در طول چرخه حیات پروژه و حمایت مدیریت ارشد را به‌عنوان عوامل مؤثر بر نوآوری بیان نمودند. همچنین در مورد نقش ماهیت ارتباطات در طول فرآیند نوآوری خدمات مالی جدید بحث کردند. بدین منظور در پژوهش خود یک چهارچوب علی توسعه دادند که ارتباط را در نوآوری خدمات مالی بر سایر فعالیت‌هایی مقدم می‌داند که بر روی موفقیت پروژه‌ها تأثیرگذارند. آن‌ها ارتباطات را شامل ارتباطات درون پروژه که رابطه بین اعضای تیم پروژه و همچنین ارتباطات خارج از پروژه را در نظر گرفتند. کوپر (۲۰۰۳) در پژوهشی عوامل کلیدی موفقیت در زمینه عملکرد محصول را مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش او نشان‌دهنده این

1. Best-Worst Method (BWM)

موضوع است که اعتماد به سرپرست به طور کامل واسط رابطه بین ارتباطات مدیریتی و تمایل به تغییر است، درحالی که اعتماد تا حدی رابط بین «مشارکت کارکنان» و «باز بودن نسبت به پذیرش تغییر» می باشد. کلی و استوری (۲۰۰۰)، در پژوهش خود به بررسی این موضوع پرداختند که آیا سازمان ها از یک رویه نظام مند برای تولید و غربالگری ایده ها استفاده می کنند یا خیر؟ در پژوهشی دیگر دی یانگ و همکاران (۲۰۰۳) نوآوری در شرکت های خدماتی را مورد بررسی قرار داده اند.

در مجموع تحقیقات مختلفی اهمیت نوآوری و عوامل مؤثر بر نوآوری را مورد بررسی قرار داده اند. پژوهش های کمی به ارزیابی شعبه های مختلف بانک از لحاظ نوآوری پرداخته اند. همچنین در سایر حوزه ها نیز از روش های آماری در حالت اطمینان کامل بهره گیری نمودند، که به علت ابهام و عدم قطعیت فراوان حاکم بر شاخص های کیفی موجود در بحث ارزیابی نوآوری بانک ها نیاز به استفاده از روش های تصمیم گیری چندشاخصه تحت شرایط عدم قطعیت برای مقابله با این شرایط می باشد. از دیگر نوآوری های این پژوهش بهره گیری از نوین ترین روش های تصمیم گیری چندشاخصه می باشد که امروزه در معتبرترین مجلات دنیا کاربردهای این روش ها مورد توجه می باشند و برای اولین بار در این حوزه مورد استفاده قرار می گیرند. در یک جمع بندی کلی می توان معیارهای استخراج شده برای عوامل مؤثر بر نوآوری در ادبیات را به صورت جدول ۱ بیان کرد.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر نوآوری استخراج شده از ادبیات

| معیارهای کلی   | زیرمعیارها                                                                                 | کد هر زیرمعیار | دفرنس                                                         |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------|
| استراتژیک (C۱) | مأموریت سازمان                                                                             | C۱-۱           | Thwaites & Edgett (1991)                                      |
|                | چشم انداز سازمان                                                                           | C۱-۲           | Thwaites & Edgett (1991), De Jong & et al (2003)              |
|                | اتحاد استراتژیک با مشتری در پاسخ به تغییرات محیط خارجی                                     | C۱-۳           | Chuang & et al (2010)                                         |
|                | سیاست های مناسب در پاسخ به رقبا                                                            | C۱-۴           | Chuang & et al (2010)                                         |
|                | ارتباط استراتژیک سازمان با مشتریان، تأمین کنندگان و رقبا                                   | C۱-۵           | Herrmann & et al (2006)                                       |
|                | استراتژی شرکت به سمت نوآوری                                                                | C۱-۶           | De Brentani (1989), Gima (1996), Van der Panne & et al (2003) |
|                | شناسایی دانش خارجی با ارزش (شامل دانش و اطلاعات رقبا، دانش مشتری، دانش عرضه کنندگان و ...) | C۱-۷           | Chuang & et al (2010)                                         |
| مشتری (C۲)     | تمرکز بر خواسته های مشتریان                                                                | C۲-۱           | De Brentani (1989), Herrmann & et al (2006)                   |

| معیارهای کلی     | زیرمعیارها                                                                        | کد هر زیرمعیار | رفرنس                                                                                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بازار (C۳)       | نظر سنجی به طور منظم از رضایت و شکایت مشتریان                                     | C۳-۲           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتری                                                   | C۳-۳           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | تمرکز بر محرک‌های جدید بیرونی                                                     | C۳-۱           | Tidd & et al (2001),<br>De Jong & et al (2003)                                                       |
|                  | پویایی محیط و وضعیت اجتماعی و اقتصادی                                             | C۳-۲           | Koberg & et al (2003)                                                                                |
|                  | راه‌اندازی بازار جدید و عملکرد بازاریابی                                          | C۳-۳           | De Jong & et al (2003)                                                                               |
|                  | فشار رقابت                                                                        | C۳-۴           | Van der Panne & et al (2003),<br>Tipu (2011)                                                         |
|                  | پتانسیل بازار برای ایجاد نوآوری                                                   | C۳-۵           | Rese & Baier (2011)                                                                                  |
|                  | تحقیقات اولیه عمیق و کسب اطلاعات در مورد دانش بازار                               | C۳-۶           | Cooper & De Brentani (1991),<br>Gima (1996)                                                          |
| عوامل داخلی (C۴) | فرآیند توسعه به خوبی سازماندهی شده                                                | C۴-۱           | Cooper & De Brentani (1991)                                                                          |
|                  | مکانیسم کسب دانش و یکپارچه سازی دانش                                              | C۴-۲           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | خلاقیت کارکنان                                                                    | C۴-۳           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | پاداش برای ایده‌های خلاقانه کارکنان                                               | C۴-۴           | Gima (1996), De Jong & et al (2003),<br>Chuang & et al (2010)                                        |
|                  | تشویق کارکنان برای کسب مهارت‌های حل مسئله نوآورانه و ایجاد پروژه‌های خلاق و نوآور | C۴-۵           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | محیط کار مشارکتی و جو خلاق                                                        | C۴-۶           | Chuang & et al (2010)                                                                                |
|                  | فرهنگ سازمانی نوآورانه                                                            | C۴-۷           | De Jong & et al (2003),<br>Chuang & et al (2010),<br>Tipu (2011)                                     |
|                  | منابع سازمان (فیزیکی و مجازی)                                                     | C۴-۸           | Thwaites & Edgett, (1991),<br>De Jong & et al (2003)                                                 |
|                  | ظرفیت مدیریتی و شیوه مدیریت                                                       | C۴-۹           | Herrmann, et al (2006)                                                                               |
|                  | حمایت مدیریت ارشد                                                                 | C۴-۱۰          | Lievens & Moenaert (2000),<br>De Jong & et al (2003),<br>Van der Panne & et al (2003)                |
| خدمات (C۵)       | پیچیدگی خدمات                                                                     | C۵-۱           | Cooper & De Brentani (1991),<br>Cooper (2003),<br>De Jong & et al (2003),<br>Eriksson & et al (2008) |
|                  | مزایای منحصر به فرد و ارزش پولی که خدمات ایجاد می‌کند.                            | C۵-۲           | Gima (1996), Lievens & Moenaert (2000),<br>Cooper (2003) Rese & Baier (2011)                         |
|                  | هزینه ایجاد خدمات                                                                 | C۵-۳           | De Brentani (1989),                                                                                  |

| معیارهای کلی | زیرمعیارها                           | کد هر زیرمعیار | رفرنس                                                                |
|--------------|--------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------|
|              |                                      |                | Cooper & De Brentani (1991), Gurau (2002), Milne (2006), Tipu (2011) |
|              | جامعه پذیری خدمات/ خدمات مناسب بازار | C۵-۴           | Cooper & De Brentani (1991), Lievens & Moenaert (2000)               |
|              | نیاز خدمات به فن آوری پیشرفته        | C۵-۵           | Van der Panne & et al (2003)                                         |
|              | مکمل بودن و وابستگی خدمات            | C۵-۶           | Van der Panne & et al (2003)                                         |

## ۲-۱. ادبیات نظری

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مطابق نظر دی جونگ و همکاران (۲۰۰۳) این مفهوم برای اولین بار توسط شومپتر (۱۹۳۴) بیان شده، که با توصیف نوآوری به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی بوده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمانها پرداخته‌اند. لذا نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمانها در نظر گرفته شده است. به طور کلی پیشینه مباحث نظری مرتبط با نوآوری، شکلهایی از دو رویکرد مهم: هدف محور؛ که تمرکز بر روی نوآوری به خودی خود، و موضوع محور؛ تمرکز بر روی موضوعاتی مانند کشور، صنعت، سازمانها و گروهها که ابداع و اجرای نوآوری داشته است می‌باشد. پس از آن صاحب نظران مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمانها پرداخته‌اند. لذا نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمانها در نظر گرفته شده است (به نقل از خان و همکاران، ۲۰۰۹).

