



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد

گروه

رساله برای دریافت درجه دکتری در رشته

موضوع

ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مورد مطالعه: شهر تهران)

استادان راهنما

یلدا دلگشایی

استادان مشاور

عباس خورشیدی

پژوهشگر

محبوبه شاطری

پاییز ۱۳۹۸



به نام خدا

## منشور اخلاق پژوهش

با یاری از خداوند سبحان و اعتقاد به این که عالم محضر خداست و به پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظر به اهمیت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری، ما دانشجویان و اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی متعهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی مد نظر قرار داده و از آن تخطی نکنیم:

اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از هرگونه پنهان سازی حقیقت.

اصل رعایت حقوق: التزام بر رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشگران (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.

اصل مالکیت مادی و معنوی: تمسک بر رعایت کامل حقوق مادی و معنوی دانشجو و نگارنده و نگارنده دیگران پژوهش.

اصل منافع ملی: تمسک بر رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش.

اصل رعایت انصاف و امانت: تمسک بر اجتناب از هرگونه جانب داری غیر علمی و حفاظت از اموال تجسیرات و منابع در اختیار.

اصل رازداری: تمسک بر صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان و کشور و کلیه افراد و نهادهای مرتبط با تحقیق.

اصل احترام: تمسک بر رعایت حریم با حرمت با دیگران انجام تحقیقات و رعایت جانب تقد و خودداری از هرگونه حرمت شکنی.

اصل ترویج: تمسک بر رواج دانش و اشتهار نتایج تحقیقات و انتقال آن به نگارندگان علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.

اصل برانت: التزام بر برانت جویی از هرگونه رفتار غیر حرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به شائبه های غیر علمی می آلائند.



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد اسلامشهر

### تعهد نامه اصالت رساله یا پایان نامه

اینجانب محبوبه شاطری دانش آموخته مقطع دکتری در رشته مدیریت آموزشی که در تاریخ ..... از  
پایان نامه خود تحت عنوان **ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مورد مطالعه: شهر  
تهران)** با کسب نمره ..... و درجه ..... دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی  
و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و.....) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام  
منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوط ذکر و درج کرده ام.  
این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و موسسات  
آموزش عالی ارائه نشده است.

چنانچه بعد از فراغت تحصیل قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و .... از این  
پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.  
چنانچه در هر مقطعی زمانی برخلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن می پذیریم و واحد دانشگاهی  
مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی  
نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی

تاریخ و امضاء:



## سپاسگزاری:

سپاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیمان ساخت و از استاد گرامیم جناب آقای دکتر عباس خورشیدی بسیار سپاسگذارم چرا که بدون راهنماییهای ایشان تامین این پایان نامه بسیار مشکل مینمود و از سرکار خانم دکتر یلدا دلگشایی به دلیل یاریهای و راهنماییهای بی چشمداشت ایشان که بسیاری از سختیها را برایم آسانتر نمود .



**تقدیم به :**

**مقدسترین واژه ها در لغت نامه دلم ،مادر مهربانم که زندگیم را مدیون مهر و  
عطوفت او میدانم و پدر مهربانم که مشوق و بردبار و حامیم بوده و همسرو  
فرزندم که نشانه لطف الهی هستند و برادرانم که پشتوانه های زندگیم هستند**





## فهرست مطالب

چکیده:.....	۲
فصل اول: کلیات تحقیق.....	۴
۱-۱- مقدمه.....	۵
۱-۲- بیان مساله.....	۸
۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش.....	۸
۱-۳-۱- اهمیت پژوهش.....	۱۰
۲-۳-۱- ضرورت پژوهش.....	۱۱
۱-۴- اهداف پژوهش.....	۱۱
۱-۴-۱- هدف اصلی.....	۱۱
۲-۴-۱- اهداف فرعی.....	۱۱
۵-۱- سؤالات پژوهش.....	۱۱
۱-۵-۱- سوال اصلی.....	۱۱
۲-۵-۱- سوال‌های فرعی.....	۱۲
۱-۶- تعاریف نظری و عملی متغیرهای پژوهش.....	۱۲
۱-۶-۱- تعاریف نظری.....	۱۵
۱-۶-۲- تعاریف عملیاتی.....	۱۸
فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش.....	۱۹
۲-۱- مقدمه.....	۱۹
۲-۲- مدیریت تجربه مشتری.....	۱۹
۲-۲-۱- آشنایی با مفاهیم مربوط به تعامل تجربه مشتری.....	۲۱
۲-۲-۲- مفاهیم تعامل تجربه مشتری.....	۲۳
۲-۲-۳- ویژگی‌های تعامل تجربه مشتری.....	۲۳
۲-۲-۴- هدف تعامل تجربه مشتری.....	۲۳
۲-۲-۵- سطوح تعامل تجربه مشتری.....	۲۳

۲۵	۲-۲-۶-مزایای تعامل تجربه مشتری.....
۲۶	۲-۲-۷-چارچوب تعامل تجربه مشتری.....
۲۸	۲-۲-۸-چرخه برنامه های تجربه مشتری.....
۲۸	۲-۲-۹-فرایند تعامل تجربه مشتری.....
۲۸	۲-۲-۱۰-اجرای تعامل تجربه مشتری.....
۲۹	۲-۲-۱۱-تعامل تجربه مشتری به منظور ساخت برند.....
۲۹	۲-۲-۱۲-عوامل تعیین کننده تجربه مشتری.....
۳۰	۲-۲-۱۳-مراحل چهارگانه اجرای تعامل تجربه مشتری (CEM).....
۳۱	۲-۳-مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۱	۲-۳-۱-تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۴	۲-۳-۲-تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۵	۲-۳-۳-ضرورت و اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۶	۲-۳-۴-فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۷	۲-۳-۵-اهداف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۹	۲-۳-۶-اصول مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۰	۲-۳-۷-مزایای مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۲	۲-۳-۸-مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط با سازمان.....
۴۲	۲-۳-۹-انواع فن آوری های مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۳	۲-۳-۹-۱-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش عملیاتی.....
۴۳	۲-۳-۹-۲-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش تحلیلی.....
۴۴	۲-۳-۹-۳-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش تعاملی.....
۴۴	۲-۳-۱۰-مشخصه های سیستم مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۵	۲-۳-۱۱-دلایل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۵	۲-۳-۱۱-۱-پیاده شدن مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک راهکار در سازمان.....
۴۵	۲-۳-۱۱-۲-بلوغ نرم افزاری سازمان.....
۴۵	۲-۳-۱۱-۳-مشخص بودن وظایف هر شخص و گروه در سازمان.....
۴۵	۲-۳-۱۱-۴-معیارهای سنجش موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۶	۲-۱۳-۱۲-موانع مدیریت ارتباط با مشتری.....

- ۱۳-۳-۲- چالشهای اجرایی مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۴۷
- ۱۴-۳-۲- برخی از فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۴۸
- ۱۵-۳-۲- پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۴۸
- ۱-۳-۱۵-۲- پیش نیازهای تکنیکی ..... ۵۰
- ۲-۳-۱۵-۲- پیش نیازهای فرهنگی ..... ۵۰
- ۱۶-۳-۲- مراحل پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه گارتنر ..... ۵۰
- ۱۷-۳-۲- مراحل ارائه خدمت در مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۵۲
- ۱۸-۳-۲- نقاط ضعف و قوت مدیریت ارتباط با مشتری در بانکهای ایرانی ..... ۵۳
- ۲-۳-۱۸-۱- نقاط قوت ..... ۵۳
- ۲-۳-۱۸-۲- نقاط ضعف ..... ۵۴
- ۲-۴-۱- مدل زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری (مدیریت ارتباط با مشتری VALUE CHAIN) ..... ۵۴
- ۲-۴-۲- مدل QCI یا CMAT ..... ۵۷
- ۳-۴-۲- مدل واینر ..... ۵۸
- ۴-۴-۲- مدل تسریع کننده ساپ ..... ۶۱
- ۵-۴-۲- چهارچوب مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس نوع اطلاعات مشتریان ..... ۶۲
- ۶-۴-۲- مدل بلوک های مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۶۲
- ۷-۴-۲- مدل مدیریت ارتباط با مشتری- ایریش ..... ۶۴
- ۸-۴-۲- مدل چرخه حیات مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۶۸
- ۵-۲- مشتری مداری ..... ۶۹
- ۶-۲- انتظارات مشتری ..... ۷۰
- ۷-۲- اثرات و منافع حاصل از وفاداری مشتری ..... ۷۱
- ۸-۲- تعامل مشتری ..... ۷۳
- ۹-۲- چرخه تعامل مشتری ..... ۷۳
- ۱-۹-۲- انگیزه های تعاملی ..... ۷۳
- ۲-۹-۲- فعالیت تعاملی ..... ۷۴
- ۱۰-۲- رفتار تعاملی کارکنان ..... ۷۵
- ۱-۱۰-۲- رفتار اثرگذار آرمانی ..... ۷۶
- ۲-۱۰-۲- رفتار تحریک عقلایی ..... ۷۶

۷۶	۳-۱۰-۲- رفتار انگیزش الهامی .....
۷۶	۴-۱۰-۲- رفتار ملاحظات انفرادی .....
۷۷	۵-۱۰-۲- رفتار فروش هوشمند .....
۷۷	۱۱-۲- عنصر حیاتی موفقیت کارکنان در تعامل با مشتریان .....
۷۸	۱۲-۲- الگوهای آموزش منابع انسانی .....
۷۸	۱-۱۲-۲- الگوی آموزش اسلومن .....
۷۹	۲-۱۲-۲- الگوی آموزش فردی .....
۸۰	۳-۱۲-۲- الگوی آموزش سینگر .....
۸۱	۴-۱۲-۲- الگوی آموزش براتون و گلد: .....
۸۱	۵-۱۲-۲- الگوی ارزشیابی آموزشی کرکپاتریک: .....
۸۳	۲-۱۲-۶- الگوی انتقال آموزش ضمن خدمت .....
۸۳	۲-۱۲-۷- الگوی انتقال آموزش فکتیو .....
۸۵	۱۳-۲- پیشینه پژوهشی .....
۸۵	۲-۱۳-۱- پژوهش های انجام شده در داخل کشور .....
۹۶	۲-۱۳-۲- پژوهش های انجام شده در خارج کشور(جهانی) .....
۱۱۳	۲-۱۴:چارچوب نظری پژوهش .....
۱۱۴	<b>فصل سوم: روش اجرای تحقیق .....</b>
۱۱۵	۱-۳- مقدمه .....
۱۱۵	۲-۳- روش تحقیق .....
۱۱۵	۳-۳- جامعه و نمونه آماری پژوهش .....
۱۱۵	۱-۳-۳- روش نمونه گیری .....
۱۱۵	۳-۳-۲- روش تعیین حجم نمونه .....
۱۱۶	۴-۳- ابزار سنجش .....
۱۱۸	۵-۳- روایی و اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات .....
۱۱۹	۶-۳- روش های گردآوری اطلاعات .....
۱۲۰	۷-۳- تجزیه و تحلیل داده ها .....
۱۲۲	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها .....</b>

۱۲۴	.....	۴-۱:مقدمه
۱۲۴	.....	۴-۲:بخش کیفی
۱۲۵	.....	۴-۲-۱:کدگذاری باز
۱۲۶	.....	۴-۲-۲:کدگذاری محوری
۱۳۰	.....	۴-۲-۳:کدگذاری انتخابی
۱۳۳	.....	۴-۲-۴:اعتبار یابی الگو
۱۳۷	.....	۴-۳:بخش کمی
۱۴۶	.....	۴-۳-۱-۴-توصیف داده ها
۱۵۱	.....	۴-۳-۲-۴-تحلیل داده ها
۱۷۵	.....	<b>فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری</b>
۱۷۷	.....	۵-۱:مقدمه
۱۷۶	.....	۵-۲-نتیجه گیری
۱۹۷	.....	۵-۳-محدودیت های پژوهش
۱۹۷	.....	۵-۳-۱-محدودیت های در اختیار پژوهشگر
۱۹۸	.....	۵-۳-۲-محدودیت های خارج از اختیار پژوهشگر
۱۹۸	.....	۵-۴-پیشنهادها
۱۹۸	.....	۵-۴-۱-پیشنهادهای نظری
۱۹۹	.....	۵-۴-۲-پیشنهادهای کاربردی
۲۰۰	.....	۵-۵-خلاصه پژوهش
۲۰۲	.....	منابع و مأخذ
۲۲۵	.....	پیوست

## فهرست جداول

- جدول ۳-۱: روایی و اعتبار به دست آمده برای ابعاد و مؤلفه های پرسشنامه پژوهش ..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱: شاخص های به دست آمده طی مرحله کدگذاری باز ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه دانش ..... ۱۲۹
- جدول ۴-۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه مهارت ..... ۱۲۹
- جدول ۴-۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه رفتار ..... ۱۳۰
- جدول ۴-۵: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نگرش ..... ۱۳۱
- جدول ۴-۶: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه جسمی ..... ۱۳۱
- جدول ۴-۷: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه روانی ..... ۱۳۲
- جدول ۴-۸: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه عاطفی ..... ۱۳۲
- جدول ۴-۹: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نظم و جدیت ..... ۱۳۳
- جدول ۴-۱۰: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه عمومی ..... ۱۳۳
- جدول ۴-۱۱: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تخصصی ..... ۱۳۳
- جدول ۴-۱۲: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تجربه و دانش قبلی ..... ۱۳۴
- جدول ۴-۱۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه فنی و تخصصی ..... ۱۳۴
- جدول ۴-۱۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه آموزشی ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۵: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه توانایی ارزشیابی ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۶: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تفویض اختیار ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۷: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه دسترسی به اطلاعات ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۸: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه غنی سازی شغل ..... ۱۳۶

