

## بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری

بهنام حکمی شلمزاری\*، علیرضا شیروانی، محمد اسماعیل انصاری

۱- فوق لیسانس مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان- دانشکده مدیریت- ایران

۳- دانشیار دانشگاه اصفهان- دانشکده مدیریت- ایران

### چکیده

صنعت بانکداری، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند نوآوری و خلاقیت می‌باشد. عواملی چون رقابت شدید، کمبود منابع مالی و ورود نسل جدیدی از رقبای، مانند بانک‌های خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری، بانک‌های دولتی را برآن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت نوآوری در جنبه‌های مختلف اعم از فناوری‌های پیشرفته، روشهای نوین مدیریتی و خدمات جدید بانکی توجه نمایند. هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر جنبه‌های درونی جبران خدمات با توجه به مدل رایبیز و دستنرو بر نوآوری کارکنان است.

این پژوهش در جامعه آماری متشکل از تعداد ۱۶۵ نفر از کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری انجام شده است.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که ۴۳ درصد توسعه نوآوری کارکنان توسط شاخص‌های استراتژی جبران خدمات قابل پیش بینی است. بیشترین تأثیر مربوط به ایجاد فرصت برای رشد و ارتقاء می‌باشد که به ازای یک واحد افزایش در متغیر مستقل، ۳۴ درصد تغییر در متغیر وابسته (توسعه نوآوری) ایجاد می‌شود در مرحله بعد آزادی و اختیارات شغلی با ۲۶ درصد و کار جذاب و گیرا با ۲۲ درصد تأثیر داشته و سایر متغیرهای مستقل تأثیر چندانی در تغییرات نشان نمی‌دهند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، جبران خدمات، توسعه نوآوری

## مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها، نظرات تازه و نو هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو مبتنی بر تحقیقات میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها بتوانند پویایی خود را تضمین کنند و گرنه رو به زوال و نابودی هستند. مقاومت سازمان‌ها در قبال تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای موجب حذف آنها شده و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. زیرا نیازهای متنوع و پیچیده انسان‌ها موجب خلاقیت و نوآوری در زندگی انسان‌ها است تا بتواند استعدادهای فردی و جمعی را شکوفا سازد و در سایه آن بهره‌مندی‌های مادی و معنوی را دریابد. (عبداللهی؛ ۱۳۸۷، ۱۵۱)

در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی است. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر می‌شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی ریشه در تمام موفقیت‌های سازمان‌ها دارد. (احدی شعار و همکار؛ ۱۳۸۹، ۶۴)

## ادبیات تحقیق:

هر سازمان نظام یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف، باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و سازمانها برای تحقق اهداف نظام جبران خدمات در بلند مدت لازم است استراتژی خود را بر مبنای مدیریت استراتژیک، تدوین و اجرا نمایند. یک استراتژی باید قادر به تحقق اهداف سازمان در مسیر رشد و تعالی و خلاقیت و نوآوری باشد. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نیز باید در راستای اهداف سازمان تدوین گردد. استراتژی جبران خدمات کارکنان به عنوان برنامه‌های بلند مدت باید در مسیر تحقق اهداف سازمان تدوین و اجرا گردد. بنابراین لازم است قبل از بحث در مورد محور اصلی تحقیق، مختصراً به مدیریت استراتژیک در مقوله منابع انسانی اشاره گردد.

مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از سیاست‌ها و کارکردهایی که برای مدیریت نیروی کار مورد استفاده قرار می‌گیرند، بایستی در بستر استراتژی سازمانی شکل گیرند. پس منظور از مدیریت منابع انسانی استراتژیک این است که فعالیت‌های منابع انسانی جهت پشتیبانی استراتژی رقابتی و اجرای موثر آن به کار گرفته شوند. البته لازم به ذکر

است که واژه استراتژیک منعکس کننده این است که تمام ساختارها و فرایندها بایستی همراستای استراتژی سازمان باشد (حسن پور و عباسی؛ ۱۳۸۸، جلد دوم ۳۶).

امروزه صاحب نظران به منظور رسیدن به مزیت رقابتی پایدار معتقدند، مدیریت بر منابع انسانی مهمترین عامل به حساب می آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی، به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است. بدون شک مزیت استراتژیک پایدار نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، تیم‌هایی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ نمایند. بر همین اساس در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلای توجه و تمرکز بر انسان است مطرح شده است (شیروانی، ۱۳۸۹: ۷۷).

### نظام جبران خدمت

یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات می باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. جبران خدمات مفهوم گسترده ای است که فرآیند طراحی نظام های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، و همچنین تنظیم جداول حقوق و پاداش را پوشش می‌دهد (سیدجوادین؛ ۱۳۷۸، ۲۷).