نوآوری یک ساختار چندوجهی است که شامل تولید، توسعه و اجرای یک ایده یا رفتار جدید که برای سازمان اتخاذ شده است، می‌باشد. در طول فرآیند نوآوری، ایده‌ها به محصولات یا خدمات جدید، فرآیند فن آوریهای جدید، ساختارهای سازمانی جدید و یا رویکردهای مدیریتی جدید تبدیل خواهند شد (Azar & Ciabuschi, 2017). نوآوری یک جزء حیاتی از استراتژی سازمان و منبع مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی می‌باشد (Gunday & et al, 2011). یک مطالعه تجربی بین سالهای ۱۹۸۴ تا ۲۰۰۳ نشان داده است که نوآوری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (Walker, 2004). تغییرات و عدم اطمینان در محیط، انگیزه‌ای برای سازمانها است که به دنبال تغییرات استراتژیک باشند و نوآوری راهی برای این چنین تغییراتی می‌باشد. اگر بخواهیم دلایل اتخاذ نوآوری در سازمانهای مختلف را بررسی کنیم می‌توان گفت

که شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف برای پاسخگویی به نیازهای محیطی، فعالیت اثربخش و موثر و بهبود عملکرد به خصوص تحت شرایط عدم اطمینان و محیط و بازاری که به سرعت در حال تغییر است، به نوآوری روی می‌آورند (Damanpour & et al, 2009).

هر سازمان برای ادامه حیات موفق خویش مجبور به زندگی همراه با نوآوری است. چراکه خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان، افزایش کمیت و تنوع تولیدات و خدمات، افزایش کیفیت، موفقیت در رقابت، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، افزایش انگیزش کاری کارکنان، ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی، ارتقای بهره‌وری سازمان، رشد و بالندگی، تحریک و تشویق حس رقابت، کاهش بوروکراسی اداری، کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل‌گرایی و نیز عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید محسوب می‌شود. در غالب موارد، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به میزان توانایی برنامه‌ریزان در ایجاد نوآوری و به کارگیری فکرهای نو بستگی دارد. ورود به عرصه نوآوری، زمینه را برای گسترش سطح رقابت و ایجاد فرصت جهت رشد سودمند، هموار می‌سازد و موجب ارائه مطلوبیت بیشتر به مصرف‌کنندگان می‌گردد (شورکی و همکاران، ۱۳۸۹).

بعضی از محققان نوآوری را به عنوان فعالیتی برای توسعه ایده، اجرا، واکنش و تغییر آن در صورت لزوم تعریف کرده‌اند (خان و همکاران، ۲۰۰۹). فرایند نوآوری بیش از ایجاد و یا ابداع، ایده جدیدی است که شامل فعالیت‌های درگیر در توسعه و اجرا است. در واقع، فرایند نوآوری به عنوان توسعه و اجرا ایده‌های جدید توسط افرادی که در طول زمان در تبادل با دیگران تغییر زمینه‌های نهادی و سازمانی مشارکت می‌کنند، می‌باشد (ونگ، ۲۰۰۴).

محققان و صاحب‌نظران برای نوآوری نیز ابعاد مختلفی را برشمرده‌اند. در این باره دفت (۱۹۹۱) یک مدل دو هسته‌ای برای نوآوری پیشنهاد می‌کند. این دو هسته شامل نوآوری تکنولوژیکی و اداری هستند. کوپر (۱۹۹۴) برای نوآوری یک مدل چند بعدی ذکر کرده است که این ابعاد شامل: نوآوری رادیکال در مقابل نوآوری تدریجی، نوآوری تکنولوژیکی در مقابل نوآوری اداری، و نوآوری تولیدی در مقابل نوآوری فرآیندی است. به هر حال اگرچه در زمینه ابعاد نوآوری تقسیم‌بندی‌های متفاوتی وجود دارد اما در مجموع می‌توان ابعاد رادیکالی، تدریجی، تولیدی، فرآیندی، اداری و تکنولوژیکی را برای نوآوری برشمرد (یوتربیک، ۱۹۹۴).

ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف اعم از سازمانی، بخشی و فردی پاسخی به نیازهای اطلاعاتی مدیران در عصر کنونی است، تا آن‌ها بتوانند با این اطلاعات نقاط قوت و ضعف

خود را شناسایی کرده و در جهت ارتقاء نقاط قوت و رفع نقاط ضعف خود گام بردارند. امروز با توجه به رقابتی بودن محیط و بهبود تکنولوژیکی که در فرایندهای تحویل خدمات صورت گرفته است، در صنعت بانکداری نوآوری و ارزیابی نوآوری از جمله مقوله‌های استراتژیکی است که بانک‌ها بر روی آن تمرکز کرده‌اند. ابعاد نوآوری سازمانی بسیار پیچیده هستند. به منظور تدوین و فرموله کردن نوآوری یک سازمان، برخی از محققان ابعاد مطالعات خود را به شاخص‌های اندازه‌گیری قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های مدیریتی و مفهوم یادگیری سازمان گسترش داده‌اند. وسعت نوآوری شامل تجهیزات، سیستم‌ها، سیاست‌ها، فرآیندها، محصولات و خدمات و عمق نوآوری شامل اهمیت، درجه نفوذ و اثرات آن بر سودآوری بلندمدت است. نوآوری سازمانی به عنوان یک فرایند پیچیده حل مسئله تعریف شده است که شامل فعالیت‌هایی مانند طراحی محصول یا خدمات، هماهنگی میان بخش‌های تولید نوآوری و ادغام منابع، ساختار و استراتژی‌های شرکت می‌شود (Chuang & et al, 2010).

در واقع سرعت روزافزون رشد و نوآوری در تمامی زمینه‌های علمی و فنی و تأثیرات آن‌ها بر تمام فرایندهای سازمانی، همچنین تسلط شرایط رقابتی بر محیط متغیر کسب و کار، فرایند یادگیری در سازمان را به اساسی‌ترین عامل حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها در قرن حاضر بدل کرده است، تا جایی که عدم توجه به فرایند یادگیری در سازمان‌ها و چشم‌پوشی از مزیت‌های آن، چالش‌های متعدد در سایه آینده‌ای مبهم را پیش‌روی آن‌ها قرار می‌دهد. امروزه می‌توان گفت که ساختن محیطی نوآور و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی لازمه ایجاد هر سازمانی است. هر عضو سازمان هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز به تغییر و کسب اطلاعات و دانش لازم می‌باشد. برآورده کردن این نیازها و به کارگیری دانش فراگرفته در عمل برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی می‌باشد چرا که نوآوری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهد.

## ۲. چارچوب روش‌شناختی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی - تحلیلی می‌باشد، چراکه به ارزیابی شعبه‌های مختلف بانک از منظر نوآوری می‌پردازد. در تحقیق حاضر برای شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری از روش کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات) استفاده شد. از سویی دیگر، از ۵ نفر خبره متشکل از مدیران و مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار جهت امتیازدهی به معیارهای ارزیابی نوآوری برای ۶ شعبه نمونه از بانک انصار استفاده گردید. خبرگان انتخاب‌شده سابقه کاری بالا در بانک داشتند و همچنین با روند فعالیت شعبه‌های مورد

ارزیابی آشنا بودند. دلیل انتخاب شعبه‌های مورد نظر طبق نظر بانک و مطابق با سطح‌بندی‌های انجام‌شده در بانک انصار می‌باشد که طبق نظر خبرگان این سازمان مورد ارزیابی قرار گرفتند.