- جدول ۴- ۱۹: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه شناسایی ..... ۱۳۶
- جدول ۴- ۲۰: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه شبکه سازی ..... ۱۳۷
- جدول ۴- ۲۱: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نگهداشت ..... ۱۳۷
- جدول ۴- ۲۲: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه بکارگیری ..... ۱۳۷
- جدول ۴- ۲۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه ارزشیابی و ارتقاء ..... ۱۳۸
- جدول ۴- ۲۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه انتظارات ..... ۱۳۸
- جدول ۴- ۲۵: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه عملکرد  
**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- جدول ۴- ۲۶: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه پیگیری ..... ۱۳۹
- جدول ۴- ۲۷: نتایج مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی ..... ۱۴۰
- جدول ۴- ۲۸: توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت ..... ۱۴۶
- جدول ۴- ۳۲: توزیع گروه نمونه بر اساس سابقه کار ..... ۱۴۷
- جدول ۴- ۳۳: توزیع گروه نمونه بر اساس سن ..... ۱۴۸
- جدول ۴- ۳۴: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف ..... ۱۴۹
- جدول ۴- ۳۵: شاخص های توصیفی عاملهای پژوهش ..... ۱۵۰
- جدول ۴- ۳۶: شاخص های نیکویی برازش بعد تخصصی ..... ۱۵۵
- جدول ۴- ۳۷: شاخص های نیکویی برازش بعد فردی ..... ۱۵۸
- جدول ۴- ۳۸: شاخص های نیکویی برازش بعد مدیریتی ..... ۱۶۱
- جدول ۴- ۳۹: شاخص های نیکویی برازش بعد سازمانی ..... ۱۶۴
- جدول ۴- ۴۰: شاخص های نیکویی برازش بعد مدیریت سرمایه ها ..... ۱۶۷
- جدول ۴- ۴۱: شاخص های نیکویی برازش بعد ارتباطی ..... ۱۷۰



- جدول ۴-۴۲: مشخصه های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (ابعاد) ..... ۱۷۰
- جدول ۴-۴۳: مشخصه های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مؤلفه ها) ..... ۱۷۱
- جدول ۴-۴۴: نتایج آزمون T دو گروه مستقل جنسیت و عامل ها ..... ۱۷۲
- جدول ۴-۴۵: نتایج آزمون تحلیل واریانس سن و عامل ها ..... ۱۷۳
- جدول ۴-۴۶: نتایج آزمون تحلیل واریانس سابقه کار و عامل ها ..... ۱۷۴
- جدول ۵-۱: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد تخصصی ..... ۱۷۸
- جدول ۵-۲: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد فردی ..... ۱۸۱
- جدول ۵-۳: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد مدیریتی ..... ۱۸۴
- جدول ۵-۴: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد سازمانی ..... ۱۸۷
- جدول ۵-۵: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد مدیریت سرمایه ها ..... ۱۹۰
- جدول ۵-۶: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد ارتباطی ..... ۱۹۳

## فهرست اشکال

- شکل ۱-۲: سطوح مدیریت تجربه مشتری ..... ۲۴
- شکل ۲-۲: چارچوب مدیریت تجربه مشتری ..... ۲۷
- شکل ۳-۲: بهبود نیروی انسانی (حیدری نصرآبادی، ۱۳۹۳) ..... ۷۹
- شکل ۴-۲: الگوی آموزش فردی (بازدار، ۱۳۸۱) ..... ۸۰
- شکل ۵-۲: الگوی چهار مرحله‌ای مدل آموزشی براتون و گلد (حیدری نصرآبادی، ۱۳۹۳) ..... ۸۱
- شکل ۶-۲: چهار سطح مدل کرکپاتریک (عباسیان، ۱۳۸۵، ص ۵۵) ..... ۸۲
- شکل ۷-۲: الگوی انتقال آموزش فکتیو (ادواردز، ۲۰۱۵) ..... ۸۴
- شکل ۸-۲: مدل زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری (کاپلینسکی و موریس، ۲۰۱۲) ..... ۵۷
- شکل ۱-۵: الگوی مناسب آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان ..... ۱۷۷

## فهرست نمودارها

- نمودار ۴- ۱: نمودار فراوانی جنسیت گروه نمونه..... ۱۴۷
- نمودار ۴- ۲: نمودار فراوانی سابقه کاری گروه نمونه ..... ۱۴۸
- نمودار ۴- ۳: نمودار فراوانی سن گروه نمونه..... ۱۴۹
- نمودار ۴- ۴: مقادیر استاندارد بعد تخصصی..... ۱۵۲
- نمودار ۴- ۵: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد تخصصی..... ۱۵۴
- نمودار ۴- ۶: مقادیر استاندارد بعد فردی..... ۱۵۶
- نمودار ۴- ۷: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد فردی..... ۱۵۷
- نمودار ۴- ۸: مقادیر استاندارد بعد مدیریتی..... ۱۵۹
- نمودار ۴- ۹: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد مدیریتی..... ۱۶۰
- نمودار ۴- ۱۰: مقادیر استاندارد بعد سازمانی..... ۱۶۲
- نمودار ۴- ۱۱: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد سازمانی..... ۱۶۳
- نمودار ۴- ۱۲: مقادیر استاندارد بعد مدیریت سرمایه‌ها..... ۱۶۵
- نمودار ۴- ۱۳: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد مدیریت سرمایه‌ها..... ۱۶۶
- نمودار ۴- ۱۴: مقادیر استاندارد بعد ارتباطی..... ۱۶۸
- نمودار ۴- ۱۵: مقادیر معناداری (ضرایب T-VALUE) بعد ارتباطی..... ۱۶۹

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مورد مطالعه: شهر تهران) انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده‌بنیاد (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است. در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت آموزشی که درباره ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان صاحب نظر هستند، به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که با روش گلوله برفی با انجام ۱۵ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را کلیه کارکنان شعب بانک های سامان شهر تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر تشکیل داده اند که برای انتخاب گروه نمونه به مدد بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۴۱ نفر از کارکنان انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش پیش رفت و در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، از روش داده بنیاد خودظهور و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه بندی داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با افراد کانونی، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. در بخش کمی نیز اعتبار ابزار مذکور (پرسشنامه) از طریق آلفای کرونباخ اندازه گیری شد که آلفای کل برابر با ۰/۹۰ به دست آمده است و روایی آن از طریق روایی CVR انجام شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان، ابعادی چون تخصصی، فردی، مدیریتی، سازمانی، مدیریت سرمایه‌ها و ارتباطی می‌باشند. در بخش کمی نیز شاخص‌های  $RMSEA$ ،  $GFI$ ،  $AGFA$  و  $\chi^2$  دو همگی بیانگر این هستند که ابعاد شناسایی شده در یک ساختار متجانس، سازه‌های الگوی یک مفهوم تحت عنوان آموزش تعامل با مشتریان را حمایت می‌کنند.

**واژه های کلیدی:** الگو، تعامل با مشتری، تخصصی، فردی، مدیریتی، سازمانی، مدیریت سرمایه‌ها، ارتباطی.

# فصل اول

## کلیات تحقیق



پیشرفت و گسترش روز افزون فناوری اطلاعات در دهه اخیر باعث افزایش کران رقابتی سازمان ها، بخصوص در سازمان های مالی شده و دسترسی به فن آوری اطلاعات، کلید اصلی بقا در این محیط رقابتی می باشد. با افزایش شدید رقابت تجاری و روند قدرتمند جهانی شدن، نقش مشتری از یک مصرف کننده صرف به یک عنصر چند وجهی با نقش مصرف کننده کمک تولید کننده، کمک ایجاد کننده ارزش، کمک توسعه دهنده دانش و رقابتها تبدیل شده است که نشان دهنده موقعیت خیلی مهم برای مشتری است (هاپسون و همکاران، ۱۳۸۱). برای اینکه بتوان مشتریان وفادار را در سازمان حفظ کرد و به مشتریان امیدوار و در معرض خطر، خدمات بهتری ارائه داد باید در اولین قدم آنها را شناخت، با شناخت هر دسته از مشتریان می توان متناسب با نیاز آنها خدمات شرکت را بهبود داد و به این صورت مشتریان را حفظ کرد. پس از تشخیص مشتریان، مشخصات آنها، خواسته ها، نیازها و انتظارات هر طبقه از آنها و سپس شناخت خدمات شرکت، ایرادات و اتلافات حین خدمت، یافتن فرصتها و تهدیدها می توان سود آوری شرکت را بالا برد (ایمان خان و همکاران، ۱۳۹۲).

از طرفی منابع انسانی نیز جزء مهم ترین منابع در اختیار سازمان به شمار می روند که تأثیر بسزایی بر رشد و پیشرفت سازمان دارند. موفقیت یک سازمان در گروه مهارت های ارتباطی کارکنان آن سازمان است. بسیاری از کارکنان نقش مهارت های ارتباطی و تعاملی را در موفقیت وظایف شغلی شان بسیار مهم تر از مهارت های فنی خاص می دانند (همیلتون و پارکر، ۱۳۸۶: ۲۳). ارتباط همیشه یک فرایند دوسویه است. در مدیریت، از این فرایند برای انجام کار توسط دیگران و گرفتن اطلاعات، تصمیم گیری، رسیدن به درک مشترک و توسعه روابط استفاده می شود (هلر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳: ۳۷). در تحقیقی نشان داده شده است که مهارت های ارتباطی با نگرش مشتریان و رضایت آنان در ارتباط است. به این معنی که ارتباط مؤثر، منجر به اشتیاق و مثبت نگری در مشتریان می شود و ارتباط غیرمؤثر منجر به بی تفاوتی و نگرش منفی می گردد و حالت خشونت را در مشتریان بوجود می آورد (پرسی و روسیتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰: ۸۸). روابط بین کارکنان و مشتریان برای سازمان هایی که به دنبال بهره وری بالا هستند و تمایل دارند که خدمات باکیفیت مطلوب به مشتری ارائه دهند، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار

---

<sup>1</sup>- Heler

<sup>2</sup>- Perci & Rossiter

است (کیکال و والتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). کارکنانی که روابط مطلوبی با همدیگر و با مشتریان دارند، در مقایسه با افراد فاقد این توانایی، دید متفاوتی دارند و تأثیر مستقیمی بر کیفیت ارائه خدمات و بهره‌وری سازمانی دارند (هابر و ریچل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۹).

در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان بنگاه در گرو جلب رضایت مشتریان است به این ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. بنابراین داشتن الگویی که به کارکنان و نیروی انسانی نحوه تعامل و ارتباط با مشتریان سازمان را آموزش می دهد، ضروری و لازم می نماید.

## ۲-۱- بیان مساله

با ارزش ترین و مهمترین سرمایه هر سازمان، منابع انسانی آن است و در جهان متلاطم امروز، سازمان‌های پیشرو، به اهمیت منابع انسانی و توجه به آنها بیش از هر دوره دیگری پی برده‌اند و متوجه شده‌اند که قرار گرفتن در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی، مستلزم حفظ و توسعه منابع انسانی حاضر در سازمان است. به گزارش سانر<sup>۳</sup> عامل نیروی انسانی به ویژه نیرویی که از مهارت و دانش بالایی برخوردار است مهمترین عامل در رقابت اقتصادی بین بنگاه های اقتصادی و ملت‌ها به شمار می‌رود (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲، ص ۵۱). به همین جهت، در بین سازمان‌های موفق به ویژه بانک‌ها به عنوان نهاد اقتصادی کشور، مبحث آموزش و بروز رسانی دانش و معلومات منابع انسانی مورد تاکید ویژه بانک‌هایی که می‌خواهند در عرضه رقابتی، به صورتی ممتاز فعالیت نمایند، قرار گرفته است. طبق تعریف، آموزش کلیه مساعی و کوشش‌هایی است جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد تغییر رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان جهت آماده کردن آنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۷). آموزش عبارت است از انتقال دانستنی‌ها، اطلاعات و مهارت‌ها به فرد به شرطی که در او ایجاد تغییر کند. اصولاً آموزش راهی است که قصد آن پدید آوردن دگرگونی

1 - Kickal & Walter

2- Haber & Reichel

3 Saner



و تحول است و آموزشی که به هیچگونه تحولی نیانجامد از معنی حقیقی خود دور است (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۹۵، ص ۸). منظور از آموزش کارکنان، بالا بردن سطح دانش و تخصص افراد برای اینکه بتوانند با کسب مهارت‌ها، وظایف شغلی خود را به نحو مطلوب انجام داده و برای ارتقاء در مشاغل نیز آماده کرده‌اند، است (صباغیان، ۱۳۷۹، ص ۲۵).

آموزش فرایند سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است تا بتوانند به خوبی کار کنند. چرا که آموزش، مهارت‌های خاصی را برای انجام کاری خاص در اختیار فرد قرار می‌دهد و هدف اصلی آموزش کارکنان یک سازمان، بهبود مهارت‌های آنان است تا سازمان بتواند کارایی نیروی انسانی خود را به حداکثر برساند (اسفاو،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵، ص ۱۸۸). ادعا شده است که آموزش‌های سازمانی، کارآمدترین ابزار و قوی‌ترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آنها برای انجام وظایف محوله می‌باشد (سواری ممبئی، ۱۳۹۲، ص ۱). بررسی پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که آموزش یکی از عناصر کلیدی است که به کارکنان کمک می‌کند تا به کسب دانش و رضایت در شغل دست یابند. آموزش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را افزایش می‌دهد. از طریق آموزش، کارکنان کار گروهی و یکپارچگی را یاد می‌گیرند و از سوی دیگر، آموزش دریافت شده را به‌طور مثبت در جهت توسعه عملکرد شغلی خود به‌کار می‌گیرند که این امر رضایت مشتری را (که از فاکتورهای اساسی در موفقیت و بقای سازمان‌ها است) در پی دارد (آثار و مقبول‌شاه،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵، ص ۵۸).