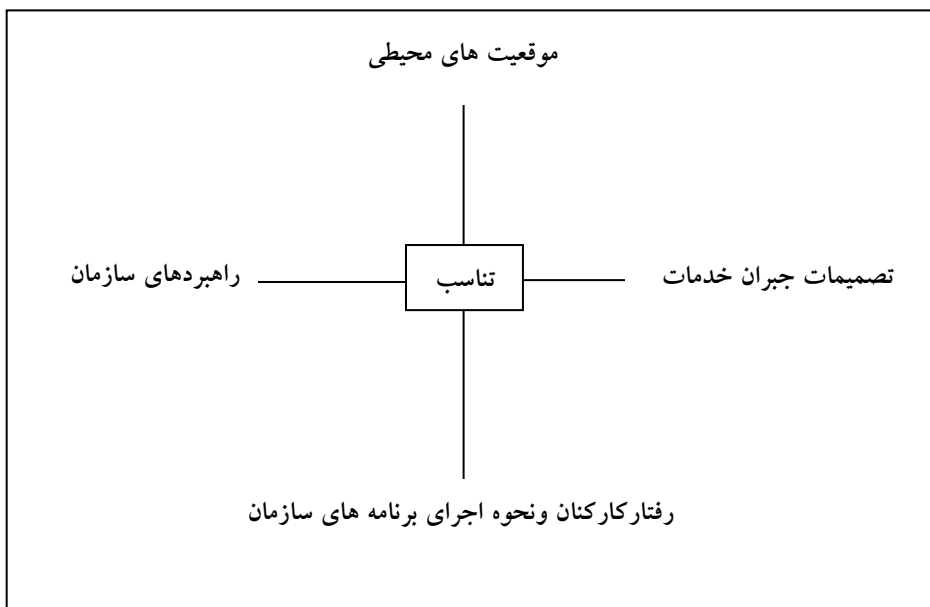
واژه جبران خدمات برای اولین بار توسط هنری فایول به عنوان یکی از چهارده اصل از اصول مدیریت مطرح گردید. اودر سال ۱۹۱۶ مقاله مدیریت صنعتی و عمومی خود را منتشر کرد معتقد بود اگر ۱۴ اصل، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت جهت، اولویت منافع جمعی بر منافع فردی، جبران خدمات کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، انصاف، ثبات شغلی و استخدامی، ابتکار، روحیه کار گروهی، به کار گرفته شود بهترین شیوه مدیریتی استفاده شده است. (حسن پور وهمکار؛ ۱۳۸۸، ۱۵۶)

هرزبرگ معتقد است که انگیزش شغلی تحت تأثیر عوامل درونی و خارجی می باشد. عوامل انگیزشی درونی (ذهنی) از انجام کار ناشی شده و موجب رضایتمندی فرد می شوند، مثل موفقیت، پیشرفت، قدردانی و ماهیت کار و عوامل خارجی عمدتاً با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می کنند و شامل خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با هم ردیفان و امنیت شغلی می شود. (نابلی؛ ۲۵، ۱۳۷۳)

همه نظام های جبران خدمات مقصود و هدفی دارند و پاسخ به این سؤال را مطرح می سازد که ما برای انجام چه کاری می خواهیم پرداخت نماییم؟ و بر این مبنا به تعیین اهداف نظام جبران خدمات می پردازیم. برخی از اهداف به وضوح و روشنی قابل تشخیص و تعیین هستند، ولی برخی دیگر پیچیده هستند. اما اهداف نظام پرداخت باید راهبردهای سازمان را پشتیبانی و حمایت نمایند، راهبرد به مسیر اساسی و بنیادین سازمان مربوط می شود. راهبردها نحوه آرایش و استقرار همه منابع و موارد در بر گیرنده جبران خدمات را مشخص می نمایند. شکل شماره ۲-۸ نشان می دهد تصمیمات جبران خدمات به سازمان و محیط آن وابسته هستند. تصمیمات جبران خدمات متناسب راهبردهای شرکت را پشتیبانی می کنند و برای فشارهای محیطی محاسبه شده اند. به طور معمول از مشارکت بالای کارمندان و در اجرای برنامه های سازمان برخوردار می باشند. (سیدجوادین؛ ۱۳۷۸، ۳۶)

این منطقی است که جبران خدمات به وسیله تأثیر رفتارهای فوق العاده و مشخصی در اهداف سازمان و در موفقیت آن تنظیم شده باشد. تناسب و شایستگی بیشتر، اجرای بدون توجه به موقعیت های محیطی و سازمان ایجاد شده باشند، بسیار احتمال دارد که علائم مختلفی را بفرستند و به طور معمول رفتارها و اجرای مطلوب و مورد انتظار را کمتر مورد حمایت قرار دهند. (همان منبع؛ ۳۷)

### شکل ۲-۸- تناسب تصمیمات جبران خدمات سازمان و محیط آن



منبع: سیدجوادین؛ ۱۳۷۸، ۳۶

به طور غالب تصمیمات جبران خدمات شامل ۴ مورد زیر برای کارکنان می باشد:

- ۱- چگونگی انتخاب و تدارک کارکنان با توجه به مزایا و دیگر موارد جبران خدمات مورد نیاز.
- ۲- چگونگی حفظ کارکنان با توجه کردن به نیازهای مالی و رفاهی آنها
- ۳- چگونگی عرضه فرصت هایی به کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیری
- ۴- چگونگی ارائه آیین دادرسی جهت حل مشاجرات و مجادله کارکنان در محیط.

بنابراین یک برنامه متنوع و گسترده جهت کارکنان لازم است تا آنها نسبت به کسب اهداف تمایل نشان دهند. از این رو نظام جبران خدمات به طور مستمر باید مورد ارزیابی قرار گیرد. (سیدجوادین؛ ۱۳۷۸، ۳۹)

#### اهداف سیستم جبران خدمات کارکنان:

سازمان ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی را دنبال می کنند و متخصصان نیروی انسانی سازمان باید شناخت لازم از اهداف و چگونگی دستیابی به آنها را داشته باشند.

اصولاً اهداف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات، باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و همچنین افزایش انگیزه آنها باشد (کارل و کوزمیت؛ ۱۹۸۸، ۳۰۵).<sup>۱</sup>

اهداف نظام جبران خدمات عبارتند از: (کارل و کوزمیت؛ ۱۹۸۸، ۳۰۵).