## ۲-۱. روش بهترین-بدترین:

در روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه تعدادی گزینه با توجه به تعدادی شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا بهترین گزینه انتخاب شود. بر اساس روش بهترین-بدترین که در سال ۲۰۱۵ توسط رضایی ارائه شده است. از جمله ویژگی‌های برجسته این روش نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- نیاز به داده‌های مقایسه‌ای کمتری دارد.
- این روش منجر به مقایسه‌ای استوارتر می‌شود، بدین معنی که جواب‌های قابل اطمینان‌تری می‌دهد.

## ۲-۲. گام‌های روش بهترین-بدترین:

- گام ۱: مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری تعیین شود.
- گام ۲: بهترین (مهم‌تر، مطلوب‌تر) و بدترین (دارای کمترین اهمیت و کمترین مطلوبیت) شاخص را مشخص نمایید.
- گام ۳: ارجحیت بهترین شاخص را نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید.
- گام ۴: ارجحیت همه شاخص‌ها را نسبت به بدترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید.
- گام ۵: مقادیر بهینه وزن‌ها را با توجه به رابطه ۱ بیابید  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ .

$$\begin{aligned} \min & \xi \\ \text{s. t.} & \\ & |w_B - a_{Bj}w_j| \leq \xi, \text{ for all } j \\ & |w_j - a_{jw}w_w| \leq \xi, \text{ for all } j \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ for all } j \end{aligned} \quad (1)$$

با حل مدل فوق، مقادیر بهینه  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  و  $\xi^*$  به دست خواهد آمد.

## ۲-۳. روش مولتی‌مورای فازی

روش مولتی‌مورای فازی گروهی اولین بار توسط بالزنیتس و همکاران در سال ۲۰۱۲ به‌منظور گسترش کاربرد روش مطرح‌شده قبلی (مورا) در محیط‌هایی تحت شرایط عدم اطمینان و قطعیت در تصمیم‌گیری ارائه گردید و تاکنون در برخی از پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته

است. اساس این روش بر پایه روش مورا می باشد که بروئرز و زاواداسکاس در سال ۲۰۰۶ ارائه نمودند. روش مورا بر پایه سیستم نسبت و روش نقطه مرجع استوار بود. درحالی که روش مولتی مورا بر پایه روش مورا به همراه فرم کامل مضربی استوار می باشد.

## ۲-۴. سیستم نسبت فازی<sup>۱</sup>

گام های سیستم نسبت فازی به شرح زیر می باشد:

گام ۱: تشکیل ماتریس تصمیم گیری با بهره گیری از اعداد مثلثی فازی. در این پژوهش از عبارت های کلامی به کار گرفته شده توسط بالزنیتس و همکاران (۲۰۱۲) برای این منظور استفاده شده است که این عبارت ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. عبارت های کلامی جهت ارزیابی نوآوری شعب (Ibid)

| متغیر زبانی | عدد فازی        |
|-------------|-----------------|
| خیلی کم     | (۰,۰,۰,۱۶)      |
| کم          | (۰,۰,۱۶,۰,۳۴)   |
| نسبتاً کم   | (۰,۱۶,۰,۳۴,۰,۵) |
| متوسط       | (۰,۳۴,۰,۵,۰,۶۶) |
| نسبتاً زیاد | (۰,۵,۰,۶۶,۰,۸۴) |
| زیاد        | (۰,۸۴,۰,۱,۰,۶۶) |
| خیلی زیاد   | (۰,۸۴,۰,۱,۱)    |

گام دوم: تجميع نظرات خبرگان بر اساس عملگر میانگین وزنی فازی در قالب ماتریس تصمیم گیری واحد:

$$\tilde{x}_{ij} = \sum_{k=1}^k \tilde{w}_k \tilde{x}_{ij}^k / \sum_{k=1}^k \tilde{w}_k \quad (2)$$

$\tilde{w}_k$  ضریب اهمیت فازی تصمیم گیرنده  $k$  امی باشد.

گام سوم: نرمال سازی ماتریس تصمیم گیری تشکیل شده در مرحله قبلی (Ibid)

$$\tilde{x}_{ij}^* = (x_{ij}^{l*}, x_{ij}^{m*}, x_{ij}^{u*}) \text{ and } \forall ij: \quad (3)$$

$$\tilde{x}_{ij}^{l*} = \tilde{x}_{ij}^l / \sqrt{\sum_{i=1}^m [(x_{ij}^l)^2 + (x_{ij}^m)^2 + (x_{ij}^u)^2]} \quad (4)$$

$$\tilde{x}_{ij}^{m*} = \tilde{x}_{ij}^m / \sqrt{\sum_{i=1}^m [(x_{ij}^l)^2 + (x_{ij}^m)^2 + (x_{ij}^u)^2]} \quad (5)$$

$$\tilde{x}_{ij}^{u*} = \tilde{x}_{ij}^u / \sqrt{\sum_{i=1}^m [(x_{ij}^l)^2 + (x_{ij}^m)^2 + (x_{ij}^u)^2]} \quad (6)$$

گام چهارم: تشکیل ماتریس نرمالایز شده فاز ی وزن دار با بهره گیری از اوزان به دست آمده از روش بهترین - بدترین:

$$\tilde{v}_{ij} = (v_{ij}^l, v_{ij}^m, v_{ij}^u); \quad (7)$$

$$v_{ij}^l = w_j \tilde{x}_{ij}^{l*} \quad (8)$$

$$v_{ij}^m = w_j \tilde{x}_{ij}^{m*} \quad (9)$$

$$v_{ij}^u = w_j \tilde{x}_{ij}^{u*} \quad (10)$$

گام پنجم:  $\tilde{y}_i^*$  از هر یک از گزینه‌ها با توجه به سودمند یا غیر سودمند بودن اهداف از رابطه زیر حاصل می‌شود:

$$\tilde{y}_i = \sum_{j=1}^g \tilde{v}_{ij} - \sum_{j=g+1}^n \tilde{v}_{ij} \quad (11)$$

که در آن:

$$\sum_{j=1}^g \tilde{v}_{ij} \text{ نشان دهنده شاخص های سودمند برای } 1, \dots, g$$

$$\sum_{j=g+1}^n \tilde{v}_{ij} \text{ نشان دهنده شاخص های غیر سودمند برای } g+1 \text{ تا } n \text{ می باشد.}$$

به منظور غیر فاز ی کردن  $(\tilde{y}_{i1}^*, \tilde{y}_{i2}^*, \tilde{y}_{i3}^*)$  از رابطه زیر استفاده می‌شود که رتبه بندی

نزولی آن‌ها نتایج سیستم نسبت را ارائه می‌دهد:

$$BNP_i = \frac{(\tilde{y}_{i3}^* - \tilde{y}_{i1}^*) + (\tilde{y}_{i2}^* - \tilde{y}_{i1}^*)}{2} + \tilde{y}_{i1}^* \quad (12)$$

## ۵-۲. روش نقطه مرجع فاز ی

روش نقطه مرجع فاز ی بر مبنای خروجی‌های سیستم نسبت فاز ی عمل می‌کند. تک تک درایه‌های ماتریس نرمال سازی شده با توجه به مختصات نقطه مرجع انتخابی، تعدیل گردیده و میزان انحراف با استفاده از روابط زیر محاسبه می‌گردد:

$$\begin{cases} \tilde{x}_j^+ = (\max x_{ij}^{l*}, \max x_{ij}^{m*}, \max x_{ij}^{u*}), j \leq g; \\ \tilde{x}_j^+ = (\min x_{ij}^{l*}, \min x_{ij}^{m*}, \min x_{ij}^{u*}), j > g. \end{cases} \quad (13)$$

$$\min(\max d(\tilde{r}_j, \tilde{x}_{ij}^*)) \quad (۱۴)$$

ترتیب صعودی نتایج نشان‌دهنده رتبه‌بندی روش نقطه مرجع می‌باشد (Liu & et al, 2014).