اساساً، در هر سیستم بازاریابی، مشتری یکی از مهمترین حلقه‌های مسیر پریچ‌وخم تجاری‌سازی است. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع بسیار ارزشمندی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سوالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می‌باشند (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹، ص ۱۹). در نظام بانکداری، مشتری یکی از مهمترین دارایی‌ها محسوب می‌شود. نظام بانکداری در اقتصاد مبتنی بر بازار مسئولیت بسیار سنگینی بر عهده داشته و یکی از مهمترین اجزای اقتصاد کشور است. رشد و شکوفایی یا رکود اقتصادی کشورها با طرز کار موسسات بانکی ارتباط نزدیک دارد، چرا که سیستم بانکی خدماتی عرضه می‌کند که بدون آن نظام اقتصادی کشور یا از حرکت باز می‌ماند و یا رشد و توسعه آن متوقف خواهد شد (صفری، ۱۳۸۹، ص ۵). یکی از دغدغه‌های موجود در نظام بانکی، نه تنها جذب مشتریان جدید، بلکه نگهداری از مشتریان قدیمی است و

<sup>1</sup> Asfaw

<sup>2</sup> Athar & Maqbool Shah

اساساً، برای بانک‌ها، نگهداری از مشتریان قدیمی به اندازه جذب مشتریان جدید، اهمیت دارد. به همین جهت، اصول رفتار با مشتری، مقوله‌ای است که نیازمند آموزش منابع انسانی شاغل در نظام بانکی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی است. به‌طوریکه در بانک فدرال رزور آمریکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) موضوع توسعه و رشد حرفه‌ای منابع انسانی با استفاده از روش‌هایی مانند پرداخت هزینه آموزشی، طراحی و برگزاری آموزش‌های فنی و توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری انجام می‌گیرد. مطالعه روش‌های ذکر شده نشان می‌دهد که در بانک فدرال رزور آمریکا برای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی، فرصت‌های متعددی از جمله مشاوره در حوزه تخصصی، چرخش شغلی، دوره‌های آموزشی (حضوری، الکترونیکی و ترکیبی) برای توسعه مهارت کارکنان بانک وجود دارد. یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای مستمر در بانک مذکور، پرداخت کمک هزینه آموزشی برای مواردی چون ادامه تحصیل، حضور در برنامه‌های آموزشی، خرید مقاله، کتاب و... به کارکنان بانک است (عاشقی و قورچیان، ۱۳۹۶، ص ۵۲).

بنابراین می‌توان ادعا کرد که در محیط رقابتی، پیچیده و پویا در نظام بانکداری کنونی، مدیریت مشتری یک راهبرد تجاری برای ایجاد ارزش دوسویه است که تمام جوانب مشخصات مشتری را شناسایی می‌کند، دانش مشتری را به وجود می‌آورد، روابط را با مشتری شکل می‌دهد و برداشت آنها را درباره محصولات یا خدمات سازمان ایجاد می‌کند (محرابی، ۱۳۸۹، ص ۶۱). در واقع با استناد به گفته محققان، توجه به مدیریت بهینه مشتری به عنوان یک راهبرد مدیریتی، سازمانی همچون بانک را قادر می‌سازد تا با تمرکز بر مشتریان خود در راستای ایجاد روابطی قوی و بلندمدت اقدام نماید (صادقی، ۱۳۹۶، ص ۱). اساساً در نظام بانکی، با توجه به اهمیت مشتری و مقید بودن این نظام به رعایت اصول مشتری‌مداری، ضروری است تا طرح‌های ویژه‌ای جهت آموزش منابع انسانی تدارک دیده شود تا کارکنان، اصول و فنون رفتار با مشتری را رعایت نموده و مدیریت بهینه‌ای با مشتریان خود داشته باشند. داشتن طرح‌های آموزشی مناسب در این زمینه، نیازمند طراحی و تدوین الگویی منسجم و کاربردی مطابق با احکام اداری در ایران است و بر این اساس، با توجه به نبود چنین الگویی در نظام بانکی کشور و به ویژه در بانک سامان، سوال محقق آن است که چه الگویی برای آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان می‌توان ارائه داد؟

---

<sup>۱</sup> Federal Reserve

دلیل اصلی محقق جهت انجام پروژه‌ای با چنین سوالی، مفقود ماندن آموزش تعامل با مشتریان برای کارکنان بانک است. به خصوص اینکه چون محقق در این بانک مشغول به کار است، عمیقا متوجه می‌شود که آموزشی در این حوزه به کارکنان بانک داده نمی‌شود و اگر هم آموزشی صورت می‌گیرد، بدون نیازسنجی بود و تنها بر اساس سرفصل‌های آموزشی قدیمی، آموزشها اتفاق می‌افتند و عملا این آموزشها تاثیری در بهبود ارتباط کارکنان با مشتریان بانک ندارد. به همین دلیل محقق به دنبال پاسخگویی به سوال مطرح شده می‌باشد.

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

#### ۳-۱-۱- اهمیت پژوهش

صنعت بانکداری یکی از پایه‌های تاثیرگذار در اقتصاد کشور است که نقش تعیین کننده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی ایفا می‌کند. در میان انواع بانک‌ها، بانک سامان یک بانک خصوصی در نظام جمهوری اسلامی ایران است که به عنوان نخستین موسسه مالی و اعتباری دارای مجوز بانک مرکزی ایران، فعالیت خود را از شهریورماه سال ۱۳۷۸ آغاز نموده است و تا به امروز موفقیت‌های چشمگیری در بین بانک‌ها داشته است. توجه به اصل «مشتری مداری» یکی از مهمترین سیاست‌هایی است که بانک سامان دنبال می‌کند و به دنبال آن است تا رضایت مشتریان خود را با ارائه خدمات مطلوب‌تر و باکیفیت‌تر فراهم آورد. به طوری که این بانک، ماموریت اصلی خود را ایجاد ارزش افزوده واقعی برای مشتریان و تبدیل آنها به مشتریان وفادار، با تامین سه اصلی راحتی، سرعت و اعتماد دانسته و می‌داند (بانک سامان، ۱۳۹۷).

به ادعای محققان، طی دهه های اخیر، سازمان‌ها با توجه به نیازهای خود و برای دستیابی به اهداف سازمان، توجه زیادی به رضایت مشتریان به عنوان ابزار مهم نموده‌اند و انگیزه اساسی خود از تمرکز بر مشتری را ماموریتی واضح برای ایجاد ارزش برای مشتریان، سودآوری و به دست آوردن کارایی مورد نظر می‌دانند. به اعتقاد آنان، با ایجاد ارزش برای مشتریان، سازمان‌ها وفاداری مشتری را به دست خواهند آورد که این امر به نوبه خود باعث رشد و سود تجاری برای سازمان خواهد شد (مانایاه و ریشناموهان،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷، ص ۳۳۴). در مطالعه صورت گرفته

<sup>1</sup> Munaiah & rishnamohan

توسط سویجوویک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز به‌کارگیری مدیریت مشتری به عنوان یک ابزار اساسی جهت دستیابی به نتایج بهتر در کسب و کار به واسطه آموزش به پرسنل تاکید شده است (ص ۱۵۱).

کاربردهای مفهوم مدیریت مشتریان در حوزه‌های مختلف به ویژه بخش خدمات انکارناپذیر است و نمی‌توان آن را نادیده انگاشته و به دلیل مشکلات و ریسک‌هایی که دارد به آن مبادرت نمود. با توجه به اهمیت بالای اجرای مدیریت مشتری در صنعت بانکداری که یکی از ابزارهای اصلی رقابت و کسب مزیت رقابتی پایدار است، باید مکانیزم مناسبی تدوین و طراحی شود تا بتواند ریسک‌های ناشی از آن را کاهش داده، مدیریت آن را تسهیل کند. یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت مشتری آنچنان که پژوهشگران مختلف به آن اشاره کرده اند، نداشتن ابزار و معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی ارتباط با مشتریان است (حسنقلی‌پور، ۱۳۹۱، ص ۴۲). همچنین عنوان شده است که مدیریت مشتری در سازمان‌ها به عنوان طرح نوآوری مطرح است که تحقق یافتن آن در سازمان‌های خدماتی از اولویت خاصی برخوردار است. امروزه سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که دیگر نمی‌توانند مانند گذشته تولید کرده و مشتریان را به مصرف تولیدات متمایل سازند. در سیر تکامل تدریجی، توجه به نیازمندی‌ها و علایق بالقوه و بالفعل مشتریان برای موفقیت ضروری است (سبکتکین، ۱۳۸۹، ص ۲۸).

برآورده نمودن این نیازها، خود نیازمند آموزش به منابع انسانی سازمان است. چرا که فرایند آموزش و به‌سازی از فعالیت‌های ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است. چیرگی روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته‌ها و پژوهش برای یافتن تکنیک‌ها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال پیشرفت، مسئله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است (فرهادی، ۱۳۸۷، ص ۲۰).

در واقع با استناد به دیدگاه نظری تافلر<sup>۲</sup> مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده برای پذیرش تغییر، آموزش است. آموزش موثر و پرمایه به منابع انسانی کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. بدیهی است که افراد هر چقدر از دانش و آموزش

---

<sup>۱</sup> Cvijovic

<sup>۲</sup> Tofler

بهتر در مورد کار خود برخوردار باشند فرآیند یادگیری آنها بهتر است و به ارائه اندیشه ها و نظریات مفید تری برای بهبود کار می پردازند (بیات و ترابی، ۱۳۹۳، ص ۱). بنابراین، با توجه به مطالب و دلایلی که به طور مستند ذکر شد، ضروری است تا به ارائه الگوی مناسبی جهت آموزش مفهوم باارزشی چون مدیریت دانش مشتری در نظام بانکی کشور و به طور خاص بانک سامان که هدف اصلی محقق است و پایه و اساس کار آن بر مشتری است بسیار ضروری و داری اهمیت می باشد.

### ۱-۳-۲- ضرورت پژوهش

امروزه مشتری مداری و مشتری گرایی یکی از مقوله های بسیار مهم در امر توسعه همه جانبه سازمان ها می باشد. بانک ها نیز به عنوان سازمان های ارائه دهنده خدمات مالی نه تنها از این امر مستثنی نیستند بلکه به دلیل اینکه قسمت اعظم سرمایه بانکها از سپرده های مشتریان آنها تامین می شود بایستی مشتری مداری و مشتری گرایی را رکن اصلی فعالیت های خود قرار دهند. امروزه مشتری مداری در بانک ها به عنوان یکی از مهم ترین سیاست های بانک ها تلقی می شود و مدیران بانک ها نیز بایستی در امر سیاستگذاری نظام بانکی توجهی بیشتر به این مقوله داشته باشند.

امروزه بانکها به این حقیقت پی برده اند که دیگر نمی توانند مانند گذشته تولید خدمات کرده و مشتریان را به مصرف خدمات متمایل سازند. در سیر تکامل تدریجی، توجه به نیازمندی ها و علائق بالقوه و بالفعل مشتریان برای موفقیت ضروری است. بهبود پتانسیل های مدیریت ارتباط با مشتریان و عدم اطمینان در خصوص اجرای آن در سازمان ها به ویژه در بانکها باعث ایجاد نگرش جدیدی به عوامل تعیین کننده در خصوص سرمایه گذاریبر پروژه اجرای مدیریت مذکور شده است

در مجموع پژوهش حاضر از سه جنبه زیر حائز اهمیت است:

- الف) جنبه نظری که امید است بتوان یک الگوی عمومی که از لحاظ نظری حائز اهمیت است ارائه نمود.
- ب) جنبه کاربردی که امید است بتوان راه حل های مناسبی در خصوص آموزش مدیریت دانش مشتری در بانک ارائه نمود و در اختیار سلسله مراتب مدیران ذینفع قرار داد.

ج) اهمیت توسعه ای که امید است بتوان یک مبانی نظری متقن از موضوع مذکور جمع اوری و در اختیار سلسله مراتب ذینفع قرار داد.

#### ۴-۱- اهداف پژوهش

##### ۴-۱-۱- هدف اصلی

ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان

##### ۴-۲- اهداف فرعی

- ۱) شناسایی ابعاد الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان به ترتیب اولویت از دیدگاه خبرگان.
  - ۲) شناسایی مولفه‌های سازنده الگوی مزبور به ترتیب اولویت از دیدگاه خبرگان.
  - ۳) شناسایی شاخص‌های هر یک از مولفه‌های سازنده الگوی مزبور به ترتیب اولویت از دیدگاه خبرگان.
  - ۴) ارزیابی الگوی مزبور از دیدگاه کاربران.
- ۵) مقایسه تفاوت اطلاعات دموگرافیک (جنسیت، سن، سوابق کاری) گروه‌های نمونه

#### ۱-۵- سوالات پژوهش

##### ۱-۵-۱- سوال اصلی

چه الگویی برای آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان شهر تهران می‌توان ارائه داد؟

##### ۱-۵-۲- سوال‌های فرعی

- ۱- ابعاد سازنده الگوی آموزش تعامل با مشتریان به ترتیب اولویت در بانک سامان کدامند؟
- ۲- مولفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مذکور به ترتیب اولویت کدامند؟
- ۳- شاخصهای سازنده مولفه‌های الگوی مذکور به ترتیب اولویت کدامند؟
- ۴- ارزیابی الگوی مذکور از دیدگاه کاربران چگونه است؟
- ۵- چه تفاوتی بین اطلاعات دموگرافیک (جنسیت، سن، سوابق کاری) گروه‌های نمونه وجود دارد؟

## ۱-۶- تعاریف نظری و عملی متغیرهای پژوهش

### ۱-۶-۱- تعاریف نظری

#### الگو

الگو در اصطلاح به معنای شکل، پیش نویس، طرح، مدل یا نموداری برای نمایش پدیده ای که به عنوان یک مثال یا نمونه متعارف شناخته می شود. گاهی اصطلاح الگو را به عنوان بخشی که شکل یا کیفیت کل را نشان می دهد به کار می برند و عده ای آن را به عنوان پیش نویس یا نموداری که راه معمولی یک عمل یا رفتار و یک ساختار اجتماعی را نمایش می دهد می دانند ( هومن، ۱۳۹۲: ۶۶). در حالی که جوینس و کالهن الگو را نوعی پژوهش درباره موضوعی می دانند که به جای پیروی کورکورانه، ما را در جهت فهم و اقدام متناسب با وضعیت جدید مهیا می داند (جوینس و کالهن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۹).