۱- جذب داوطلبان شایسته

۲- نگهداری کارکنان کارآمد

۳- افزایش (ارتقا) انگیزش کارکنان

۴- تبعیت از قوانین و مقررات دولت

#### مدلهای سیستم جبران خدمات:

مدلهای مختلفی برای اجرای نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه گردیده که به طور مختصر به تعدادی از آنها اشاره می شود: (حسن پور؛ ۱۳۸۸، ۱۶۵-۱۷۳)

الف- مدل های اقتصادی- مالی:

۱- مدل سیستم جبران خدمات هریکل واسلوکام<sup>۲</sup>

۲- مدل سیستم جبران خدمات نیومن<sup>۳</sup>

طبق این دو مدل یک سیستم جبران خدمات جامع دارای دو بخش جبران خدمات مستقیم و جبران خدمات غیر مستقیم است.

ب- مدل های اقتصادی- انسانی:

مدلهای اقتصادی- انسانی علاوه بر پاداش های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل های اقتصادی و مالی است، به بحث انگیزش و پاداش های درونی و غیر مالی نیز پرداخته اند. به عبارت دیگر این مدلها مبنای دسته بندی خود را انسان قرارداده و به نیازهای متنوع اقتصادی و اجتماعی آن توجه نموده اند..

مدل هایی که در این تقسیم بندی قرار می گیرند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- مدل سیستم جبران خدمات شولر که در سال ۱۹۷۸ طراحی و ارائه گردید و نظام جبران خدمات را شامل دو جنبه پاداش های درونی و بیرونی تقسیم بندی نموده است.

۲- مدل مک کافری نیز پاداش های نظام جبران خدمات را به دو دسته پاداش های بیرونی و درونی

---

1 -. Carrell & Kuzmits  
2.Hellriegel and slocum  
3.Newman

تقسیم کرده است. وجه تمایز آن با مدل شولر نحوه دسته بندی پاداشهای بیرونی است.

۳- مدل هندرسون: این مدل جبران خدمات را به دو دسته جبرانی و غیر جبرانی تقسیم کرده است.

۴- مدل نوء وماندی: این مدل سیستم جبران خدمات را به دودسته مالی و غیر مالی دسته بندی نموده است.

۵- مدل سیستم جبران خدمات رایبیز و دسنزو سیستم جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش های درونی و بیرونی تقسیم بندی نموده اند. تفاوت عمده این مدل با مدل‌های قبلی در این است که پاداش های بیرونی را به دو دسته نقدی (مالی) و غیرنقدی (غیرمالی) تقسیم کرده اند. مقصود از پاداش های بیرونی غیرمالی همان سمبل های پست و مقام مانند دکوراسیون اداری انتخابی، پارکینگ، منشی خاص و... است. همچنین این مدل به جزئیات بیشتر پاداشهای مالی نسبت به مدل‌های قبلی پرداخته شده که شامل سه طبقه بر مبنای عملکرد، پرداخت بر مبنای عضویت قطعی و پرداخت بر مبنای عضویت موقت هستند. (حسن پور و همکار- ۸۸ جلد دوم: ۱۵۴)

جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می گردد: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا.

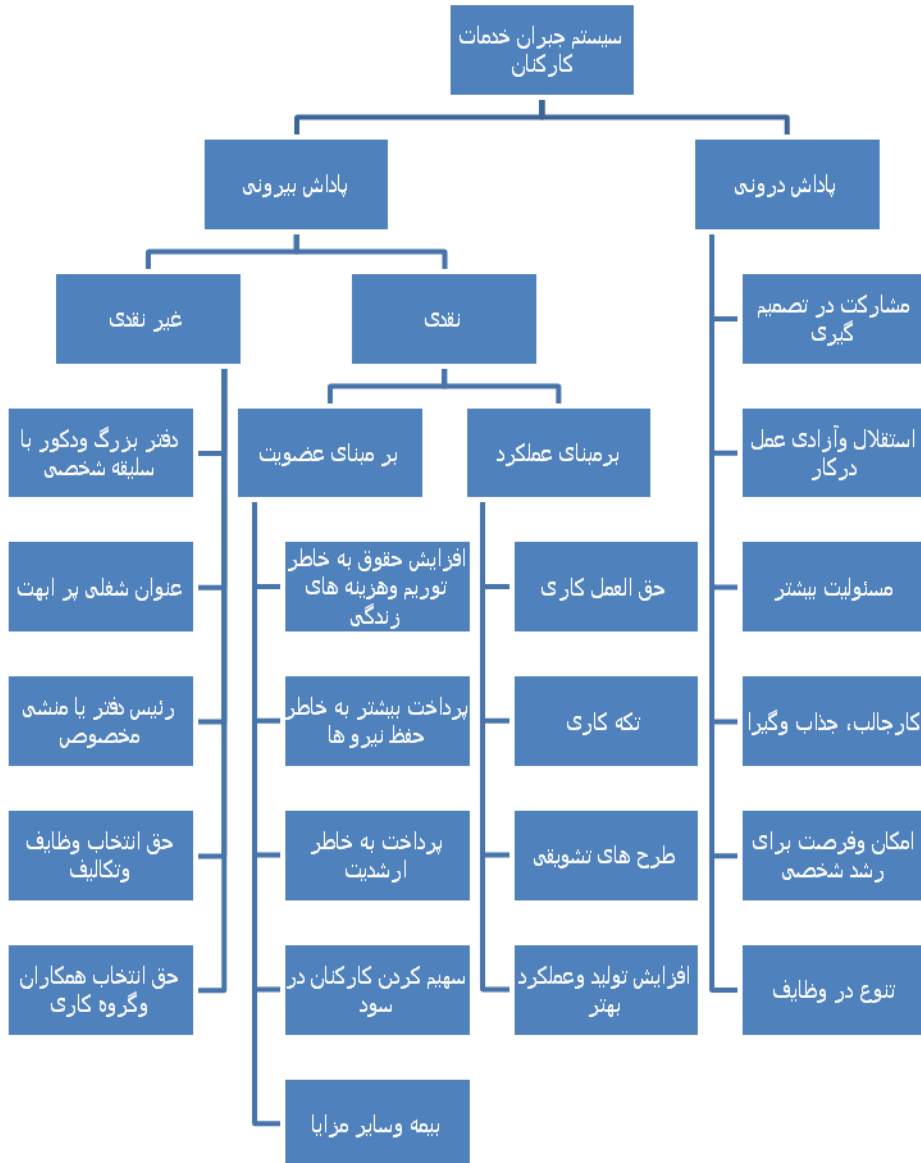
الف: جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می کند.