## ۲-۶. فرم کامل ضربی

مطلوبیت نهایی گزینه  $i$  ام با به‌کارگیری روش فرم کامل ضربی از طریق رابطه زیر محاسبه می‌گردد:

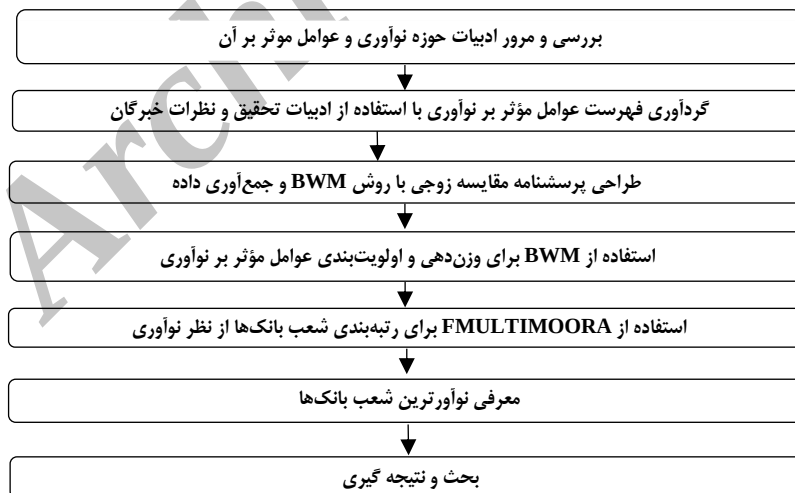
$$\tilde{U}_i' = \frac{\tilde{A}_i}{\tilde{B}_i} \quad (۱۵)$$

$$\tilde{A}_i = (A_{i1}, A_{i2}, A_{i3}) = \prod_{j=1}^g \tilde{x}_{ij}, i = 1, 2, \dots, m \quad (۱۶)$$

$$\tilde{B}_i = (B_{i1}, B_{i2}, B_{i3}) = \prod_{j=g+1}^n \tilde{x}_{ij} \quad (۱۷)$$

$\tilde{A}_i$  حاصل ضرب اهداف سودمند با تعداد  $g=1, 2, \dots, n$  و  $\tilde{B}_i$  حاصل ضرب اهداف غیرسودمند با تعداد  $n-g$  می‌باشد. در نهایت رتبه‌بندی گزینه‌ها پس از غیر فازی کردن نتیجه نهایی با استفاده از رابطه BNP به صورت نزولی انجام می‌گیرد.

گام ۶: تلفیق رتبه‌بندی‌های روش‌های سیستم نسبت، نقطه مرجع و فرم کامل ضربی توسط تئوری سلطه صورت می‌گیرد. سلطه عمومی هنگامی اتفاق می‌افتد که دو رتبه از سه رتبه یک گزینه، بر گزینه‌های دیگر برتری داشته باشند. با توجه به روش تجزیه و تحلیل بیان‌شده و مراحل مختلف تحقیق به‌طور خلاصه می‌توان مراحل اجرای تحقیق را مطابق شکل ۱ بیان کرد:



شکل ۱. مراحل اجرایی پژوهش

### ۳. تحلیل تجربی

پس از شناسایی و انتخاب معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر نوآوری در حوزه بانک (جدول ۱)، وزن‌دهی هر یک از معیارها و زیرمعیارهای انتخاب‌شده را با استفاده از روش بهترین-بدترین و مطابق با گام‌های گفته‌شده در قسمت قبل به دست می‌آوریم. لذا ابتدا مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیارها و زیرمعیارهای مؤثر باید مشخص شود. در جلسه حضوری با تعدادی از خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری، مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیارها و زیرمعیارهای مؤثر مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت در میان معیارهای مؤثر، استراتژیک (C۱) و بازار (C۳)، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیارهای مؤثر بر نوآوری در حوزه بانک مدنظر قرار گرفتند. همچنین در میان زیر معیارها نیز، زیرمعیارهای چشم‌انداز سازمان (C۱-۲) و اتحاد استراتژیک با مشتری در پاسخ به تغییرات محیط خارجی (C۱-۳) در معیار استراتژیک (C۱)، زیرمعیارهای تمرکز بر خواسته‌های مشتریان (C۲-۱) و نظرسنجی به‌طور منظم از رضایت و شکایت مشتریان (C۲-۲) در معیار مشتری (C۲)، زیرمعیارهای تمرکز بر محرک‌های جدید بیرونی (C۳-۱) و راه‌اندازی بازار جدید و عملکرد بازاریابی (C۳-۳) در معیار بازار (C۳)، زیرمعیارهای منابع سازمان (فیزیکی و مجازی) (C۴-۸) و حمایت مدیریت ارشد (C۴-۱۰) در معیار عوامل داخلی (C۴)، زیرمعیارهای نیاز خدمات به فن‌آوری پیشرفته (C۵-۵) و هزینه ایجاد خدمات (C۵-۳) در معیار خدمات (C۵)، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین زیرمعیارها در معیارهای کلی مؤثر بر نوآوری در حوزه بانک مدنظر قرار گرفتند.

در گام بعد به تعیین بردار ارجحیت مهم‌ترین معیارها و زیرمعیارها (در هر معیار) نسبت به دیگر معیارها و زیرمعیارها پرداخته می‌شود. برای تعیین این بردار از خبرگان خواسته‌شده است تا ارجحیت مهم‌ترین معیارها و زیرمعیارها را نسبت به سایر معیارها و زیرمعیارها از عدد ۱ تا ۹ مشخص نمایند و در نهایت از داده‌های جمع‌آوری‌شده میانگین گرفته‌شده و نتایج جداول ۳ و ۴ حاصل شد.

جدول ۳. ارجحیت مهم‌ترین معیار نسبت به دیگر معیارها

| مهم‌ترین معیار | C۱ | C۲  | C۳  | C۴  | C۵  |
|----------------|----|-----|-----|-----|-----|
| C۱             | ۱  | ۴.۷ | ۸.۱ | ۲.۹ | ۶.۵ |



جدول ۴. ارجحیت مهم ترین زیرمعیار نسبت به دیگر زیرمعیارها در معیارهای اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم

| زیر معیارها |      |      |      |      |      |      | مهم ترین<br>زیر معیار |                  |      |      |                  |
|-------------|------|------|------|------|------|------|-----------------------|------------------|------|------|------------------|
| C1-۷        | C1-۶ | C1-۵ | C1-۴ | C1-۳ | C1-۲ | C1-۱ | C1-۲                  | معیار اول        |      |      |                  |
| ۶.۳         | ۴.۴  | ۵.۴  | ۷.۱  | ۸.۶  | ۱    | ۲.۹  |                       | میانگین امتیازات |      |      |                  |
| C۲-۳        |      | C۲-۲ |      |      | C۲-۱ |      | C۲-۱                  | معیار دوم        |      |      |                  |
| ۵.۱         |      | ۷.۹  |      |      | ۱    |      |                       | میانگین امتیازات |      |      |                  |
| C۳-۶        | C۳-۵ | C۳-۴ | C۳-۳ | C۳-۲ | C۳-۱ |      | C۳-۱                  | معیار سوم        |      |      |                  |
| ۵.۳         | ۶.۱  | ۷.۶  | ۸.۲  | ۳.۷  | ۱    |      |                       | میانگین امتیازات |      |      |                  |
| C۴-۱۰       | C۴-۹ | C۴-۸ | C۴-۷ | C۴-۶ | C۴-۵ | C۴-۴ | C۴-۳                  | C۴-۲             | C۴-۱ | C۴-۸ | معیار چهارم      |
| ۸.۸         | ۷.۳  | ۱    | ۳.۹  | ۴.۶  | ۵.۷  | ۶.۲  | ۱.۷                   | ۲.۵              | ۳.۱  |      | میانگین امتیازات |
| C۵-۶        |      | C۵-۵ | C۵-۴ | C۵-۳ | C۵-۲ | C۵-۱ |                       |                  |      | C۵-۵ | معیار پنجم       |
| ۴.۷         |      | ۱    | ۳.۳  | ۸.۹  | ۶.۵  | ۵.۹  |                       |                  |      |      | میانگین امتیازات |

سپس بردار ارجحیت دیگر معیارها و زیرمعیارها نسبت به کم اهمیت ترین معیار و زیرمعیار تعیین می شود. برای تعیین این بردار نیز مانند گام قبل عمل کرده و نتایج جداول ۵ و ۶ حاصل شد.