**تخصصی:** بعد تخصصی اشاره دارد به ویژگی ها و توانایی های خاصی که مختص به یک رشته و مقوله خاص است و جداکننده آن رشته و مفهوم از سایر مفاهیم می باشد (درایور و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۳۰)..

**فردی:** اشاره به توانایی ها و مهارت هایی دارد که فرد در طول دوران فعالیت خود کسب کرده است و باعث و جداکننده او از سایر افراد می باشند (کول، ۱۳۸۷: ۶۴)..

**مدیریتی:** مدیریت اشاره دارد به فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد (اشنایدر، ۲۰۱۴: ۲۹).

**سازمانی:** سازمان نیز اشاره دارد به محیطی که در آن فعالیت ها انجام میگیرد و تمامی اعضا و کارکنان برای نیل به اهدافی خاص با یکدیگر فعالیت می نمایند. بنابراین توانایی های سازمانی اشاره دارند به توانایی های فرد در

<sup>1</sup> Joyce&Calhoun

<sup>2</sup>- Driver & Johnson

مواجهه با سازمان و کارکنان و هماهنگ نمودن این منابع در جهت دستیابی به اهدافی که برای سازمان تعریف شده اند. (اشنایدر ، ۲۰۱۴: ۴۵)

**مدیریت سرمایه‌ها:** مدیریت سرمایه امری کاملاً شخصی است و با توجه به شخصیت، روحیات و اهداف شخص می‌تواند متفاوت باشد. این امر شدیداً به خود شناسی نیازمند است. اینکه او در چه سنی قرار دارد و چه زمانی به چه چیزی می‌خواهد برسد، امری کاملاً ضروری در تعیین اهداف سرمایه گذاری های اوست. مدیریت سرمایه، علمی است که نه تنها به بقای سرمایه شما کمک خواهد کرد. بلکه اگر به نحو درست مدیریت شود قطعاً باعث افزایش سرمایه شما خواهد شد. پس هر شخصی بایستی سرمایه خود را در جهت درست مدیریت نماید که با توجه به مدل‌های سرمایه گذاری شخص، بازدهی سرمایه او می‌تواند متفاوت باشد. اولویت اصلی مدیریت سرمایه با بقای سرمایه است (صفوی، ۱۳۹۱: ۴۳).

**ارتباطی:** این بعد اشاره دارد به مجموعه ای از مهارت ها و توانایی هایی که به منظور برقراری رابطه با دیگر افراد مورد استفاده قرار می‌دهیم تا از این طریق به بحث و تبادل نظر و اطلاعات با آنها پردازیم (یحیایی، ۱۳۸۸: ۴۷).

**دانش:** اشاره به اطلاعات و آگاهی هایی دارد که موردنیاز شغل فرد بوده و هر فردی در هر شغلی باید از آن برخوردار باشد (روس و روس، ۱۹۹۷: ۴۲۰).

**مهارت:** اشاره به توانایی هایی دارد که افراد برای انجا وظایف محوله خود باید از آنها برخوردار باشند (ریکتا و دیک، ۲۰۰۵: ۲۱۰).

**رفتار:** اشاره به ویژگی های و خصوصیات ظاهری دارد که هر فرد در برخورد با سایرین از خود بروز می‌دهد (آلن و مایر، ۱۹۹۷: ۲۲۰).

**نگرش:** هر نوع بیان نظر در مورد یک شیء یا یک فرد یا یک رویداد که در آن قضاوت و ارزیابی نهفته باشد (مستقل از مثبت یا منفی بودن آن) نگرش نامیده می‌شود (لین و هانگ، ۲۰۰۵: ۲۰۰).

**جسمی:** اشاره به خصوصیات و ویژگی های ظاهری دارد که افراد از آن برخوردار بوده و در افراد مختلف با یکدیگر متفاوت است (بکر، ۱۹۹۲: ۲۴۰).



**روانی:** به خصوصیات درونی و غیرقابل دیدن افراد اشاره دارد که منشأ رفتارهای آنان بوده و افراد را از یکدیگر متمایز می سازد(بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۰).

**عاطفی:** به معنای وابستگی احساسی بوده و به خصوصیات احساسی افراد اشاره دارد که آنها در برخورد با مسائل مختلف از خود بروز می دهند(آلن و مایر، ۱۹۹۰: ۴۱۰).

**عمومی:** اشاره به دانش و توانایی های کلی دارد که افراد در شغل های مختلف باید از آن برخوردار بوده و می توان از آنها به عنوان نقاط مشترک مشاغل یاد نمود(هویدا، ۱۳۹۰: ۶۴).

**تخصصی:** اشاره به دانش و توانایی های اختصاصی دارد که افراد در شغل های مختلف باید از آن برخوردار بوده و می توان از آنها به عنوان نقاط متمایزکننده مشاغل یاد نمود(انصاری، ۱۳۸۹: ۳۷).

**تجربه و دانش قبلی:** اشاره به مهارت ها و آگاهی هایی دارد که افراد پیش از ورود به سازمان و عهده گیری مشاغل خاص با خود به همراه دارند(مرسر، ۲۰۰۴: ۱۱۲).

**توانایی ارزشیابی:** اشاره به توانایی ها و ویژگی هایی دارد که افراد با برخورداری از آنها امکان سنجش و ارزیابی موقعیت ها و امور مختلف را به دست می آورند(والتر، ۲۰۰۶: ۳۸).

**تفویض اختیار:** تفویض اختیار یعنی تقسیم مجدد اختیار و قدرت به سمت پایین یعنی به زیردستان(سعادت، ۱۳۸۳: ۷۶).

**غنی سازی شغل:** ابزاری است مدیریتی برای تغییر شغل کارمندان در جهتی که بیشتر چالشی و کمتر تکراری باشد. هدف از این غنی سازی شغلی احساس رضایت بیشتر کارمند در همان شغلی است که در حال حاضر در آن مشغول است. نتیجه غنی سازی شغلی برای سازمان افزایش کارایی کارمندان و در نتیجه کاهش نرخ خروج از سازمان خواهد بود(سرود، ۲۰۰۲: ۹۸).

**شبکه سازی:** شبکه سازی یک فعالیت تجاری، اجتماعی-اقتصادی است که توسط آن کسب و کارها و کارآفرینان برای ایجاد روابط تجاری و شناسایی، ایجاد و یا عمل بر فرصت های تجاری متعهد می شوند. اطلاعاتشان را با

یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و به دنبال شرکای بالقوه برای همکاری و سرمایه‌گذاری می‌گردند (روستا، ۱۳۷۸: ۶۸).

**نگهداشت:** اشاره به تصمیمات و اقداماتی دارد که طی آن سازمان و مدیران، استراتژی‌های لازم برای حفظ و نگهداری منابع انسانی سازمان را انجام می‌دهند (صانی، ۲۰۰۱: ۶۵).

**بکارگیری:** اشاره به فرایندی دارد که طی آن سازمان منابع و یا افراد و .. را برای انجام فعالیت‌ها و عهده‌گیری وظایفی خاص، مورد استفاده قرار می‌دهند (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۷۸).

**ارزشیابی و ارتقاء:** آرتور وبر ارزشیابی را در معنی عام «تعیین ارزش و یا اهمیت یک چیز» می‌داند و به صورت خاص‌تر ارزشیابی را «تعیین میزان موفقیت یک برنامه، یک درس، یک سری آزمایش، یک دارو و ... در رسیدن به هدفهای اولیه آنها» می‌داند (وبر، ۱۹۸۵: ۸۴)..

#### ۲-۶-۱- تعاریف عملیاتی

**الف) در بعد کیفی:** در پژوهش حاضر الگوی آموزش تعامل با مشتریان به مدد مطالعه عمیق کلیه یافته‌های ملی و جهانی و از طریق روش پژوهش داده بنیاد در دو مرحله کدگذاری باز و محوری توسط پژوهشگر در قالب یک فرم مصاحبه سازمان یافته برای خبرگان این حوزه ارسال و در نهایت پس از اشباع نظری خبرگان برای اطمینان بیشتر به مدد بارش مغزی توسط خبرگان از طریق کدگذاری انتخابی نهایی شد.

**ب) در بعد کمی:** فرم مصاحبه مذکور از طریق دادن پیوستار به شاخص‌ها و تغییر آن در قالب پرسشنامه ۶ بعدی، ۲۵ مؤلفه‌ای و ۱۴۸ شاخصی برای گروه نمونه‌ای که تصادفی انتخاب شد ارسال و مورد بررسی قرار گرفت. ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱-۱: ابعاد و مؤلفه‌های احصاء شده

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد گویه‌ها
تخصصی	دانش	۱۰
	مهارت	۱۰
	رفتار	۱۰
	نگرش	۱۰

تعداد گویه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳	جسمی	فردی
۹	روانی	
۸	عاطفی	
۸	نظم و جدیت	
۳	عمومی	مدیریتی
۴	تخصصی	
۴	تجربه و دانش قبلی	
۶	فنی و تخصصی	
۴	آموزشی	
۳	توانایی ارزشیابی	سازمانی
۴	تفویض اختیار	
۴	دسترسی به اطلاعات	
۵	غنی سازی شغل	
۶	شناسایی	مدیریت سرمایه‌ها
۴	شبکه سازی	
۳	نگهداشت	
۳	بکارگیری	
۷	ارزشیابی و ارتقاء	
۸	انتظارات	ارتباطی
۴	عملکرد	
۶	پیگیری	



# فصل دوم

## ادبیات و پیشینه پژوهش

چیزی که امروزه سازمان‌ها را درگیر خود می‌کند تجربه‌ای است که مشتری در نتیجه تعامل با کارکنان و همین‌طور کیفیت خدماتی که از آن سازمان دریافت می‌کند بدست می‌آورد. این تجربه و خاطره‌ای که از برآیند همه تعاملات با کارکنان، خدمات و محصولات سازمان برای مشتری حاصل می‌شود نقش تعیین‌کننده در کیفیت و تداوم ارتباط با مشتری و همین‌طور میزان وفاداری مشتری خواهد داشت (جعفری طاهری، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر تجربه‌ای که در ذهن مشتری حک می‌شود یکی از قدرتمندترین فاکتورهایی است که می‌تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیان او شود. این مطلب بصورت مدیریت تجربه مشتری<sup>۱</sup> تعریف می‌شود (جعفری طاهری، ۱۳۹۵). بنابراین، در این فصل با توجه به موضوع تحقیق به بحث در مورد مفهوم تجربه مشتری، بانکداری و بررسی وفاداری و رضایت مشتری در بانک پرداخته می‌شود و در آخر تحقیقات انجام گرفته مرتبط با موضوع تحقیق در داخل و خارج از کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲-۲- مدیریت تجربه مشتری

### ۱-۲-۲- آشنایی با مفاهیم مربوط به تعامل تجربه مشتری

مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای بار در سال ۱۹۹۸ توسط پاین و گیل‌مور<sup>۲</sup> در مقاله‌ای مطرح شد. آنها معتقدند که تجارت موفق افراد را از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین کاملاً واضح است که «شخصی‌سازی»<sup>۳</sup> یک تجربه، به طور معناداری می‌تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متأثر ساخته و تجربه کلی آنها از داد و ستد با سازمان را بهتر نماید. همانگونه که محققان و تحلیلگران متعددی که درباره مدیریت ارتباط با مشتری (مدیریت ارتباط با مشتری) مطالعه می‌کنند، تا حد زیادی اهمیت مدیریت کردن تجربه مشتری را دریافته‌اند درک مشتری از یک سازمان

1 . Customer Experience Management (CEM)

2 Pine and Gillmor

3 Personalization

در طور تعاملش با تمام کانال های ارتباطی مربوط به آن سازمان ( شامل وب، تلفن، ایمیل، موبایل و...) شکل می گیرد و در نهایت تجربه مثبت مشتری منجر به تکرار داد و ستد می گردد (مارلون، ۲۰۰۹).

تجربه مشتری، واکنش ذهنی او به ارتباطات مستقیم و یا غیرمستقیم با یک شرکت است و کلیه ابعاد یک محصول و یا خدمت اعم از قابلیت ها، نوع تبلیغات و ترویج، شکل ظاهری، قابلیت اعتماد ... را در برمی گیرد.

اصطلاح تجربه مشتری (CE<sup>1</sup>) تنها چند سال است که در فرهنگ واژگان و اصطلاحات بازاریابی و مصرف کننده نوازی به چشم می خورد. بنابراین اهمیت درک تجربه مشتری، آهنگی پرشتاب دارد و شرکت ها می بایست روی ایجاد تجربه ای خوشایند برای مشتریان خود سرمایه گذاری ویژه ای کنند.

سازمان ها به ویژه بانک ها که به نوعی مشتریان سرمایه های اصلی آن ها محسوب می شوند می بایست روی ایجاد تجربه ای خوشایند برای مشتریان خود سرمایه گذاری ویژه ای کنند. مشخص است که مدیریت تجربه مشتری، گامی فراتر از مدیریت ارتباطات با مشتریان است. مدیریت تجربه مشتری، فرآیند استراتژیکی اداره کردن کل تجربه مشتری با یک خدمت یا یک سازمان است. در دوره ای که خدمات ارائه شده توسط یک بانک نمی تواند تفاوت برجسته ای با خدمات سایر بانک ها داشته باشد، وفادار نمودن مشتریان می تواند سودآوری بانک ها را افزایش دهد. چرا که حجم و دفعات خرید مشتریان وفادار بیشتر است و برای مدت بیشتری با سازمان باقی می ماند و سازمان را به دیگران هم معرفی می کنند (جعفری طاهری، ۱۳۹۵).