ب: جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح های بیمه، طرح های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می دهد و امثال آن می گردد.

رایبیز و دسنزو، سیستم جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش های درونی و بیرونی تقسیم بندی نموده اند. تفاوت عمده مدل این ها با مدل سایر صاحب نظران، این است که پاداش‌های بیرونی را به دو دسته مالی و غیر مالی تقسیم کرده اند. مقصود از پاداش های بیرونی غیر مالی همان سمبل های پست و مقام مثل دکوراسیون اداری انتخابی، پارکینگ، منشی خاص و غیره است. همچنین در این مدل به جزئیات بیشتر پاداش‌های مالی پرداخته شده که شامل سه طبقه پرداخت بر مبنای

عملکرد (مثل برنامه‌های حمایتی، پرداخت‌های ساعات غیر کاری و...) و پرداخت بر مبنای عضویت موقت (مثل تسهیم سود، مدت عضویت در گروه کاری و...) هستند (حسن پور و عباسی؛ ۱۳۸۸، ۱۷۲).

سیستم جبران خدمات مدل رایبیز و دیسنزو



منبع: حسن پور و عباسی؛ ۱۳۸۸، ۱۷۲



## نوآوری

با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیرقابل پیش بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی مدد می‌رساند همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی‌شود مگر با خلاقیت و نوآوری مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان. (داستانی؛ ۸۸، ۳۱)

با تاملی بر سیر مراحل و گذشتن اعصار مختلف مانند عصر کارایی<sup>۱</sup> (۱۹۶۰-۱۹۷۰)، عصر کیفیت<sup>۲</sup> (۱۹۷۰-۱۹۸۰)، عصر انعطاف پذیری<sup>۳</sup> (۱۹۸۰-۱۹۹۰) و عصر نوآوری<sup>۴</sup>، عصری که موتور محرکه آن خلاقیت ذهنی انسان است (جانسن، ۲۰۰۰)، بایستی برای فائق آمدن بر چالش‌ها و فتح قله‌های سودآوری و حضور موفق در رقابت، به خلاقیت و نوآوری که شریان حیاتی هر سازمان است (آرمسترانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰)، توجه ویژه ای نمود. (آزادی؛ ۱۳۸۹، ۱۸۱)

## تعاریف نوآوری

نوآوری را می‌توان، فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و ارزش‌های جدید عملیاتی تعریف کرد (آقائی فیشانی؛ ۱۳۷۷، ۲۶)

برخی محققان، خلاقیت را با توجه به ویژگی‌های فرد تعریف می‌کنند. برخی خلاقیت را با توجه به محصول تعریف می‌کنند. مثلاً خلاقیت عبارت است از شکل دادن و ارائه ایده جدید و مفید توسط فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می‌کنند و یا تعریف نیکولسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) که بیان می‌کند، خلاقیت شکل گرفتن ایده یا محصولی که هم نو و هم مناسب (صحیح، مفید و با ارزش) باشد، تلقی می‌شود. (زکی؛ ۱۳۸۵، ۲۲۴).

نوآوری، فرایند کسب اندیشه خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی

- 
- 1- Era, Performance
  - 2 -Era, Quality
  - 3 -Era, Flexibility
  - 4 -Era, Innovation
  - 5 - Armstrong
  - 6 - Nicolson

مفید است. سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می توانند نوآوری را ایجاد کنند. آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می شوند. (ایبلی و موفقی؛ ۱۳۸۶، int) پیتر دراگر<sup>۱</sup> نوآوری را همانند هر فعالیت عینی در کنار نبوغ و استعداد، نیازمند دانش، توجه و سختکوشی همه دست اندرکاران می داند. او معتقد است آنچه در میان کارآفرینان مشترک یافتن نه گونه خاصی از شخصیت بلکه تعهد سیستماتیک به نوآوری بوده است (دراگر، ۱۳۸۸، ۵۲).

### اهمیت نوآوری

در بحث اهمیت نوآوری می توان گفت که تمامی پیشرفت های بشر به دلیل نوآوری و کشف روش های جدید و نو جهت انجام کارها می باشند. با مطالعه تاریخ پیشرفت های علمی به سادگی می توان دریافت که مخترعین بزرگی همچون بل، مورس، کلت و... توانسته اند با نوآوری های خود مسیر زندگی بشر را عوض کنند. (هالت؛ ۲۰۰۴، ۱۳۴)

### شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری

نویسندگان مختلف شرایط و زمینه های متفاوتی را برای بروز خلاقیت در نظر دارند به هر حال راه های عمده ای که می تواند محرک خلاقیت باشد، عبارتند از: (شرکت، ۱۳۸۵، ص ۴۲)

۱ - فضای خلاق: یکی از راههای مهم ظهور نوآوری به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هرکس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نماند. به کارگیری سیستم مدیریت استعداد<sup>۲</sup> ابزار موثری در سازمان به شمار می رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می توانند مهارت های کارکنان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند ولی نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می دهد. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر دارد:

جذب استعدادها

حفظ استعدادها

1 -Druker

2 Talent Management System = TMS

اداره و مدیریت استعدادها

کشف کردن استعدادها.