جدول ۵. ارجحیت دیگر معیارها نسبت به کم اهمیت ترین معیار

|     |     |    |     |     |                     |
|-----|-----|----|-----|-----|---------------------|
| C5  | C4  | C3 | C2  | C1  | کم اهمیت ترین معیار |
| ۳.۱ | ۶.۷ | ۱  | ۴.۶ | ۸.۱ | C3                  |

جدول ۶. ارجحیت دیگر زیرمعیارها نسبت به کم اهمیت ترین زیرمعیار در معیارهای اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم

| زیر معیارها |      |      |      |      |      |      |      |                  |                  | کم اهمیت ترین زیر معیار |                  |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| C1-7        | C1-6 | C1-5 | C1-4 | C1-3 | C1-2 | C1-1 | C1-3 | معیار اول        |                  |                         |                  |
| ۴.۲         | ۶.۸  | ۵.۷  | ۲.۸  | ۱    | ۸.۶  | ۷.۹  |      | میانگین امتیازات |                  |                         |                  |
| C2-3        |      | C2-2 |      |      | C2-1 |      |      | C2-2             | معیار دوم        |                         |                  |
| ۴.۹         |      | ۱    |      |      | ۷.۹  |      |      |                  | میانگین امتیازات |                         |                  |
| C3-6        |      | C3-5 | C3-4 | C3-3 | C3-2 | C3-1 | C3-3 | معیار سوم        |                  |                         |                  |
| ۶.۳         |      | ۵.۷  | ۳.۶  | ۱    | ۷.۶  | ۸.۲  |      | میانگین امتیازات |                  |                         |                  |
| C4-10       | C4-9 | C4-8 | C4-7 | C4-6 | C4-5 | C4-4 | C4-3 | C4-2             | C4-1             | C4-10                   | معیار چهارم      |
| ۱           | ۲.۵  | ۸.۸  | ۵.۱  | ۴.۴  | ۳.۹  | ۳.۱  | ۷.۹  | ۶.۵              | ۵.۸              |                         | میانگین امتیازات |
| C5-6        |      | C5-5 | C5-4 | C5-3 | C5-2 | C5-1 | C5-5 | معیار پنجم       |                  |                         |                  |
| ۶.۵         |      | ۸.۹  | ۷.۱  | ۱    | ۳.۴  | ۵.۲  |      | میانگین امتیازات |                  |                         |                  |

در نهایت با حل مدل‌های فوق با استفاده از نرم‌افزار ۱۱ LINGO، مقادیر بهینه  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  و  $\xi^*$  برای هر یک از معیارها و زیرمعیارهای پژوهش، جدول ۷ به‌دست می‌آید.

جدول ۷. اوزان نهایی معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر نوآوری در حوزه بانک

| نرخ سازگاری | شاخص سازگاری | مقدار $\xi^*$ | وزن نهایی زیرمعیار | وزن محلی زیرمعیار | زیر معیار     | وزن معیار  | $\xi^*$ |
|-------------|--------------|---------------|--------------------|-------------------|---------------|------------|---------|
| ۰,۰۲۳۵۵     | ۴,۸۶         | ۰,۱۱۴۴۹۷      | ۰,۰۸۲۰۵۲۳۴         | ۰,۱۶۱۲۷۱۴         | C1-۱          | ۰,۵۰۸۷۸۴۲  | C1      |
|             |              |               | ۰,۱۷۹۶۹۷۲۸۸        | ۰,۳۵۳۱۸۹۶         | C1-۲          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۴۱۲۱۲۶         | ۰,۰۲۷۷۵۴۹۱        | C1-۳          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۳۳۵۱۴۳۲۸        | ۰,۰۶۵۸۷۱۴۰        | C1-۴          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۴۰۶۵۱۳۸         | ۰,۰۸۶۰۸۷۰         | C1-۵          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۳۷۷۰۱۱۹         | ۰,۰۷۴۲۳۶۰۳        | C1-۶          |            |         |
|             |              |               | ۰,۱۱۷۵۶۳۷۴۸        | ۰,۲۳۱۰۶۸۰         | C1-۷          |            |         |
| ۰,۰۳۹۱      | ۴,۴۶         | ۰,۱۷۴۴۲۳      | ۰,۰۹۸۸۰۶۸۱۵        | ۰,۱۴۶۸۸۷۱         | C2-۱          | ۰,۱۲۲۲۹۱۵  | C2      |
|             |              |               | ۰,۰۰۹۵۸۶۳۴۱        | ۰,۰۷۳۴۳۷۷         | C2-۲          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۳۳۸۹۸۳۴         | ۰,۱۸۰۶۴۹۱         | C2-۳          |            |         |
| ۰,۰۳۲       | ۴,۴۸         | ۰,۱۴۴۶۸۲      | ۰,۰۳۳۶۵۸۰۷۲        | ۰,۴۸۴۱۶۱۳         | C3-۱          | ۰,۰۴۸۸۶۴۰۳ | C3      |
|             |              |               | ۰,۰۰۸۳۰۴۸۱۳        | ۰,۱۶۹۹۵۷۶         | C3-۲          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۲۰۲۲۹۶۷        | ۰,۰۴۱۳۹۹۹۳        | C3-۳          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۴۰۴۳۱۳۳       | ۰,۰۸۲۷۴۲۵۲        | C3-۴          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۵۰۳۷۳۴۴       | ۰,۱۰۳۰۸۹۰         | C3-۵          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۵۷۹۷۶۹۸        | ۰,۱۱۸۶۴۹۶         | C3-۶          |            |         |
| ۰,۰۰۹       | ۵,۲          | ۰,۰۴۶۹۴۱۳     | ۰,۰۲۱۶۹۲۶۰۷        | ۰,۱۰۱۱۷۶۶         | C4-۱          | ۰,۲۱۴۴۰۲۴  | C4      |
|             |              |               | ۰,۰۲۶۸۹۸۸۳۶        | ۰,۱۲۵۴۵۹۰         | C4-۲          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۳۹۵۵۷۱۰۶        | ۰,۱۸۴۴۹۸۵         | C4-۳          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۰۸۴۶۳۰۶        | ۰,۰۵۰۵۸۸۳۱        | C4-۴          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۱۷۹۷۷۳۶        | ۰,۰۵۰۲۵۸۸         | C4-۵          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۴۶۱۸۹۳۵        | ۰,۰۶۸۱۸۴۲۵        | C4-۶          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۷۳۴۲۸۴۵        | ۰,۰۸۰۴۲۲۴۴        | C4-۷          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۵۷۱۸۲۷۱۶        | ۰,۲۶۶۷۰۶۲         | C4-۸          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۹۲۱۲          | ۰,۰۴۲۹۶۵۴۲        | C4-۹          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۵۳۵۴          | ۰,۰۲۴۹۷۳۲۹        | C4-۱۰         |            |         |
| ۰,۰۲۳۷      | ۵,۲۲         | ۰,۱۲۴۱۷۴      | ۰,۰۰۹۵۷۳۶۹۸        | ۰,۱۰۰۰۶۰۶         | C5-۱          | ۰,۰۹۵۶۶۹۰  | C5      |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۸۶۸۹          | ۰,۰۹۰۸۲۴۱۹        | C5-۲          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۰۰۳۶۷۶          | ۰,۰۳۸۴۲۸۰۰        | C5-۳          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۷۱۱۴۸۱۱        | ۰,۱۷۸۸۹۶۱         | C5-۴          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۴۵۹۹۲۸۱         | ۰,۴۶۶۱۸۳۲         | C5-۵          |            |         |
|             |              |               | ۰,۰۱۲۰۱۶۷۸۲        | ۰,۱۲۵۶۰۷۹         | C5-۶          |            |         |
| ۰,۰۲۵۲      | نرخ سازگاری  | ۴,۴۷          | شاخص سازگاری       | ۰,۱۱۳۹۸۶          | مقدار $\xi^*$ |            |         |



با توجه به حل مدل برنامه ریزی خطی روش بهترین- بدترین مشاهده می شود که در میان ۵ معیار، معیارهای استراتژیک (C۱)، عوامل داخلی (C۴) و مشتری (C۲) به ترتیب با اوزان ۰,۵۰۸۷۸۴۲، ۰,۲۱۴۴۰۳۴ و ۰,۱۳۲۲۹۱۵ از اهمیت بالا برخوردار می باشند. همچنین در میان زیرمعیارها نیز زیرمعیارهای چشم انداز سازمان (C۱-۲) و شناسایی دانش خارجی با ارزش (شامل دانش و اطلاعات رقبا، دانش مشتری، دانش عرضه کنندگان و ...) (C۱-۷) و تمرکز بر خواسته های مشتریان (C۲-۱) از بالاترین اهمیت برخوردار می باشند. همچنین نرخ سازگاری تصمیم گیری در حد بسیار خوبی یعنی نزدیک به صفر می باشد.