مدیریت تجربه مشتری در تمامی صنایع به خصوص صنایع خدماتی از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است، یکی از این صنایع خدماتی، صنعت بانکداری است. نظام بانکی طی دهه های اخیر به سرعت به سمت سرمایه گذاری بر روی فناوری های نوین ارائه خدمات به مشتریان، یعنی سامانه های بانکداری الکترونیک روی آورده است. توسعه بانکداری الکترونیک با حذف محدودیت های جغرافیایی و زمانی و بهبود سیستم های امنیتی باعث افزایش اثربخشی تراکنش های مالی بانک و همچنین افزایش رضایت و اعتماد مشتریان گردیده است. در این راستا نیز بانکداری موبایلی، طیف وسیعی از خدمات بانکی را در هر زمان و هر مکان در اختیار مشتریان قرار می دهد.

جان کیسکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) مدیریت تجربه مشتری را روشی جدید برای سنجش میزان رضایت مشتری می‌داند که برای کمک به عملکرد مدیران در سازمان‌ها چارچوبی برای ایجاد روابط قوی حمایت‌کننده ارائه می‌دهد. این شیوه از مزایای حاصل از تکنولوژی برای قوی‌ترین ارتباطات بین مشتری و سازمان استفاده می‌کند (کیسکا، ۲۰۰۲).

تعریفی که لئونارد بری<sup>۲</sup> برای این مفهوم عنوان می‌کند اینگونه است: «صرفاً ارائه محصولات یا خدمات کافی نیست: سازمان‌ها باید برای مشتریان خود تجارب رضایت‌بخشی فراهم کنند. رقابت روی این بعد به معنی سازماندهی تمام سررشته‌ها و کلیدهایی است که در فرآیند خرید آشکار می‌گردد و این یعنی مدیریت تجربه مشتری» (بری و همکاران، ۲۰۰۲).

مدیریت تجربه مشتری (CEM)، بخشی از مدیریت ارتباط با مشتری و گستره طبیعی اطلاع‌رسانی راجع به یک برند است. وقتی یک برند وعده‌ای به مشتری می‌دهد، CEM تحویل فیزیکی این وعده است و در اقتصاد که برند به صورت فزاینده‌ای بر مبنای تحویل ارزش ایجاد می‌شود تا شکل محصول، CEM کاملاً حیاتی و ضروری است (کیربی و همکاران، ۲۰۰۳).

مدیریت تجربه مشتری، پاسخی است به این سوال که چگونه سازمان‌های موفق یک تجربه مشتری را که منجر به مزیت رقابتی منحصر به فردی می‌گردد را طراحی کرده و تحویل می‌دهند. مدیریت تجربه مشتری، سازمان‌ها را به دانش و مهارت‌هایی تجهیز می‌کند که برای توسعه تجربه مشتری در تمام افراد، فرآیندها و محصولاتی که به هر روشی تمایز، مرتبط با برند (مارک) و به طور مداوم به مشتری ارزش می‌دهند، لازم است (اسمیت، ۲۰۰۵). آلپرین<sup>۴</sup> معتقد است مدیریت تجربه مشتری فرآیند مدیریت رویدادها و تعاملات شخصی است که تجربه مشتری را به موجود می‌آورند. از طریق نگاه به بیرون از خود، یک سازمان یا موسسه، بصیرت و بینش ارزشمندی را نسبت به نظر مشتریان خود به دست می‌آورد. این فرآیند از طریق (تماس) - تعامل به کسانی که در ارتباط با مشتری هستند - تجربه مشتری را تعیین می‌کند. مدیریت تجربه مشتری فرآیندی است که به طور موفقیت‌آمیزی، وفاداری به برند و تکرار دادوستد را ایجاد می‌کند. مدیریت تجربه مشتری به طور مختصر

1 John Kiska

2- Kiska

3 Leonardo Berry

4 Alperin



شامل تأثیر گذاشتن بر مشتری و مدیریت کردن ادراک، احساسات و دانش او در تمام تجربیاتش است. این فرآیند، فرهنگ سازمانی را جهت ایجاد یک محیط مناسب تغییر می دهد و تجربه مثبت منحصر به فردی را از موسسه شما به دست می دهد (آپرین، ۲۰۰۵).

اجرای برنامه مدیریت تجربه مشتری یک فرآیند خلاقانه و تجزیه و تحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است، این فرآیند سازمان ها را به چالش و می دارد که کاملاً بر مشتری متمرکز شوند تا سازمان را متمایز سازند، روابط قوی با مشتریان برقرار کنند و در نهایت رضایت قطعی تجربه مشتری را به دست آورند (هاورستن، ۲۰۰۷).

باب تامسون<sup>۱</sup> معتقد است «تجربه مشتری» تصور مشتری از تعامل با یک علامت تجاری است، از ارتباطات بازاریابی گرفته تا فرآیندهای فروش و ارائه و استفاده از آن محصول یا خدمات «مدیریت تجربه مشتری» به معنی مدیریت کردن تعاملات با مشتری بری ایجاد برتری برند و سود بخشی بلند مدت است. CEM به شرکت ها کمک می کند تا با نیمه راست مغزشان، مشتریان را ببینند- مرتبط با تصورات، احساسات و روابطی که تعیین کیفیت آنها خیلی سخت است، اما با این حال با ارزش اند- به جای نگاه کردن صرف به اینکه چگونه و چقدر مشتری برای سازمان ارزشمند است، CEM نیاز دارد که ارزش شرکت را برای مشتری، مورد بررسی قرار دهد (تامسون، ۲۰۰۶).

مدیریت تجربه مشتری تلاشی هماهنگ برای تحقق اهداف ویژه از طریق بهبود بخشیدن به کیفیت و تداوم تعامل با مشتری است (مونیکا، ۲۰۰۸).

مدیریت تجربه مشتری (CEM) از نظر بوسر<sup>۲</sup> از طریق تبدیل مشتریان «راضی<sup>۳</sup>» به «وفادار یا هواخواه<sup>۴</sup>» و از طریق کاهش تجارب ضعیف که می تواند باعث نارضایتی مشتری و کاهش ارزش گردد، مشتریانی وفادار ایجاد کند که باعث ارزش مالی بیشتر می شوند (مارلون، ۲۰۰۹).

مدیریت تجربه مشتری، یک استراتژی است که روی عملیات و فرآیندهای تجربه‌هایی پیرامون نیازهای فردی مشتری تمرکز می کند. این بیانگر یک استراتژی است که منجر به یک معامله برنده بین فروشنده و مشتری اش

---

1 Bob Thomson  
2 Bowser  
3 Sates Feed  
4 Advocate

می گردد. هدف مدیریت تجربه مشتری سوق دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به هواخواهی و طرفداری است (کمالادوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

مدیریت تجربه مشتری، به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری محوری، به وجود آوردن کارایی های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثر سازی مزایا است (سالیوان، ۲۰۰۹).

### ۳-۲-۲-ویژگی های تعامل تجربه مشتری

**قدرتمند:** مدیریت تجربه مشتری بینش و فراستی درباره تجربه اخیر مشتریان و چگونه بهبود بخشیدن به آن به دست می دهد.

**سریع:** از طریق تمرکز صرف روی مشتریان هدف، مدیریت تجربه مشتری می تواند به نتایج سریعتر و قابل اطمینان تری دست یابد.

**پیشرو:** توصیه های CEM بر این نکته متمرکز هستند که روی آن دسته از زمینه های کلیدی متمرکز شوید که به مشتری ارزش می دهد، در این صورت به جای انبوهی از داده به دانش مطلوب دست خواهید یافت.  
به صرفه: رویکرد مدیریت تجربه مشتری پیمایش را ساده و مقرون به صرفه می سازد (اسمیت، ۲۰۰۵).

### ۴-۲-۲-هدف تعامل تجربه مشتری

ارائه یک پیشنهاد و تجربه برجسته و قابل اتکا به مشتریان مهم ترین هدف مدیریت تجربه مشتری است، به طوری که مشتریان ارتباطی عاطفی، دائمی و البته سودآور را با بانک آغاز کنند. هر زمان که مشتری با بانک ارتباط برقرار می کند و به صورت حضوری مراجعه می کند، در ذهن خود قضاوتی را از آن بانک شکل می دهد که یا منجر به بازگشت وی برای استفاده بیشتر از خدمات و توصیه و معرفی آن بانک به سایرین خواهد شد یا برعکس باعث احساس عدم رضایت و دل سردی وی می شود.

### ۵-۲-۲-سطوح تعامل تجربه مشتری

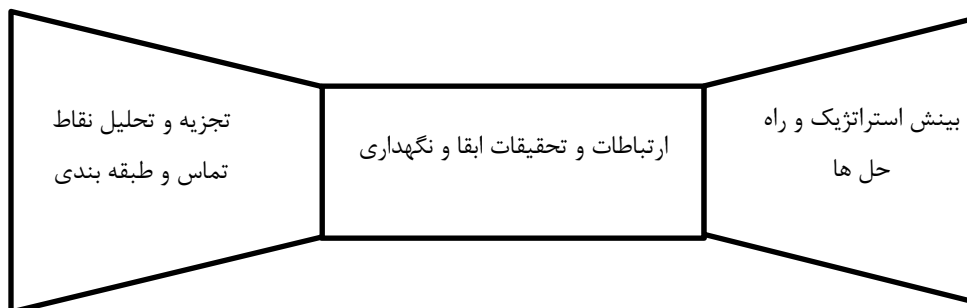
در هر سازمانی مدیریت تجربه مشتری در دو سطح قابل بررسی و اجرا است :

---

<sup>۱</sup>- Kmaladvy

مدیریت تجربه مشتری در سطح استراتژیک<sup>۱</sup>: CEM استراتژیک به شرکت ها این امکان را می دهد که از طریق شناخت پیشران های کلیدی رضایت مشتری یک استراتژی مشتری محور را توسعه دهند. CEM در واقع به سازمان ها کمک می کند تا عملکرد تجاری خود را بهبود بخشیده و از طریق گوش کردن به مشتری حفظ مشتری را در بلند مدت تحقق بخشند. مدیریت تجربه مشتری از طریق نظم بخشی به فرآیند های تجاری جهت تطبیق تجربه مشتری با انتظاراتش به تضمین سودآوری بلند مدت و پایداری کمک می کند. مدیریت تجربه مشتری استراتژیک، برای تضمین روابط موفق از طریق یک دید وسیع به تمام نقاط تماس و وابستگی های متقابل، بسیار قاطع و سر سخت است.

مدیریت تجربه مشتری در سطح تاکتیکی<sup>۲</sup>: CEM تاکتیکی یا ماهرانه منبعی غنی است که به شما این امکان را می دهد که باز خورد فوری از مشتری خود بگیرید و خیلی سریع نسبت به یک به یک مشتریان، عکس العمل نشان دهید. CEM می تواند از بازخوردهای به دست آمده از برنامه های مدیریت شکایت به همان خوبی اطلاعات جمع آوری شده از تعامل مشتریان با انواع نقاط تماس استفاده نماید. مدیریت تجربه مشتری علاوه بر اینکه سازمان را قادر می سازد تا به ارباب رجوع های ناراضی سریع پاسخ دهد. این امکان را نیز فراهم می آورد تا فرایندها بازبینی شده و مشکلات برطرف شود (مارگیت، ۲۰۱۰).



شکل ۱-۲: سطوح مدیریت تجربه مشتری

1 Strategic CEM  
2 Tactical CEM

## ۶-۲-۲- مزایای تعامل تجربه مشتری

با مدیریت تجربه مشتری می‌توان به افزایش سوددهی یا کاهش هزینه‌ها دست یافت. از جمله مزایای مدیریت تجربه مشتری می‌توان به افزایش وفاداری مشتریان و توسعه فرآیند خرید مجدد خدمت، ایجاد مزیت‌های رقابتی برجسته و دستیابی به رهبری بازار، افزایش درآمد و سوددهی کسب‌وکار، افزایش سهم بازار، افزایش مشتریان سودآور، توانایی نوآوری‌های هدفمند و معرفی خدمات جدید بانکی و افزایش تعهد کارکنان سازمان اشاره کرد. تجربه‌ای که در ذهن مشتری حک می‌شود یکی از قدرتمندترین فاکتورهایی است که می‌تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیان او شود.

مدیریت تجربه مشتری (CEM) سه مزیت عمده دارد:

بهبود کوتاه مدت در حفظ تجارب و مشتریان

بهبودهایی در وفاداری مشتریان برای سود بلند مدت

ایجاد تمایز رقابتی (کریج و همکاران، ۱۹۹۵).

سازمانها برای اطمینان از تعاملات صحیح، مداوم و مثبت با مشتریان و کاهش هزینه‌ها روی مدیریت تجربه مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند. عناصر اصلی مدیریت تجربه مشتری بازننگری کیفیت، ارزیابی سازمان و آموزش و هدایت آن است. در کل CEM شامل چرخه‌ای ۳۶۰ درجه از بهبود مداوم عملکرد است.

سایر مزایای مهم تکنولوژی مدیریت تجربه مشتری عبارتند از:

افزایش حفظ مشتری

کاهش هزینه و زمان آموزش

افزایش درآمد ناشی از فروش و صعودی و فروشی مقطعی

برقراری ارتباط بین ارزشهای اصلی و عمده سازمان

تضمین پذیرش قوانین و مقررات

حل مشکلات مشتریان به گونه‌ای اثر بخشی

بررسی و ضبط اطلاعات ارزشمند بازار که در تعاملات مشتری به دست آمده است (بوسی، ۲۰۰۶).