۲- دادن وقت برای خلاقیت: موسسات برای این منظور می‌توانند دفتر مخصوصی را به هر یک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند اختصاص دهند.

۳- برقراری سیستم پیشنهادات: یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می‌شود.

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت: گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمانها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند. این گونه واحدها وقت خود را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند (شرکت، ۱۳۸۵، ص ۴۲)

### انواع نوآوری

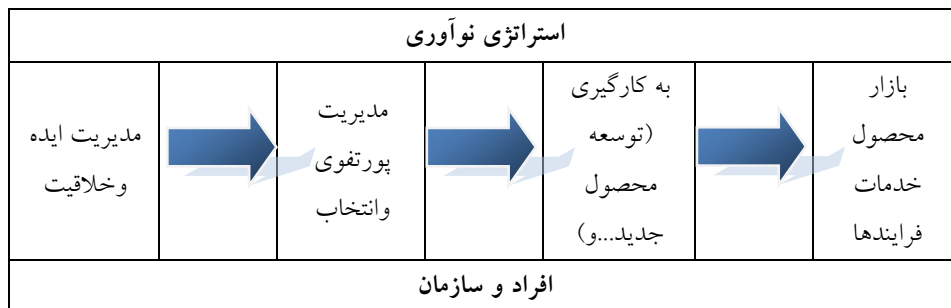
مطالعات نشان می‌دهد که دو نوع نوآوری وجود دارد. اولی با بهبود تدریجی روش‌های عملیاتی بوجود می‌آید و دومی منجر به تغییرات بنیادین می‌شود. به عبارتی نوآوری نوع اول، اصلاح کردن و بهبود یافتن و نوآوری نوع دوم تغییر شکل یافتن و تغییر کردن است. (موسری؛ ۲۰۱۱، ۱۰۴)

نوآوری توسعه‌ای فعالیتی است که موجب حفظ یا افزایش سهم بازار می‌شود و اغلب در پاسخ به تحقیقات علمی در بازار و بازخورد مشتریان صورت می‌گیرد. نوآوری بنیادین شامل در نظر گرفتن جنبه‌های کلیدی یک کسب‌کار از جنبه‌های نامشهود، متفاوت و حتی دیدگاه‌های به ظاهر متفاوت برای آشکار ساختن فرصت‌هایی است که قبلاً ناشناخته بوده‌اند. (موسری؛ ۲۰۱۱، ۱۰۴)

### مدیریت نوآوری

مانشی و دیگران (۲۰۰۵) معتقدند که نوآوری، بندرت به خودی خود در سازمان‌ها اتفاق نمی‌افتد. در اکثر موارد برای راه‌اندازی نوآوری در سازمان چندین عامل توانمندکننده وجود دارند که عبارتند از: فرایندها، سیستم‌ها و ساختارها، فرهنگ، شایستگی‌ها و شبکه‌ها. (طالبی، ۱۳۸۵، ۱۲۲)

### شکل ۲-۹ مدل مدیریت نوآوری



منبع: طالبی، ۱۳۸۵، ۱۲۲

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که سازمان‌ها یک رویکرد ساختاریافته را جهت اجرای بهتر نوآوری در سازمان پذیرفته‌اند. البته یک رویکرد رسمی برای اجرای نوآوری، به تنهایی موفقیت آن را تضمین نمی‌کند. در شکل زیر یک مدل پنج مرحله‌ای برای مدیریت نوآوری نشان داده شده است. (طالبی، به نقل از: اکه و کافین؛ ۲۰۰۱؛ صص ۳۵-۴۵)