سیس با بهره گیری از روش مولتی مورای فازی رتبه بندی بانک ها از نظر نوآوری طبق مراحل تشریح شده در بخش قبلی محاسبه گردید. جدول ۸ ماتریس تصمیم گیری جمعی پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۸. ماتریس تصمیم گیری ارزیابی تجمیعی

| شاخص تعیین کننده | ۱    |   |   | ۲        |      |          | ... |     |     | ۳۱       |          |          | ۳۲       |          |            |
|------------------|------|---|---|----------|------|----------|-----|-----|-----|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| ۱                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۵۵۳۳۳۳ | ۰.۷۲ | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ... | ... | ... | ۰.۵۵۳۳۳۳ | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۱          |
| ۲                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۵۵۳۳۳۳ | ۰.۷۲ | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ... | ... | ... | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۱        | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۱          |
| ۳                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۵۵۳۳۳۳ | ۰.۷۲ | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ... | ... | ... | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۱        | ۰.۷۲     | ۰.۸۹۳۳۳۳ | ۱          |
| ۴                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸ | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ... | ... | ... | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ۱        | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۶۶۷ |
| ۵                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸ | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ... | ... | ... | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۶۶۷ |
| ۶                | ۰.۸۴ | ۱ | ۱ | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸ | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ... | ... | ... | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۷ | ۱        | ۰.۶۰۶۶۶۷ | ۰.۷۸     | ۰.۹۴۶۶۶۶۶۷ |

جدول ۹ ماتریس جمعی نرمالایز شده فازی موزون پژوهش را نشان می دهند.

جدول ۹. ماتریس جمعی نرمالایز شده فازی موزون

| شاخص<br>تعیین | ۱           |            |            | ۲        |           |          | ... |     |     | ۳۱       |          |          | ۳۲       |          |             |
|---------------|-------------|------------|------------|----------|-----------|----------|-----|-----|-----|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| ۱             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۰۷۰۶ | ۰.۰۳۹۵۵۳۳ | ۰.۰۴۹۵۷۳ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۶۸۰۹ | ۰.۰۰۸۸۵۹ | ۰.۰۱۰۹۹۳ | ۰.۰۰۲۳۴۱ | ۰.۰۰۳۰۲۸ | ۰.۰۰۳۳۸۹۷۶  |
| ۲             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۰۷۰۶ | ۰.۰۳۹۵۵۳۳ | ۰.۰۴۹۵۷۳ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۸۸۵۹ | ۰.۰۱۰۹۹۳ | ۰.۰۱۲۳۰۵ | ۰.۰۰۲۳۴۱ | ۰.۰۰۳۰۲۸ | ۰.۰۰۳۳۸۹۷۶  |
| ۳             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۰۷۰۶ | ۰.۰۳۹۵۵۳۳ | ۰.۰۴۹۵۷۳ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۸۸۵۹ | ۰.۰۱۰۹۹۳ | ۰.۰۱۲۳۰۵ | ۰.۰۰۲۳۴۱ | ۰.۰۰۳۰۲۸ | ۰.۰۰۳۳۸۹۷۶  |
| ۴             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۳۶۶۶ | ۰.۰۴۲۸۸۹۳ | ۰.۰۵۲۵۳۴ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۹۵۹۸ | ۰.۰۱۱۶۴۹ | ۰.۰۱۲۳۰۵ | ۰.۰۰۲۰۵۶ | ۰.۰۰۲۶۴۴ | ۰.۰۰۳۳۰۸۹۷۳ |
| ۵             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۳۶۶۶ | ۰.۰۴۲۸۸۹۳ | ۰.۰۵۲۵۳۴ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۷۴۶۵ | ۰.۰۰۹۵۹۸ | ۰.۰۱۱۶۴۹ | ۰.۰۰۲۰۵۶ | ۰.۰۰۲۶۴۴ | ۰.۰۰۳۳۰۸۹۷۳ |
| ۶             | ۰.۰۱۷۱۰۶۵۶۶ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۲۰۲۶۹۵۹ | ۰.۰۳۳۶۶۶ | ۰.۰۴۲۸۸۹۳ | ۰.۰۵۲۵۳۴ | ... | ... | ... | ۰.۰۰۹۵۹۸ | ۰.۰۱۱۶۴۹ | ۰.۰۱۲۳۰۵ | ۰.۰۰۲۰۵۶ | ۰.۰۰۲۶۴۴ | ۰.۰۰۳۳۰۸۹۷۳ |

در ادامه باید  $\tilde{y}_i^*$  هر یک از گزینه‌ها با توجه به سودمند یا غیرسودمند بودن اهداف محاسبه شود. جدول ۱۰  $\tilde{y}_i^*$  هر یک از گزینه‌ها و مقادیر دیفازی شده آن و رتبه هر یک از گزینه‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۱۰. نتایج سیستم نسبت فازی

| رتبه | مقدار دیفازی شده $\tilde{y}_i^*$ | $\tilde{y}_i^*$ |             |             | شعبه |
|------|----------------------------------|-----------------|-------------|-------------|------|
| ۴    | ۰.۲۹۹۱۳۸۹۹۲                      | ۰.۲۷۹۳۶۱۲۶۸     | ۰.۲۳۲۱۶۴۱۰۲ | ۰.۱۶۲۸۳۰۹۲۹ | ۱    |
| ۵    | ۰.۲۹۰۷۱۳۸۶۴                      | ۰.۲۷۰۵۲۶۱۷۱     | ۰.۲۱۵۱۴۶۰۲۳ | ۰.۱۵۴۵۸۲۹۵۳ | ۲    |
| ۶    | ۰.۲۸۶۷۶۳۳۱۴                      | ۰.۲۶۸۹۴۷۹۸      | ۰.۲۱۱۰۷۳۴۸۶ | ۰.۱۵۱۴۶۶۹۳۶ | ۳    |
| ۲    | ۰.۳۰۶۸۳۲۱۴۶                      | ۰.۲۸۶۶۵۲۱۹      | ۰.۲۳۵۱۱۷۱۵۵ | ۰.۱۷۴۵۷۷۲۸۸ | ۴    |
| ۳    | ۰.۳۰۰۱۷۲۱۴۶                      | ۰.۲۷۹۹۶۴۵۰۹     | ۰.۲۲۶۹۷۰۶۲۴ | ۰.۱۶۶۳۴۷۷۱۱ | ۵    |
| ۱    | ۰.۳۱۰۰۶۳۰۹۷                      | ۰.۲۸۹۸۷۹۴۵۵     | ۰.۲۳۹۱۹۱۰۴۷ | ۰.۱۷۸۶۴۰۱۲۱ | ۶    |

سپس در روش نقطه مرجع فازی بر مبنای خروجی‌های سیستم نسبت فازی باید عمل نمود. تک‌تک درایه‌های ماتریس نرمال‌سازی شده با توجه به مختصات نقطه مرجع انتخابی، تعدیل گردیده و میزان انحراف با استفاده از روابط تشریح شده محاسبه می‌گردد. جدول ۱۱ نتایج این روش را نشان می‌دهند.

جدول ۱۱. نتایج سیستم نقطه مرجع

| رتبه | Max d ( $\tilde{r}_i, \tilde{x}_{ij}^*$ ) | ۳۲       | ۳۱      | ... | ۲        | ۱ | شاخص<br>شعبه |
|------|-------------------------------------------|----------|---------|-----|----------|---|--------------|
| ۵,۶  | ۰.۰۱۱۳۹۱۳۵۶                               | ۰        | ۰.۰۰۲۴  | ... | ۰.۰۰۳۰۸۸ | ۰ | ۱            |
| ۳    | ۰.۰۰۹۳۳۹۹۵                                | ۰        | ۰.۰۰۰۵۷ | ... | ۰.۰۰۳۰۸۸ | ۰ | ۲            |
| ۵,۶  | ۰.۰۱۱۳۹۱۳۵۶                               | ۰        | ۰.۰۰۰۵۷ | ... | ۰.۰۰۳۰۸۸ | ۰ | ۳            |
| ۱,۲  | ۰.۰۰۶۲۲۵۸۰۴                               | ۰.۰۰۰۳۳۱ | ۰       | ... | ۰        | ۰ | ۴            |
| ۴    | ۰.۰۰۹۵۷۴۴۷۷                               | ۰.۰۰۰۳۳۱ | ۰.۰۰۱۷۵ | ... | ۰        | ۰ | ۵            |
| ۱,۲  | ۰.۰۰۶۲۲۵۸۰۴                               | ۰.۰۰۰۳۳۱ | ۰       | ... | ۰        | ۰ | ۶            |

در ادامه محاسبه مطلوبیت نهایی گزینه نام با به کارگیری روش فرم کامل ضربی صورت می‌گیرد. نتایج این روش در جدول ۱۲ نشان داده شده است.