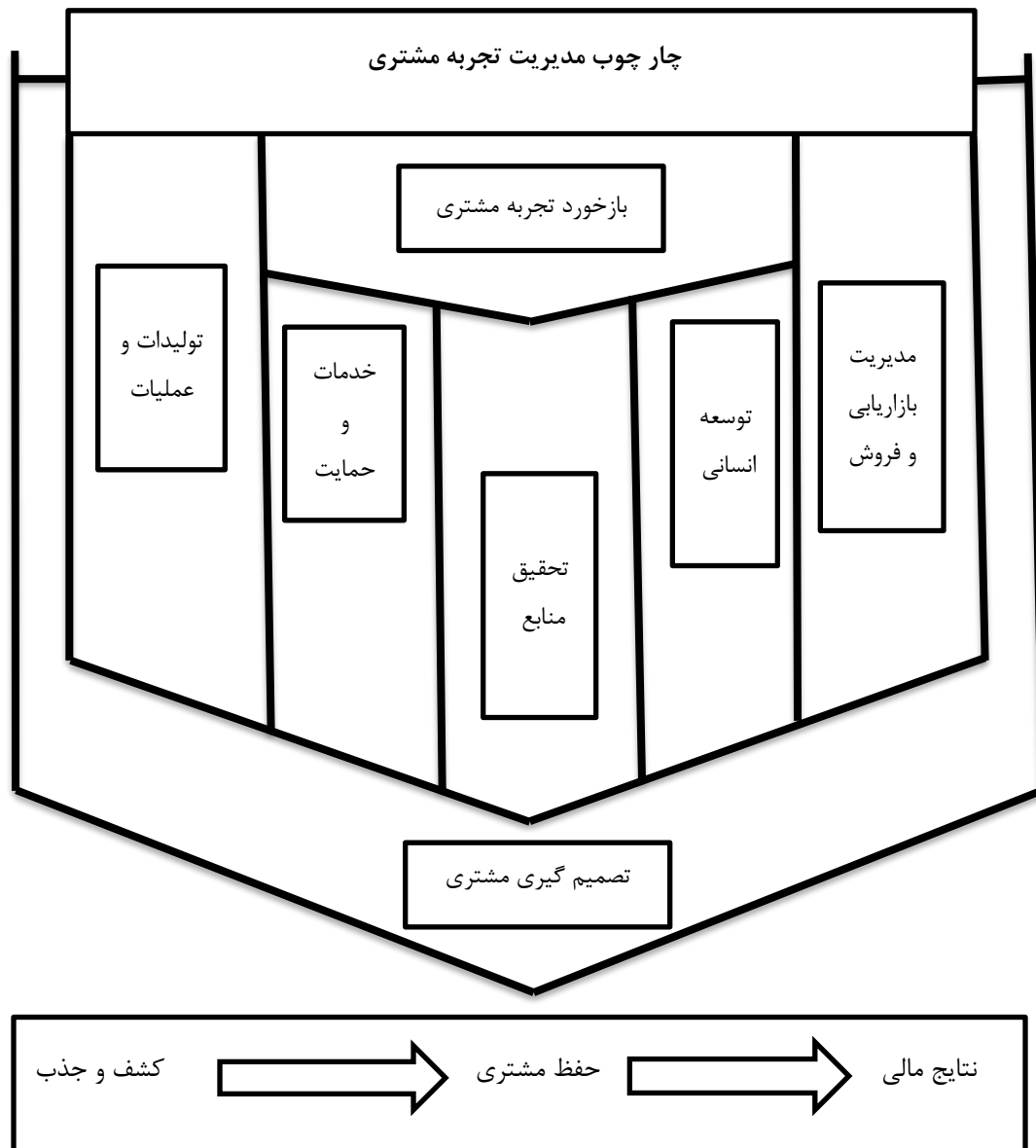
## ۷-۲-۲- چارچوب تعامل تجربه مشتری

مدیریت تجربه مشتری امکان حفظ مشتریان با ارزش و قدیمی را فراهم می کند. مدیریت تجربه مشتری، یک دید آینده نگر از آنچه مشتریان انتظار دارند را ارائه می دهد و به طور مستقیم صدای مشتری را به تصویر می کشد. بنابراین تمام بخش های سازمان ایجاد می کند که می توانند به هنگام تصمیم گیری صدای مشتری را مورد توجه قرار دهند. از طریق همین تمرکز عالی روی مشتری است که سازمان ها بهتر می توانند از خود در مقابل ارتداد و فرار مشتری محافظت نمایند.

مدیریت تجربه مشتری رویکردی فراهم می کند که ایجاد و حفظ روابط با مشتری را ممکن می سازد جزء کلیدی CEM کاربرد آن در تمام بخش های سازمان - از تحقیق منابع انسانی - است که از طریق جمع آوری و بهره جویی از بازخوردی که مشتریان از تمام بخش های سازمان می دهند یک شرکت مشتری محور شروع به گسترش می کند.

فرآیند مدیریت تجربه مشتری از شناسایی حدود کلیدی هریک از بخش های اداری سازمان شروع می شود تا فرآیندهای تصمیم گیری آن سازمان را حمایت کند. بازخورد مشتری ابزاری است که در مرحله بعد جهت جمع آوری اطلاعات درباره این حدود کلیدی مورد استفاده قرار می گیرد بازخوردهای مشتریان گردآوری می گردد و داده ها جهت ارائه گزارش به کار می رود که با انجام تجزیه و تحلیل های روی آن به تصمیم گیری هریک از بخش های سازمان کمک خواهد کرد.

راهکارهای متعددی برای مدیریت تجربه مشتری وجود دارد همچنین مفاهیمی برای میل به مجموعه ای از اصول که شامل سنجش میزان رضایت مشتری مدیریت شکایت و جذب مشتری و ... است. تمامی این اعمال سازمان را یاری می کند تا قبل از اینکه مشتریان تصمیم بگیرند جای دیگر سرمایه گذاری کنند. آنها را جذب نمایند و در مجموع این راهکاری CEM یک چارچوب بی نهایت قدرتمند برای تصمیم گیری ایجاد می کند.



شکل ۲-۲: چارچوب مدیریت تجربه مشتری

اجرای چارچوب CEM جهت حمایت از روابط پایدار با مشتری برای حیات بلند مدت سازمان ضروری است و مثل هر عمل تجاری دیگری تعهد نسبت به آن باید زیاد باشد. در مورد چارچوب مدیریت تجربه مشتری همه

یا هیچ وجود ندارند به این معنی که این چارچوب ممکن است مرحله به مرحله یا در مقیاس کوچکی اجرا شود و با کسب تجارب بیشتر راجع به آن، استفاده از آن در سازمان گسترش یابد (کیسکا، ۲۰۰۲).

#### ۸-۲-۲- چرخه برنامه های تجربه مشتری

سیر برنامه های مدیریت تجربه مشتری ترتیبی به شرح زیر دارد:

گرایش ها و تمایلات در نیازها و تقاضاهای مشتریان

تصمیم های مربوط به برنامه ریزی و سرمایه گذاری

تعریف و شناسایی تجربه و برند

تخصیص منابع و تلاش ها

تنظیمات و آرایش سازمانی

محركها اقتصادی تجربه مشتری

گفتگو با مشتری (استار، ۲۰۰۹)

#### ۹-۲-۲- فرایند تعامل تجربه مشتری

جهت انجام و تکمیل فرآیند مربوط به CEM اجرای چهار مرحله ضروری است که هر مرحله برای مرحله بعد مقدمه است:

تثبیت استانداردهای نقاط تماس و بهترین شیوه ها و اعمال

بهبود بخشیدن به کیفیت و تداوم برخوردها و تعاملات

تقویت تجربه مشتری

ایجاد کیفیت و سود آوری در روابط (مونیکا، ۲۰۰۸).

#### ۱۰-۲-۲- اجرای تعامل تجربه مشتری

گرچه مشکل عمده کسب و کارهای موجود این است که نقاط حساس و کلیدی را از دیدگاه مشتری نمی نگرند، لیکن برای پیاده سازی مدیریت تجربه مشتری باید به تکنیک های حفظ مشتری، افزایش سهم خرید مشتریان فعلی از شرکت هم چنین جذب مشتریان جدید پرداخته شود.

در مرحله اجرا بیشترین تمرکز باید روی نقاط حساس از دیدگاه مشتریان باشد نقاطی که خلق یک تجربه خاص و به یادماندنی در مشتری به طور مستقیم به واکنش‌های احساسی مربوط می‌شود که در این نقاط حساس قرار دارد.

#### ۱۱-۲-۲- تعامل تجربه مشتری به منظور ساخت برند

مدیریت هر چیزی نیازمند سنجش است ولی کمی کردن تجارب مشتریان و ادراکاتشان و ارزیابی تجارب و ادراکات آنها کار دشواری است. چرا که بیشتر مشتریان نمی‌توانند به طور آگاهانه مشخص کنند که چرا یک تجربه از نظرشان خوب یا بد جلوه کرده است. ولی به خوبی می‌توانند تعیین کنند که تجربه خوبی بوده یا خیر، از این منظر که به سختی می‌توان نتایج را عدد و رقم نشان داد. مدیریت تجربه مشتری با بیشتر استراتژیهای کسب و کار متفاوت است. برخی صاحب نظران، تفاوت مدیریت مشتری و «مدیریت ارتباطات با مشتری» را در همین جنبه می‌دانند. البته مدیریت تجربه مشتری را شاخه‌ای از مدیریت ارتباطات با مشتری می‌داند که به احساسات مشتریان و ادراکاتشان از خود محصول به عنوان یک تجربه توجهی ویژه کرده است (جانفرسا، ۱۳۸۸).

#### ۱۲-۲-۲- عوامل تعیین کننده تجربه مشتری

**مهارت‌های کارکنان:** کارکنانی که با مشتریان تماس می‌گیرند، باید دارای شش توانایی عمده باشند: ایجاد احساس عزت نفس و ویژه بودن افراد، اداره کردن اولین و آخرین تأثیرات، حفظ طرز تلقی مثبت، انتقال پیام‌های روشن، نشان دادن توان و تحرک بالا، خوب کار کردن در شرایط تحت فشار

**ویژگی‌های محصول:** ارائه خدمت با ارائه ویژگی‌های خاصی که آنرا نسبت به سایر خدمات متمایز می‌سازد، می‌تواند تجربه منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد نماید. تجربه‌ای که مشتری آنرا به خاطر سپرده و به خاطر تکرار آن مجدداً به سمت دریافت مجدد آن خدمت مراجعه خواهد کرد.

**نحوه ارائه محصولات و خدمات:** در ارائه خدمات عوامل متعدد سبب ایجاد تجربه مثبت در مشتریان می‌شود

که در عبارتند از:

عوامل محسوس (تجهیزات مدرن، امکانات فیزیکی قابل توجه، آراستگی و تمیزی ظاهر کارکنان)،



قابلیت اعتماد (انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین، علاقه نشان دادن برای رفع مشکلات مشتریان، ارائه گزارش‌های بدون غلط).

پاسخگویی (بیان زمان دقیق ارائه خدمات به مشتریان، ارائه خدمات بدون معطلی، تمایل به کمک کردن به مشتریان، پاسخگویی به سوالات مشتریان).

اطمینان خاطر (ایجاد احساس امنیت در مشتریان در تعامل به ارائه کنندگان خدمت، رفتار توأم به ادب، نزاکت و تواضع، داشتن دانش کافی برای پاسخگویی به سوالات).

همدلی (توجه فردی به مشتریان، درک نیازهای خاص مشتریان، توجه شخصی کارکنان به مشتریان) (جعفری طاهری، ۱۳۹۵).

### ۱۳-۲-۲- مراحل چهارگانه اجرای تعامل تجربه مشتری (CEM)

برای بسیار از مدیران تصویر و منظر CEM کاملاً واضح است ابتدا شناخت آنچه تجربه مشتری را پیش می‌برد: نگرشها، رفتار و بازده مالی، سپس طراحی تجارب کلی برای مشتریان هدف و تکمیل تجارب از طریق تغییر فرآیندهای درونی، ساختارها و سیستم‌ها، سرانجام تداوم عملکرد، به کارگیری عمل چاره ساز و مفید در صورت نیاز، پاسخگویی به بازار و رقابتی و ایجاد تجارب جدید متعهد ساز جهت تداوم تقویت مدیریت تجربه مشتری. علیرغم واضح بودن، این تصور در سازمانهای اندکی درک شده است. تلاشهای ابتدایی مدیریت تجربه مشتری، بر سیستم‌های عظیم اطلاعاتی تأکید دارد. میلیونها دلار برای سیستم‌های مدیریت ارتباطات با مشتری CEM صرف شده، صرفاً برای اینکه به سازمانها پیشنهاد شده بود که مشتریان خود را شناخته و با آنها ارتباط برقرار کنند. واضح است که سازمانها باید بهتر کار کنند تا تصوراتشان از مدیریت تجربه مشتری را به واقعیت تبدیل کنند. در حقیقت، مهم یافتن بهترین اعمال و شیوه‌هایی است که سازمانها با بهره‌گیری از آن بتوانند مشتریان را در مرکز استراتژی تجاری خود قرار دهند. تمام آنچه در فوق شرح داده شده. در چهار مرحله اساسی خلاصه می‌شود:

تعهدات شغل: ایجاد یک تیم اجرایی ارشد

درون بینی (بینش): شناخت پیش برنده‌های رفتار مشتری

عمل: یکی کردن و واحد سازی تجربه مشتری با فرآیندهای کلی

جایگزینی: مرتبط ساختن سازمان به تحویل و ارائه تجارب کلی (محمدی آلاگوز، ۱۳۸۹).