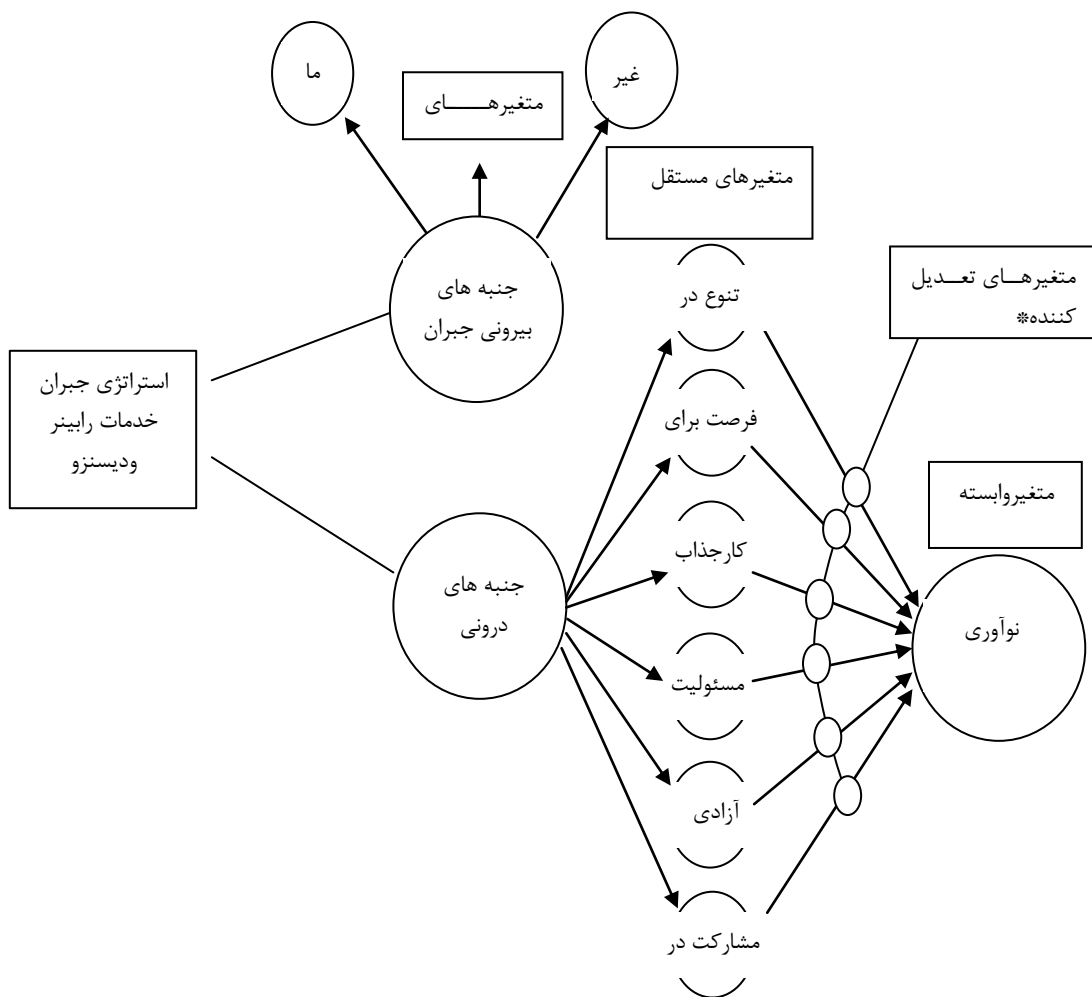
ج- رابطه بین نظام جبران خدمات و نوآوری

شناسایی عوامل موثر بر توسعه تفکر خلاق و نوآوری، مستلزم بررسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی و رابطه آن در شناخت استعدادها و قابلیت های نوآوری می باشد. براساس تئوری مدیریت منابع انسانی سه فرایند، نقش کلیدی در شکل دادن نوآوری در افراد وجود دارند: ۱- روشهای انتخاب منابع انسانی ۲- استراتژی های جبران خدمات و ۳- سیستم های مسیر ارتقاء شغلی. (حسن پور- ۸۸)

دراین تحقیق با توجه به ماهیت شغل کارکنان بانک کشاورزی نقش جنبه های درونی استراتژی های جبران خدمات مدل رایبیز و دسنزو شامل: مشارکت در تصمیم گیری، آزادی و اختیارات شغلی، مسئولیت بیشتر، کار جذاب و گیرا، فرصت برای رشد، تنوع در فعالیتها و رابطه آن با ابعاد توسعه نوآوری از منظر یوتربک مورد بررسی قرار گرفته است.

شش جنبه مطرح شده در استراتژی جبران خدمات مدل رایبیز و دسنزو و شش بعد از ابعاد نوآوری از منظر یوتربک متغیرهای مسأله را تشکیل داده و رابطه هرکدام از متغیرهای مذکور، فرضیه های فرعی تحقیق را تشکیل داده است.

شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق:



**روش تحقیق:**

هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه یا روشی را اتخاذ نماید تا او را هر چه دقیق تر، آسان تر و سریع تر در دستیابی به پاسخ کمک نماید (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۳: ۷۸) روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به هدفها و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد. در این تحقیق با توجه به اینکه، محقق در نظر دارد به بررسی تأثیر جنبه‌های درونی

استراتژی های خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری با استفاده از مدل رایبیز و دسنزو بپردازد، روش تحقیق همبستگی از شاخه توصیفی پیمایشی و اکتشافی، و از لحاظ ماهیت کاربردی و از نظر زمان مقطعی می باشد. روش تحقیق پیمایشی به منظور سنجش نظرات، نگرش ها و باورهای افراد در ارتباط با موضوع- های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۳:۷۹).

در این تحقیق ابتدا با تجزیه و تحلیل ساختار جبران خدمات و همچنین ارزیابی سطح نوآوری کارکنان، وضعیت موجود شناسایی شده سپس با بررسی یافته های تحقیق و نوع رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته (طبق مدل تحقیق)، عوامل تاثیرگذار بر توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان شناسایی گردیده است.

با توجه به اینکه جنبه های درونی استراتژی جبران خدمات تحت کنترل مدیران بانک بوده و با برنامه ریزی منسجم و لحاظ کردن شاخص های متغیرهای مستقل در برنامه ها می توان به ارتقاء و توسعه روحیه نوآوری و خلاقیت در کارکنان کمک کرد، در این تحقیق سعی گردیده است با شناسایی تاثیر عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری کارکنان بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری مدیران و برنامه ریزان بانک را برای ایجاد زمینه توسعه نوآوری کمک کرد.

**فرضیه های تحقیق:**

**فرضیه اصلی:**

جنبه های درونی استراتژی جبران خدمات مدل رایبیز و دسنزو بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان از منظر یوتربک تاثیر دارد.

**فرضیات فرعی:**

**فرضیه اول:** مشارکت در تصمیم گیری و ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری تاثیر دارد.

**فرضیه دوم:** آزادی و اختیارات شغلی بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری تاثیر دارد.

**فرضیه سوم:** مسئولیت بیشتر بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری تاثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** کار جذاب و گیرا بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان

چهارمحال وبختریاری تأثیر دارد.