جدول ۱۲. نتایج سیستم فرم کامل مضربی

| رتبه | مقدار دیفازی شده $\tilde{U}_i$ | $\tilde{U}_i$ |             |             | شعبه |
|------|--------------------------------|---------------|-------------|-------------|------|
| ۴    | ۲.۶۳۳۵۹E-۶۳                    | ۷.۸۹۰۱۵E-۶۳   | ۳.۵۳۷۱۵E-۶۶ | ۹.۵۹۱۲۷E-۷۱ | ۱    |
| ۵    | ۲.۰۵۵۱۲E-۶۳                    | ۶.۱۵۳۶۱E-۶۳   | ۳.۹۱۷۸۳E-۶۶ | ۷.۶۷۳۸۹E-۷۱ | ۲    |
| ۶    | ۹.۳۹۳۵۵E-۶۴                    | ۲.۸۱۵۴۸E-۶۳   | ۸.۶۱۱۶۲E-۶۷ | ۷.۶۵۷۷E-۷۲  | ۳    |
| ۲    | ۶.۹۲۵۲۲E-۶۳                    | ۲.۰۷۲۷۲E-۶۲   | ۱.۶۱۴۴۶E-۶۵ | ۸.۷۰۰۸E-۷۰  | ۴    |
| ۳    | ۴.۹۰۷۰۷E-۶۳                    | ۱.۴۶۷۱۵E-۶۲   | ۱.۶۵۷۳۶E-۶۵ | ۷.۵۵۵۵۵E-۷۰ | ۵    |
| ۱    | ۱.۱۴۲۹۳E-۶۲                    | ۳.۴۱۶۵۷E-۶۲   | ۴.۰۷۳۴۴E-۶۵ | ۳.۰۸۴۸۳E-۶۹ | ۶    |

هنگامی که تمامی گزینه‌ها در هر سه سیستم معرفی شده رتبه‌بندی شدند، رتبه نهایی شعب بانک با توجه به تئوری سلطه تشریح شده به صورت جدول ۱۳ محاسبه گردید.

جدول ۱۳. نتایج جامع ارزیابی نوآوری شعب بانک

| شعبه | رتبه در سیستم نسبت فازی | رتبه در نقطه مرجع فازی | رتبه در فرم کامل مضربی | رتبه مولتی مورای فازی |
|------|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| ۱    | ۴                       | ۵،۶                    | ۴                      | ۴                     |
| ۲    | ۵                       | ۳                      | ۵                      | ۵                     |
| ۳    | ۶                       | ۵،۶                    | ۶                      | ۶                     |
| ۴    | ۲                       | ۱،۲                    | ۲                      | ۲                     |
| ۵    | ۳                       | ۴                      | ۳                      | ۳                     |
| ۶    | ۱                       | ۱،۲                    | ۱                      | ۱                     |

براساس نتایج جدول ۱۴ شعب ۱۴، ۴، ۵، ۱، ۲ و ۳ به ترتیب میزان نوآوری در جایگاه اول تا ششم قرار گرفتند.

#### ۴. نتیجه‌گیری

امروزه تغییرات در صنعت بانکداری غیرقابل پیش‌بینی است و بانک‌ها به دنبال ارائه خدمات جدید و راه‌حل‌های نوین با هزینه اندک، در جهت رفع نیازهای مشتریان خود هستند و همین امر آن‌ها را در جهت انجام فعالیت‌های نوآورانه هدایت می‌کند که موجب جذب مشتریان جدید در بین سایر رقبای خود می‌شود. بانک‌ها، یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی هستند که برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری‌های چشم‌گیری می‌باشند و ارزیابی نوآوری در این صنعت می‌تواند کمک مؤثری به بانک‌ها برای شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها در

زمینه نوآوری کند و همچنین میزان نوآور بودن بانک‌ها و شعب مختلف آن‌ها را اندازه‌گیری کند. از این‌رو هدف این پژوهش ابتدا شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نوآوری در صنعت بانکداری جهت پیشنهاد به مدیران بانک‌ها برای تمرکز به مهم‌ترین حوزه‌ها برای ایجاد نوآوری بود، که در راستای رسیدن به این هدف ابتدا مقالات و پژوهش‌های مختلفی که در این زمینه انجام شده بود، مورد بررسی قرار گرفت و شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر نوآوری در تمام حوزه‌ها به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. معیارهای استخراج شده در اختیار خبرگان این حوزه قرار گرفت و در نهایت این عوامل و معیارها به ۵ دسته کلی استراتژیک، مشتری، خدمات، بازار و عوامل داخلی تقسیم شد و ۳۲ زیرمعیار برای این ۵ معیار کلی مشخص شد. سپس با استفاده از روش بهترین-بدترین و طبق نظر خبرگان این معیارها وزن‌دهی شدند. سپس با استفاده از وزن‌های به‌دست آمده و طبق روش مولتی‌مورای فازی شعب مختلف بانک انصار مورد ارزیابی از لحاظ نوآوری قرار گرفتند.

نتایج نشان دهنده این بود که شعبه ۶ نوآورترین شعبه بانک انصار از بین شعبه‌های مورد ارزیابی بوده است. همان‌گونه که در نتایج قسمت قبل بحث شد، شعبه ۶ از بین سایر شعبه‌ها در مهم‌ترین معیار یعنی معیار استراتژیک امتیاز بیشتری کسب کرده است که این موضوع نشان‌دهنده هم‌راستابودن فعالیت‌های این شعبه با مباحث استراتژیک نوآوری در بانک انصار می‌باشد. البته این نکته نیز قابل ذکر است که هنوز این شعبه با استانداردهای مورد نظر بانک برای نوآوری فاصله دارد اما در شاخص استراتژیک از سایر شعبه‌ها فعالیت بهتری داشته است. طبق نتایج روش بهترین-بدترین، مهم‌ترین معیارها و عوامل مؤثر بر نوآوری در بانک به ترتیب عبارت‌اند از چشم‌انداز سازمان، شناسایی دانش خارجی، تمرکز بر خواسته‌های مشتریان، منابع سازمان و نیاز خدمات به فن‌آوری پیشرفته. با توجه به این معیارها شعبه ۶ که به‌عنوان نوآورترین شعبه انتخاب شده است در معیار مأموریت سازمان بیشترین امتیاز را کسب کرده است و این بدین معنی می‌باشد که این شعبه به خوبی در جهت مأموریت سازمان فعالیت می‌کند. از نظر هم‌راستابودن شعبه ۶ با چشم‌انداز سازمان، این شعبه در حد متوسط در جهت چشم‌انداز در حال حرکت است و این موضوع باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. معیار بعدی که شناسایی دانش خارجی می‌باشد در این شعبه مورد توجه زیادی قرار نگرفته است و این شعبه برای ایجاد نوآوری باید به این موضوع توجه ویژه‌ای کند. ویژگی شاخص بعدی این شعبه توجه زیاد به خواسته‌های مشتریان می‌باشد و یکی از دلایلی که این شعبه به‌عنوان نوآورترین شعبه انتخاب شده است نیز می‌تواند همین موضوع باشد که تمرکز بر خواسته‌های

مشتریان در این شعبه جزو اولویت‌های کار قرار گرفته است. شعبه ۶ از لحاظ منابع سازمان نیز در سطح متوسطی قرار گرفته است.