### ۳-۲- مدیریت ارتباط با مشتری

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به سازمانها کمک می‌کند که به مشتریانشان خدمات بهتری ارائه دهند. این سیستم فرصتهای بیشتری برای فروش فراهم می‌آورد و موجب اثر بخشی بیشتر آن می‌شود، زمان پاسخگویی و کیفیت خدمات به مشتری را افزایش می‌دهد، درک واحد بازاریابی از روندها و الگوهای رفتاری مشتریان را ارتقاء می‌بخشد. دیدگاهی واحد و مشترک از مشتریان را گسترش می‌دهد و امکان برخورد فرد به فرد با آنها را فراهم می‌آورد و در نهایت به مشتریان اجازه می‌دهد تا نحوه تعامل با شرکت را برگزینند. مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از مدل تجاری مشتری محوری که کارکردهای شرکت را حول نیازهای مشتریان (و نه محصولات، منابع یا فرایندها) متمرکز می‌نماید تا رضایت، وفاداری و ماندگاری مشتری افزایش یابد (پلسیس و بون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری از طریق کسب اطلاعات از مشتری و کسب و کار قادر به تجارت در تعاملات فردی هستند. البته مدیریت ارتباط با مشتری در دو حوزه عملی و تحلیلی است. حوزه عملی جمع‌آوری اطلاعات را شامل می‌شود و حوزه تحلیلی داده‌ها را در بر می‌گیرد. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از راهبردهای کسب و کار (با تمرکز بر مشتری) و نرم‌افزارهای فن‌آوری به منظور افزایش فرایندهای ارتباط با مشتری و مدیریت آن است. با وجود اینکه مدیریت ارتباط با مشتری اغلب دشوار و نگران‌کننده است لیکن سود به دست آمده قابل توجه است (سیمام و هارا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

#### ۳-۲-۱- تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری معانی و مفاهیم مختلفی را به ذهن افراد متبادر می‌کند. علیرغم اینکه مفهوم ارتباط با مشتری در ظاهر ساده و واضح به نظر می‌رسد اما بر سر تعریف آن توافق کمی وجود دارد. به عنوان مثال زاپالایش چهل تعریف متمایز از مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص نموده است (دهمرد و همکاران، ۱۳۸۹). محققان و نظریه پردازان هر کدام تعاریف مختلفی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهند که می‌توان آنها را

---

1 -Plessis & Boon

2 -Seemam & Hara

در چهار گروه کلی با عناوین استراتژی، فناوری، فرآیند و سیستم اطلاعاتی طبقه بندی نمود (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹).

پارواتیاری و شت (۲۰۰۱) مدیریت ارتباط با مشتری را یک استراتژی جامع و فرآیند به دست آوردن، حفظ و همکاری با انتخاب مشتریان به منظور ایجاد ارزش ویژه برای شرکت و مشتری تعریف می کند و این امر شامل ادغام فعالیت بازاریابی، فروش، خدمات مشتری و زنجیره تامین سازمان به منظور دست یابی به کارایی و اثر بخشی بیشتر در رساندن ارزش به مشتری است. این تعریف بر اهمیت در نظر گرفتن مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرآیند جامع برای دستیابی و حفظ مشتریان به کمک هوشمندی تجاری برای به حداکثر رساندن ارزش مشتری برای سازمان تاکید می کند (نگای و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی از فرآیند کسب و کار و فناوری است که به دنبال درک مشتریان یک شرکت از دیدگاه اینکه "چه کسانی هستند؟ چه انجام می دهند و مانند چه هستند؟" می باشد (رایالز و کنوکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). مدیریت ارتباط با مشتری واژه ای برای مجموعه ای از متدولوژی، فرآیند، نرم افزار و سیستم هایی است که به موسسات و شرکت ها در مدیریت موثر و سازمان یافته ارتباط با مشتریان کمک می کند (برنت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرآیند، متشکل از نظارت به مشتری، جمع آوری داده های مناسب، مدیریت و ارزشیابی داده ها و نهایتاً ایجاد مزیت واقعی اطلاعات استخراج شده در تعاملات آنان است (کیم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از مدل تجاری مشتری محوری که کارکردهای شرکت را حول نیازهای مشتریان (و نه محصولات، منابع یا فرآیندها) متمرکز می نماید تا رضایت، وفاداری و ماندگاری مشتری افزایش یابد (پلیسیس و بون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

کسانوف (۲۰۰۴)، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک راهبرد در سطح سازمان برای بهینه کردن سوددهی، درآمد و رضایتمندی مشتریان با انجام سازماندهی بر اساس گروههای مختلف مشتریان، ترویج رفتار رضایت مندانه و ارتباط فرایندها از مشتری تا تامین کننده، تعریف می کند. سرمایه گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری، باعث درک بهتر، دسترسی بیشتر و تعامل موثرتر با مشتری از طریق کانال های مختلف می شود (وکیلی فرد، مران جوری و علی خانی، ۱۳۸۷).

---

1 -Negai et al

2 -Ryals & Knox

3 -Burnett

4 -Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim, Chan-Wook Park

5 -Plessis & Boon

وکیلی فرد و همکاران(۱۳۸۷)، مدیریت ارتباط با مشتری را فلسفه و نظم مدیریتی می دانند که بر مشتریان در تمام حوزه های سازمان تمرکز می کند. بنابراین، این رویکرد به شکل قابل توجهی با رویکردهای بازاریابی و سنتی متفاوت است. این موضوع ساختار، فرهنگ و فلسفه مشتری مداری را در سازمان توصیف می کند و در قالب مفهوم کلی آن شناخته می شود. این مفهوم شامل چهار جزء راهبرد، فرایند، افراد و فن آوری است (همان منبع). مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از یک استراتژی برای ایجاد ارتباط با مشتریان بر اساس الگوهای رفتاری آنها که این استراتژی مبتنی بر چهار هدف اجرایی است:

- ۱- تشویق مشتریان دیگر شرکت ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
- ۲- تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده اند به خریدهای بعدی
- ۳- تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار
- ۴- ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت تبدیل شوند( صالحی صدقیانی و اخوان، ۱۳۸۵)

در جدول زیر تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است.

جدول ۱-۲: تعاریف مختلف مدیریت ارتباط با مشتری (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۰)

عناصر کلیدی	صاحب نظر
استراتژی کسب و کار، درک پیش بینی و اداره نیازهای مشتریان بالقوه و جاری سازمان	براون (۲۰۰۰)
کسب، حفظ و افزایش مشتریان سودآور، ایجاد ارزش برای مشتریان، ایجاد وفاداری در مشتریان	هاندن (۲۰۰۰)
اندازه گیری و تخصیص منابع انسانی به فعالیت های اثرگذار بر رابطه مشتریان سودآور	هریس(۱۹۹۹)
استراتژی کسب و کار، بهینه کردن سودآوری، درآمد و رضایت مشتری، سازماندهی سرمایه گذاری پیرامون بخش های مشتری، پرورش رفتارهای مبتنی بر رضایت مشتریان و ارتباط قرائندها از مشتری به تامین کنندگان	نیکولیت، اندرن و گیلبرت (۲۰۰۰)

بر اساس تعریف سوئیفت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد سازمانی برای درک و تحت تاثیر قراردادن رفتار مشتری از طریق ارتباطات معنادار به منظور بهبود فرایند کسب، نگهداری، وفاداری و سودآوری مشتریان می باشد.

کین سید<sup>۱</sup> مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان استفاده استراتژیک از اطلاعات، فرایندها، فناوری و افراد برای مدیریت ارتباط با مشتری در تمام طول چرخه حیات مشتری می داند.

کو و همکاران<sup>۲</sup> مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان استراتژی یکپارچه شده مشتری در یک سازمان برای مدیریت اثربخش تر مشتریان به وسیله فراهم آوردن کالاها و خدمات خاص و حداکثر کردن ارزش دوره حیات مشتری می دانند (کو و همکاران، ۲۰۰۷).

کومر و رامانی<sup>۳</sup> مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان فرایند دستیابی و نگهداری رابطه ای مداوم با مشتریان و از طریق رفتار مناسب و متنوع با هریک از آنها بر مبنای علایق ایشان، بجای اجرای برنامه های بازاریابی تعریف می کند. مدیریت ارتباط با مشتری مفهومی است که یک سازمان را در فراهم کردن خدمات خاص برای هر مشتری توانمند می سازد و در نتیجه یک رابطه صمیمی با مشتری را ایجاد می کند.

مدیریت ارتباط با مشتری است یک تجربه یک به یک را ایجاد نماید که مورد توجه می باشد. بنا براین فرصت های جدید بازاریابی را بر مبنای گذشته و ترجیحات مشتری ایجاد می کند. (پیپر، روجرز و دورت، ۱۹۹۹). شاید گویا ترین تعریف از این مفهوم تعریفی باشد که زابل و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) ارائه داده است: مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است مستمر و مشتمل بر ایجاد و بکارگیری دانش و هوشمندی بازار جهت ایجاد و حفظ سبدی از روابط مشتریان که بیشترین بازده را داشته باشند.

## ۲-۳-۲- تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، از دل فلسفه تولید به روش ژاپنی یا همان سیستم تولید تویوتا شکل گرفته است و تا زمان افزایش شدت در بازارها، سالیان متمادی در کشورهای مثل آمریکا، نه تنها غریب بلکه غیر قابل پذیرش بود. شاید بتوان تاریخچه ظهور مباحث مرتبط به مدیریت ارتباط با مشتری را در سه دوره زیر خلاصه نمود:

**الف- دوره انقلاب صنعتی (تولید دستی تا تولید انبوه):** ابتکارات فورد در بکارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهمترین شاخص های این دوره می باشد. هر چند تغییر شیوه تولید باعث شد که محدوده انتخاب مشتریان از نظر مشخصه های محصول کاهش یابد (نسبت به تولیدات صنایع دستی) اما محصولات تولید شده به روش جدید از قیمت تمام شده پایین تری برخوردار شدند. به عبارتی دیگر در

---

1 -kincaid

2 - ko et al

3 -Kumar and Ramani

4 -Zablah, Bellenger, Bellenger, & Johnston

انتخاب روش تولید انبوه از سوی فورد، افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند.

ب- دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر): این دوره هم زمان با ابتکار شرکت‌های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرآیندها آغاز شد. این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد. با مطرح شدن روشهایی نوین مدیریت کیفیت مانند TQM این دوره به اوج خود رسید. اما با افزایش تعداد شرکت‌های حاضر در عرصه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول (از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی) دیگر این مزیت رقابتی برای شرکتها پیشرو و کارساز نبوده و لزوم یافتن راه‌های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می شد.

ج- دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارشی‌سازی انبوه): در این دوره با توجه به افزایش توقع مشتریان، تولید کنندگان ملزم شدند محصولات خود را با هزینه کم، کیفیت بالا و تنوع زیاد تولید کنند. به معنای دیگر تولید کنندگان مجبور بودند توجه خود را از تولید صرف به یافتن راه‌هایی برای رضایت مشتریان سابق خود معطوف نمایند (طالقانی و فروغی فر، ۱۳۸۶).

### ۳-۲- ضرورت و اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری

با توجه با نوسانات شدید تقاضا و افزایش رقابت در بازارها، بسیاری از سازمانها سعی دارند راهبردی را خلق کنند که تمام اجزای یک سازمان را یکپارچه کرده، اطلاعات را در بین تمام کاربران به اشتراک بگذارد و مانع از تکرار بیهوده کارها شود. این فلسفه فضایی را در سازمان ایجاد میکند که در آن اطلاعات به اشتراک گذاشته شده تا در زمان لازم در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد، یعنی همه کارکنان و همه چیز به یکدیگر مرتبط و متصل هستند و خروج یک نفر از سازمان باعث از هم پاشیدن هیچ چیز در سازمان نخواهد شد. مدیریت ارتباط با مشتری، علاوه بر مدیریت روابط با مشتریان و تصمیم گیری در خصوص اطلاعات بدست آمده برای راهبرد شرکت، دانش مشتریان را در شرکت به اشتراک می گذارد.

تا چند سال اخیر بیشتر فعالیتهای واحدهای فروش، خدمات، پشتیبانی و بازاریابی در سازمانها به صورت ایزوله و در دپارتمانهای مجزا انجام می گرفت، اما امروزه نیاز به یکپارچه سازی این دپارتمانها به منظور برآوردن نیازهای دنیای اقتصادی کنونی (دنیایی که بر پاسخگویی سریع به مشتری، به اشتراک نهادن دانش ایجاد شده در سازمان و تمرکز بر مشتری به عنوان یکی از عوامل توانگری سازمان برای رسیدن به موفقیت تاکید دارد) وجود دارد. مدیریت ارتباط با مشتری مدیریت ارتباط با مشتری راهبردی است که به کمک فن آوری به اجرا درآمده است؛ البته باید توجه داشت که مدیریت ارتباط با مشتری تنها یک ابزار نرم افزاری نیست که باعث شود کارها بهتر انجام شود،

مدیریت ارتباط با مشتری فلسفه ای است که سعی دارد راهبردی در همین راستا خلق کند. ضرورت کسب و کار الکترونیک و تغییرات فرهنگی، واحدهای مختلف سازمانها را به سوی تمرکز بر مشتری سوق میدهد. سازمانها باید دریابند که مشتریان بهترین دارایی هر سازمان هستند و در نتیجه باید اهمیت داشتن استراتژی مشتری محور را که بر اساس دانش نسبت به مشتری شکل می گیرد درک کنند (کمو، ۲۰۰۱).

در دنیای رقابتی امروز، هیچ سازمانی نمی تواند از طریق سرآمدی در عملیات و یا نوآوری در محصولات خود را از سایر سازمان ها متمایز کند، مگر اینکه نیازها و خواسته های مشتریان خود را عمیقا درک کرده باشد. مهمترین چالش های اساسی که در دنیای رقابتی فعلی برای تجارت وجود دارد، شامل جذب مشتری و نگهداشتن او، وفاداری مشتری و افزایش سودآوری و مشتری است. برای رفع موفقیت آمیز این چالش ها، نقش مدیریت ارتباط با مشتری پر رنگ و نیاز ایجاد و برقراری آن در سازمانها، بیش از پیش جدی می شود (وکیلی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). موارد ذیل دلایل اهمیت و توجه به مدیریت ارتباط با مشتری را بیان می کند:

۱- ارائه صرفه جویی و کاهش هزینه ها

۲- ارائه بهبود خدمات و ارزش افزوده

۳- ارائه مزایای راهبردی و غیر عینی (از قبیل یاری رساندن به مسئولان در تامین اهداف دولت الکترونیک) (طالقانی و فروغی فر، ۱۳۸۶)

۴-۳-۲- فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری شامل ۱- شناسایی مشتریان سازمان ۲- جذب مشتری ۳- اولویت بندی مشتریان حین فرایند جذب می باشد (جمال و ناصر، ۲۰۰۲).