**فرضیه پنجم:** فرصت برای رشد بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال وبختریاری تأثیر دارد.

**فرضیه ششم:** تنوع در فعالیتها بر ابعاد توسعه نوآوری کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال وبختریاری تأثیر دارد.

تعریف متغیرهای اصلی و شاخص‌های آنها: متغیرهای اصلی تحقیق براساس مدل جبران خدمات رابینز و دسنزو و ابعاد نوآوری یوتربیک به شرح زیر می‌باشند:

#### جامعه آماری:

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان بانک کشاورزی اعم از کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی شامل کارشناسان، کاربران ارشد، ارزیابان، متصدیان امور اداری و متصدیان امور بانکی مستقر در مدیریت و ۴۰ شعبه بانک در سراسر استان تشکیل داده است. مدیران و روسای شعب باتوجه به ماهیت شغل و احتمال جهت گیری های پستی و سازمانی در پاسخگویی به سئوالات، جزء جامعه آماری قرار نگرفته اند.

#### شیوه نمونه گیری:

در این پژوهش کلیه کارکنان شعب و ستاد مدیریت بانک در استان مورد مطالعه قرار گرفته و برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید. برای تعیین حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران (کوچران) استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$N=300$$

$$t=1/96$$

$$d=0/05$$

$$p=q=0/5$$

$$n=165$$

**یافته‌های تحقیق:**

یکی از قویترین و مناسب‌ترین روشهای تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات، چند متغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روشهای تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان  $K$  متغیر مستقل و  $N$  متغیر وابسته است.

**نتیجه گیری:**

نوآوری از مهمترین مفاهیم در حوزه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است که موجودیت سازمان را در محیط پیچیده، متغیر و رقابتی امروز تضمین می‌کند. در باب اهمیت نوآوری می‌توان گفت که تمام پیشرفت‌های بشری به دلیل نوآوری و کشف روش‌های نو و جدید جهت انجام کارهاست. نوآوری پنجره‌ای را به سوی فرصت‌های جدید می‌گشاید و مزیت رقابتی پایدار در سازمان را تضمین می‌کند. امروزه سازمان‌ها برای اینکه بتوانند طبق نظریه اقتضایی در محیط عمل کنند ناگزیر از خلاقیت و نوآوری هستند،

براساس یافته‌های این تحقیق عوامل متعددی با توسعه نوآوری درابعاد گوناگون در ارتباط هستند. برخی از این عوامل شامل جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات یا به عبارت دیگر پاداشهای درونی هستند. و برخی در رابطه با جوسازمانی، محیطی، سبک رهبری و.... البته این نکته قابل ذکر است که شرایط محیطی در رابطه هرکدام از مولفه‌ها بریکدیگر متفاوت خواهد بود. در شرایطی که پاداشهای بیرونی و مالی می‌تواند برانگیزاننده خلاقیت و نوآوری باشد، شاید پاداش درونی چندان کارساز نباشد. یا در محیط پیچیده‌ای که تکنولوژی بطور دائم در حال تغییر می‌باشد خلق ایده جدید نیاز به بررسی مولفه‌های بیشتری دارد. ولی نکته دیگری که حائز اهمیت است اینکه لازم است مدیران به مولفه‌های قابل کنترل برای توسعه خلاقیت و نوآوری مجهز شده و بتوانند با بکارگیری آن متغیرها، به توسعه محیط خلاقانه و تشویق نوآوری اقدام نمایند.

متغیرهایی که در این تحقیق مورد بررسی قرارگرفت پاداش‌های درونی نظام جبران خدمات بود. این اجزا تحت نظارت و کنترل مدیریت هستند و می‌توان با سرمایه‌گذاری و اعمال



این نظام به اهداف سازمان در زمینه نوآوری و خلاقیت دست یافت. اگرچه ممکن است متغیرهای مداخله گر همچون ترس از شکست، عدم قبول ایده، عدم امکانات و منابع مالی کافی جهت اجرایی کردن ایده، عدم تمایل به خلق محیط برتر و... به میزان زیادی بر بروز روحیه خلاقانه و محیط نوآورانه تاثیرگذار باشد ولی می توان با اعمال درست نظام جبران خدمات (نظام پاداش به خصوص پاداش درونی) تا اندازه ای بر موانع غالب شد و فرهنگ نوآوری را در سازمان ترویج داد.

نکته مهم دیگری که دریافته های تحقیق ملاحظه شد، میانگین ضریب همبستگی دراکتر متغیرها را می توان براساس رابطه زیر تبیین کرد  $P > 0,200 > 0,600$ . این فاصله نشان می دهد رابطه بین پاداش درونی و ابعاد نوآوری در کارکنان بانک یک رابطه ای نه چندان قوی است. که این موضوع بیان صریح همبستگی بین متغیرها را دچار مشکل می نماید.

به هرحال مدیریت بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری می تواند از طریق رویکردهایی همچون مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری، تفویض اختیار، دادن مسئولیت- های بیشتر و ایجاد تنوع در فعالیتها زمینه را برای ایجاد خلاقیت و نوآوری و تغییرات بدیع و غیر تقلیدی مهیا سازد.