با تحلیل دقیق عملکرد استراتژیک این شعبه به الگوهای مهم و قابل تأملی دست یافته شد که می‌تواند برای سایر شعب و همچنین بانک‌های دیگر برای کسب مزیت رقابتی در این فضای پرتلاطم بازار راهبردی باشد. از جمله اینکه دارای بیانیه مأموریتی است که مقصود بنیادی آنها را به صورتی جذاب و شیوا منتقل می‌نماید، قابلیت‌های رقابتی موجود و قابلیت‌های رقابتی مطلوب آینده را تعیین می‌کند، محدوده فعلی و آینده خدمات، مشتریان و مناطق جغرافیایی را روشن می‌نماید و ارزش‌هایی را که به جامعه، مشتریان و کارکنان عرضه می‌کند، روشن می‌سازد. دارای چشم‌اندازی شفاف از نظر جهت و مقصد حرکت، سازگار با ارزش‌ها، منحصر به فرد، غریبال‌کننده امور غیر مهم، ایجادکننده شور و رضایت، تعهد، غرور و علاقه در کارکنان، ایجادکننده استانداردهای متعالی و ایده‌آلهایی برای عملکرد و تجلی‌بخش تصویر و انگاره مثبت و روشن از وضعیت آتی می‌باشد. همچنین از دیگر توانمندی‌های راهبردی این شعبه می‌توان به داشتن هوش رقابتی اثربخش اشاره کرد. در این راستا این شعبه به تبلیغات رقبا توجه مستمر و دقیقی داشته و همچنین به تحلیل و آنالیز نظرات مشتریان خود به صورت دوره‌ای مبادرت می‌ورزد. در عمل این شعبه در راستای پروژه مدیریت دانش مشتری گام بر می‌دارد و تاکنون تا حد زیادی در این وادی موفق عمل نموده است.

مدیریت دانش مشتری برای بانک‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که با احتمال بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار بوده، مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. مدیریت دانش مشتری، به کاربرد ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی از تبادل دانش بین بانک و مشتریان و توانمند کردن بانک برای اخذ تصمیمات مناسب است و این دانش آنها را قادر می‌سازد تا فوایدی ارزشمند را برای خود در جهت رقابت‌کاری ایجاد کرده تا بهتر از رقبای عمل کنند حتی در صورتیکه در دیگر منابع در دسترس خود نیز بی‌نظیر نباشند.

شعبه بعدی که پس از شعبه ۶، جزو شعبه‌های نوآور بانک انصار قرار گرفته است، شعبه ۴ می‌باشد. این شعبه نیز به طور کامل در جهت مأموریت بانک انصار در حرکت است و میزان هم‌راستا بودن در مسیر چشم‌انداز بانک در این شعبه در حد متوسط می‌باشد. این شعبه مانند شعبه ۶ تمرکز بر خواسته مشتریان را جزو اولویت‌های خود قرار داده است. به همین ترتیب شعبه‌های بعدی بانک که در رده‌های بعدی از لحاظ نوآوری قرار گرفته‌اند شعبه‌های ۵، ۱، ۲ و ۳ می‌باشند.

شعبه‌های بانک و همچنین سازمان مرکزی بانک می‌توانند از این اطلاعات جهت مدیریت نوآوری استفاده کنند. برای ایجاد نوآوری بیشتر در بانک می‌توان از تکنیک‌ها و مدل‌های خلاقیت و نوآوری استفاده نمود. از این‌رو برای پژوهش‌های آتی می‌توان این ارزیابی را در سطح وسیع‌تری به کار برد و با استفاده از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری برای هر معیار که بانک در آن ضعیف می‌باشد، پیشنهاداتی مفید ارائه داد. همچنین می‌توان از معیارهای استخراج‌شده در این پژوهش برای سایر سازمان‌های خدماتی و حتی دیگر سازمان‌های تولیدی نیز استفاده نمود؛ پژوهشگران آینده می‌توانند عوامل کلیدی موفقیت نوآوری در حوزه‌های مختلف را استخراج و با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه این عوامل کلیدی موفقیت نوآوری را اولویت‌بندی کنند، سپس با استفاده از روش‌های مختلف به ارزیابی واحدها و سازمان‌های مختلف بپردازند. همچنین طراحی یک سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری با استفاده از مدل پیشنهادی تحقیق حاضر به منظور تعیین اوزان و رتبه‌بندی شعب از نظر نوآوری، مقایسه نتایج این تحقیق با سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌فازی مانند: ARAS، ELECTERE، SWARA، PROMETHEE و غیره و بهره‌گیری از روش‌های هوش مصنوعی مثل شبکه‌های عصبی مصنوعی و الگوریتم‌های ژنتیک برای ارزیابی نوآوری شعب پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

۱. آقداود، سیدرسول، حاتمی، محمود و حکیمی نیا، بهزاد (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی در میان مدیران (مطالعه موردی مدیران ارشد مخابرات استان اصفهان)، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شوشتر، ۴(۱۱)، ۱۷۰-۱۲۷.
۲. باقری نژاد، جعفر و جاوید، غزاله، (۱۳۹۳)، ارائه مدل نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی: بانک پارسیان)، مجله نوآوری و ارزش آفرینی، ۱(۵)، ۲۱-۴۲.
۳. پرهیزگار، محمد مهدی، فروزنده دهکردی، لطف اله، جوکار، علی اکبر و محمد درینی، ولی، (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز مطالعه موردی: صنعت نشر کشور، مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۳۱)، ۱۰۱-۱۲۵.
۴. صحت، سعید و محمدپور دوستکوهی، مرضیه، (۱۳۹۰)، شناسایی و رتبه بندی مؤلفه های نوآوری در صنعت بیمه، مجله تازه های بیمه جهان، ۱۴(۱۶۳)، ۴-۲۳.
۵. کارگر شورکی، هدایت، شهابی پور، افسانه و منصوری، سیما، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای پیگیری نظام تحول اداری با رویکرد مدیریت نوآوری، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
۶. محمدکاظمی، رضا، جعفری مقدم، سعید و سهیلی، سارا، (۱۳۹۱)، شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)، نشریه توسعه کارآفرینی، ۵(۲)، ۶۷-۸۶.
7. Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 35-52.
8. Azar, G, & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
9. Baležentis, A, Baležentis, T, & Brauers, W. K. (2012). Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA. *Expert Systems with applications*, 39(9), 7961-7967.
10. Brauers, W. K, & Zavadskas, E. K. (2006). The MOORA method and its application to privatization in a transition economy. *Control and Cybernetics*, 35, 445-469.
11. Chuang, L. M, Liu, C. C, Tsai, W. C, & Huang, C. M. (2010). Towards an analytical framework of organizational innovation in the service industry. *African Journal of Business Management*, 4(5), 790.

12. Cooper, R. G. (2003). Profitable product innovation: the critical success factors. *The international handbook on innovation*, 139-157.
13. Cooper, R. G, & De Brentani, U. (1991). New industrial financial services: what distinguishes the winners? *Journal of Product Innovation Management*, 8(2), 75-90.
14. Daft, R. L. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405-431.
15. Damanpour, F, Walker, R. M, & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
16. De Jong, J. P, Bruins, A, Dolfsma, W, & Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why. Business and policy research publication, Zoetermeer University.
17. Ghaffari, S, Arab, A, Nafari, J, & Manteghi, M. (2017). Investigation and evaluation of key success factors in technological innovation development based on BWM. *Decision Science Letters*, 6(3), 295-306.
18. Ghasemian Sahebi, I, Arab, A, & Sadeghi Moghadam, M. R. (2017). Analyzing the barriers to humanitarian supply chain management: A case study of the Tehran Red Crescent Societies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 24, 232-241.
19. Gunday, G, Ulusoy, G, Kilic, K, & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
20. Hermann, A, Tomczak, T, & Befurt, R. (2006). Determinants of radical product innovations. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 20-43.
21. Kelly, D, & Storey, C. (2000). New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 45-63.

22. Khan, R. Rehman, A And Fatima, A, (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management* .Vol.3 (11), pp. 678-684.
23. Lievens, A, & Moenaert, R. K. (2000). Communication flows during financial service innovation. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1078-1110.
24. Liu, H. C, Fan, X. J, Li, P, & Chen, Y. Z. (2014). Evaluating the risk of failure modes with extended MULTIMOORA method under fuzzy environment. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 34, 168-177.
25. Rese, A, & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management*, 41(2), 138-155.
26. Schumpeter, J.A, 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
27. Tidd, J, Bessant, J, Pavitt, K, & Wiley, J. (1998). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 111-113.
28. Utterback, J.M. (1994), *mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Pp124-136.
29. Van der Panne, G, Van Beers, C, & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(03), 309-338.
30. Walker, Richard M, *Innovation and Organisational Performance: Evidence and a Research Agenda* (June 2, 2004). Advanced Institute of Management Research Paper No. 002. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1306909>.
31. Wong, C. Kym. A(2004). Critical realist approach to organizational innovation research. 4th International Critical Management Studies Conference Critical Realism: Progress and Challenges Stream.