#### پیشنهادات:

۱. با توجه به نتایج فرضیه اصلی پژوهش (جدول ۵) که حاکی از وجود ارتباط بین جنبه های درونی استراتژی های جبران خدمات مدل رابینز و ابعاد توسعه نوآوری مدل یوتربک در کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری می باشد پیشنهاد می شود: به منظور توسعه و تشویق خلاقیت و نوآوری کارکنان، نظام جبران خدمات بانک براساس مدل رابینز و دستنزو طراحی و در شعب و مدیریت ها اجرایی گردد.

۲. در ارزیابی مدیران، شاخص آگاهی و میزان استفاده از جنبه های درونی استراتژی های جبران خدمات توسط مدیران ارشد بانک مد نظر قرار گیرد.

۳. با توجه به نتایج فرضیه فرعی اول (جدول شماره ۶) که حاکی از وجود رابطه مثبت بین مؤلفه های مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و ابعاد نوآوری می باشد، پیشنهاد می شود: مدیران بانک زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریت و شعب را برای کارکنان فراهم نمایند.

۴. با توجه به نتایج فرضیه فرعی دوم به منظور توسعه نوآوری در کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری پیشنهاد می گردد به کارکنان با توجه به ظرفیت و توانایی ها و تخصص ودانش شغلی، اختیارات متناسب و معقولی تفویض گردد..
۵. با توجه به نتایج فرضیه فرعی سوم، و وجود رابطه منفی بین مسئولیت بیشتر و ابعاد نوآوری پیشنهاد می گردد به منظور توسعه نوآوری در کارکنان بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری از واگذارکردن مسئولیت های بیشتر که در توانایی و تخصص کارکنان نمی باشند و یا فرصت کافی برای انجام فعالیتهای روزمره برای آنان فراهم نمی گردد، خودداری شود.
۶. با توجه به نتایج فرضیه فرعی چهارم تحقیق وعدم وجود رابطه بین کار جذاب وگیرا و نوآوری در کارکنان بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری، اگر چه واگذار کردن کارهای جالب و جذاب تاثیری در نوآوری کارکنان ندارد، پیشنهاد می گردد به عنوان یکی از مولفه های جبران خدمات کارکنان در حفظ و ارتقای روحیه آنان مورد بهره برداری قرارگیرد.
۷. با توجه به نتایج فرضیه فرعی پنجم و وجود رابطه مثبت بین ایجاد فرصت برای رشد و ترقی و نوآوری کارکنان، پیشنهاد می گردد مدیران بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری فرصت های مناسبی برای رشد و ارتقای کارکنان فراهم و این فرصت ها را به اطلاع کارکنان برسانند.
۸. با توجه به نتایج فرضیه فرعی ششم، و وجود رابطه منفی بین تنوع در کارها و وظایف و ابعاد نوآوری پیشنهاد می گردد به منظور توسعه نوآوری در کارکنان بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری از متنوع کردن وظایف و کارهای کارکنان، خودداری شود.

## منابع:

- ۱- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
- ۲- ناندان، اچ (۱۳۸۶). مبانی کارآفرینی. ترجمه اعظم شجاع صفت و عاطفه واثقی. مشهد: جهان فردا، نما.
- ۳- طالبی، کامبیز (۱۳۸۵). نوآوری تدریجی در مقابل نوآوری رادیکال. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم، صص. ۱۱۳-۱۳۰.
- ۴- حسن پور، اکبر (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، نشریکان، تهران
- ۵- دفت، ال، ریچارد (۱۹۹۸). تئوری و طراحی سازمان، مترجمین: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۷۷
- ۶- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۷
- ۷- اسفندیاری، اسماعیل (۱۳۸۶). پایان نامه کارشناسی ارشد: بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بانک کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، شهرکرد
- 8- Alegre, Joaguin; Lapiedra, Rafael & Chiva, Richard (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 6(4), pp. 333-346.
- 9- Badawy, M.K. (1988), How to prevent creativity mismanagement, *IEEE Engineering Management Review*, 16( 2), pp. 60-71.
- 10- Cooper, Juett.R (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36/8, pp. 493-502.
- 11- Cumming, Brian S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 21-29.
- 12- Daft, R.L. (1978), "A dual-core model of organizational innovation", *Academy Of Management Journal*, Vol. 20, pp. 193-211.
- 13- DTI (1996), *Innovation the Best Practice – The Executive Summary*, DTI.
- 14- Goyal, Ajay & Akhilesh, K.B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management*, 13(7/8), pp. 206-226.
- 15- Jimenez-Jimenez, Daniel et al (2010). Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), pp. 389-412.
- 16- Johnnessen, Jon-Arild; Olaisen, Johan & Olsen, Bjorn (1999). Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management*, 2(3), pp. 116-128.

- 17- Johnnessen, Jon-Arild; Olsen, Bjorn& Lumpkin, G.T.(20۰۴). Innovation newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), pp. 20-31.
- 18- Kuhn, R.L. (1985), *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Ballinger, Cambridge, MA.
- 19- Martins, E.C.& Terblanche, F.(20۰۵). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64-74.
- 20- Marquis, D.G. (1969), The anatomy of successful innovations, *Innovation* , November
- 21- Ojasalo, Jukka(20۱۰). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), pp. 51-86.
- 22- Taatila, Vesa P. et al(200۹). Framework to study the social innovation network. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), pp. 312-326.
- 23- Tinnesand, B. (1973), *Towards a general theory of innovation*, Dissertation for Ph.D, University of Wisconsin.
- 24- Twiss, B. (1992), *Managing Technological Innovation*, Pitman, London.
- 25- Udawadia, F.E. (1990), Creativity and innovation in organizations, *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), pp. 64-73.
- 26- Urabe, K. (1988), *Innovation and Management*, Walter de Gruyter, New York, NY
- 27- Utterback, J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.