- شناسایی مشتریان سازمان

شناسایی، فرآیند یافتن افرادی است که خدمات و محصولات ما بر طرف کننده نیازهای آشکار و پنهان آنها می باشد. گامهای شناسایی عبارتند از:

۱- **تعریف خدمات و محصولات تولیدی:** خدمات و محصولات بر اساس ماموریت و چشم انداز استراتژی سازمان تعریف می شود. باید دقت نمود که خدمات را نباید بر اساس نیازی که برآورده می سازند تعریف نمود چون در این حالت تعریف خود از محصول محدود شده است.

۲- **مشتریان خود را تعریف نمایید:** مشتریان سازمان نیز باید بر اساس ماموریت، چشم انداز و استراتژیهای سازمان تعریف شوند. باید دقت نمود که مشتریان بر اساس محصولات تولیدی سازمان تعریف نشوند چون

در این صورت تنها مشتریان بالفعل خود را در تعریف گنجانده و بسیاری از مشتریان بالقوه‌ای که بر اساس ماموریت سازمان، در صورت تعریف خدمات جدید می‌توانند مشتری سازمان بشوند از لیست مشتریان سازمان خارج می‌گردند.

۳- مشتریان را بر اساس محصولات و محصولات را بر اساس مشتریان تعریف کنید: وقتی مشتریان و محصولات بر اساس یک نمونه مشابه تعریف و مشخص شده‌اند (اهداف و برنامه‌های بلند مدت) نوبت به آن می‌رسد که این دو نیز نسبت به هم تعریف گردند.

#### - جذب مشتری

جذب، فرایند ایجاد وابستگی روانی و فکری در مشتری نسبت به محصولات می‌باشد. شناسایی مقدم بر جذب است. تا سازمان نتواند از انبوهی از افراد پیرامونش، مشتریان را بشناسد قادر نخواهد بود که آنها را جذب کند. فرآیند شناسایی متشکل از گام‌ها و مکانیزم‌های متفاوت با فرآیند جذب می‌باشد. گامهای فرآیند جذب مشتری شامل موارد ذیل است:

۱- شناسایی مشتریان بالفعلی که از محصولات سازمان استفاده می‌کنند: مشتریانی هستند که روابط تجاری با سازمان دارند و سازمان تقریباً اطلاعات کاملی از آنها در اختیار دارد.

۲- شناسایی مشتریان بالفعلی که از محصولات سازمان استفاده نمی‌کنند: همان مشتریان رقبای سازمان می‌باشند. در بازار رقابت نباید تفکر تقسیم مشتریان به نسبت‌های تقریباً مشابه بین سازمان‌هایی که یک نوع خدمات ارائه می‌دهند، وجود داشته باشد. هر سازمان باید سعی کند حداکثر تعداد مشتریانی که می‌تواند جذب کند.

۳- شناسایی مشتریان بالقوه‌ای که می‌تواند مشتریان محصولات ما باشند: با شکل‌دهی به خدمات نوین می‌توان مشتریان بالقوه را به بالفعل تبدیل نمود.

#### - اولویت بندی مشتریان

یکی از دلایل پرداختن به موضوع اولویت بندی مشتریان، محدودیت منابع سازمانی می‌باشد. محدودیت منابع باعث می‌گردد که سازمان در پی کسب حداکثر ارزش افزوده از فروش محصولات و خدمات خود باشد. در محیط بازار رقابت کامل، سازمانی موفق خواهد بود که حداکثر ارزش افزوده را از محصولات و خدمات خود کسب نماید. که این همان تعریف کارایی و اثربخشی سازمان است (همان منبع).

۵-۳-۲- اهداف مدیریت ارتباط با مشتری



شناخت اهداف مدیریت ارتباط با مشتری می تواند سازمان ها را در حرکت به سمت مدیریت ارتباط با مشتری و شناسایی عوامل موثر بر توفیق آن یاری رساند. همانطور که ذکر گردید افراد با توجه به دیدگاه های متفاوتی که از مدیریت ارتباط با مشتری دارند به تعاریف متفاوتی از آن پرداخته اند، این موضوع در برشمردن اهداف مدیریت ارتباط با مشتری نیز ملاحظه می شود و اهداف متفاوتی با توجه به دیدگاه های متفاوت وجود دارد. در جدول (۲-۶) اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نقطه نظرهای گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. به دست آوردن یک مزیت رقابتی در مدیریت مشتری و در نهایت افزایش مدیریت ارتباط با مشتری طور کلی، هدف از سطح سودآوری می باشد (گارتنر گروپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۲۰۰۵).

جدول ۲-۲: اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نقطه نظرات مختلف

<p>۱- صرفه جویی در هزینه های جمع آوری اطلاعات مشتریان                  ۲- افزایش درآمد در نتیجه شناخت مشتریان                  ۳- اثرات استراتژیک (بارنت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)</p>	<p>اهداف مدیریت ارتباط با مشتری                  از نظر بارنت</p>
<p>۱- شناسایی ارزشهای خاص هر گروه از مشتریان                  ۲- درک اهمیت نسبی آن نیازها برای هر گروه مشتری                  ۳- تعیین این که آیا ارائه چنین ارزشهای متناسب هر مشتری به شیوه ای که آنها می خواهند می باشد؟                  ۴- اندازه گیری نتایج و اثبات بازده سرمایه گذاری (نول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)</p>	<p>اهداف مدیریت ارتباط با مشتری                  از نظر نول</p>
<p>۱- بهبود فرایند ارتباط با مشتریان واقعی                  ۲- ارائه محصولات صحیح به هر مشتری                  ۳- ارائه محصولات صحیح از طریق کانال های صحیح به هر مشتری                  ۴- ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری (سوئیفت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)</p>	<p>اهداف مدیریت ارتباط با مشتری                  از نظر سوئیفت</p>
<p>۱- سفارشی سازی                  ۲- اختصاصی شده برای هر مشتری (ایجاد ارتباطات شخصی شده)                  ۳- ارائه خدمات پشتیبانی بعد از فروش (گابریل و راجرز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹)</p>	<p>اهداف مدیریت ارتباط با مشتری                  از نظر گابریل و راجرز</p>

- 
- 1 -Gartner Group  
 2 -Burnett  
 3 -Newell  
 4 -Swift  
 5 -Galbreath & Rogers

<p>۱- افزایش سود آوری از طریق شناسایی ، جذب و حفظ بهترین مشتریان</p> <p>۲- استفاده از اطلاعات مشتریان برای ارائه خدمات بهتری به نیازهای آنها</p> <p>۳- معرفی فرایندها و روشهای سازگار مکرر (فینبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).</p>	<p>اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نظر کولاکوتا و رابینسون<sup>۱</sup></p>
--	--

تعریف مدیریت ارتباط با مشتری هر چیزی که باشد، هدف آن کمک به سازمانها در برقراری روابط مستمر و بلندمدت با مشتریان است. در واقع با توجه به انتظارات زیاد مشتریان از سازمانها و تشدید رقابت ناشی از آن در عرصه کسب و کار، اهداف زیر را برای سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان می توان برشمرد:

- ✓ افزایش رضایت مشتری
- ✓ جابجایی از کالاگرایی به مشتری گرایی.
- ✓ افزایش قابلیت رقابتی.
- ✓ پاسخگوئی به نیازها و رفع تقاضای مشتریان.
- ✓ ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازاریابی مبتنی بر رابطه با مشتری.
- ✓ مشخص کردن، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتریان.
- ✓ شناخت فرصتهای جدید و کاهش فرصتهای از دست رفته (کاهش تهدیدها).
- ✓ افزایش درآمد از طریق کاهش فرار مشتریان و وفادار کردن آنها و شیوه های مناسب بازاریابی.
- ✓ کاهش هزینه ها از طریق ذخیره درست اطلاعات و پیش گیری از اشتباهات بازاریابی و بهبود خدمات به مشتریان .

#### ۶-۳-۲- اصول مدیریت ارتباط با مشتری

گری و بون<sup>۳</sup> فرایندها و برنامه های کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس اصول پایه ای به شرح زیر معرفی نمودند:

- ✓ هدف گذاری کردن تک تک مشتریان
- ✓ جذب و حفظ وفاداری مشتری از طریق ارتباط شخصی
- ✓ تماس های مستمر با مشتری
- ✓ انتخاب مشتری بر اساس مفهوم ارزش طول حیات مشتری

1 -Kaltakota & Robinson  
2 -Feinberg  
3 -Gray & Byun

بطور خلاصه اختصاصی سازی محصولات وفاداری مشتری، انتخاب آنها بر اساس مفهوم ارزش مدت حیات اصول اساسی اجرای مدیریت ارتباط با مشتری می باشند (الهی و دیگران، ۱۳۸۷).

### ۷-۳-۲- مزایای مدیریت ارتباط با مشتری

مد نظر قرار دادن مدیریت ارتباط با مشتری می تواند مزایای بیشماری برای سازمانها فراهم کند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود:

۱- از آنجا که یکی از مهمترین دارایی های یک سازمان مشتریان آن هستند، با استفاده از این رویکرد، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خریدهای مجدد، زمینه ساز بقای سازمان است که هدف اصلی هر سازمانی است.

۲- از جنبه دیگر، با ورود فناوری اطلاعات به سازمانها زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری، زمینه ای فراهم می شود تا سازمانها به سمت سازمانهای هوشمند و دانش محور حرکت کنند و با به کارگیری نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه های پردازش اطلاعات را کاهش دهند و ارتباطات با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابتی سازمان در محیط پرتلاطم امروزی است.

۳- مزیت دیگر این است که مدیریت ارتباط با مشتری، با جمع آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده، امکان طبقه بندی مشتریان را براساس راهبردها و معیارهای سازمان فراهم می سازد، که این می تواند در رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری یعنی حذف، کاهش و عدم ترغیب مشتریان غیر سودآور را تسهیل کند. توضیح اینکه موسسات برای افزایش ارزش دارایی سهامداران و ذینفعان بوجود می آیند، لذا حذف مشتریان غیر سودآور می تواند منجر به افزایش سود و کاهش هزینه در سازمانها شود، مگر اینکه ملاحظاتی در این میان وجود داشته باشد.

مزایای یک برنامه موثر CRM، بهبود رضایت مشتریان، افزایش رشد درآمد و افزایش مزیت رقابتی به عنوان نتیجه حفظ مشتریان در بلندمدت می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری اغلب تمرکز یک شرکت را از سرمایه گذاری زیاد بر مشتریان جدید به حفظ یکی از مشتریان موجود تغییر می دهد. دلایل مالی زیادی که ناشی از تحقیقات انجام شده می باشد، نشان می دهد که افزایش حفظ مشتری باعث افزایش وفاداری مشتریان و در نتیجه جریانهای نقدی بیشتر، افزایش سودآوری و کاهش هزینه های عملیاتی می شود. مدیریت ارتباط با مشتری همچنین کمک می کند که به مشتریان به عنوان یک دارایی نگریسته شود. مدیریت

ارتباط با مشتری به مشتریان این اجازه را می دهد که روابط خود با تامین کنندگان را بیشتر از هر روش دیگری، مدیریت کنند اگرچه این روش ممکن است حفظ مشتریان را دشوارتر کند (موازو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).  
چن و چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مزایای محسوس و نامحسوس مدیریت ارتباط با مشتری را به صورت جدول ۲-۳ بیان می کند.

جدول ۲-۳: مزایای مدیریت ارتباط با مشتری

مزایای نامحسوس	مزایای محسوس
افزایش رضایت مشتری بهبود خدمات مشتریان مدیریت با روابط نزدیکتر مثبت بودن اطلاعات گرفته شده از دیگران ساده و موثر کردن فرایندهای کسب و کار افزایش عمق و اثربخشی تقسیم بندی مشتریان درک راهنمایی بهتر نیازهای مشتریان (King.Burgess, ۲۰۰۸)	افزایش درآمد و سودآوری دوره بازگشت مجدد سریع کاهش هزینه های داخلی بهره وری بالاتر کارکنان نرخ بالاتر نگهداری مشتریان تامین سرمایه گذاری جهت بازاریابی و با بالاترین نرخ بازگشت

مدیریت ارتباط با مشتری یک واقعیت ملموس برای سازمان های تجاری است و به طور خلاصه مزایای زیر را برای سازمان به دنبال دارد:

- ۱- پاسخگویی سریع به درخواست مشتریان.
  - ۲- فراهم کردن شرایط مراجعه مجدد مشتری.
  - ۳- کاهش هزینه های تبلیغاتی.
  - ۴- افزایش فرصت های بازاریابی و فروش.
  - ۵- شناخت عمیق تر مشتری.
  - ۶- دریافت باز خورد از مشتری و توسعه خدمات و محصولات جاری.
- ریچارد و جونز (۲۰۰۸)، هفت مزیت اصلی برای مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص نموده اند:
- ۱- قابلیت بهبود یافته در مورد هدف قرار دادن مشتریان سودآور
  - ۲- یکپارچگی مجاری ارتباطی با مشتریان

1 -Muazu

2 - Chen and Chen

- ۳- کارائی و اثربخشی بهبود یافته نیروی فروش
- ۴- شخصی سازی پیام بازاریابی
- ۵- متناسب سازی (ویژه سازی) خدمات و محصولات
- ۶- کارائی و اثربخشی بهبود یافته در خدمات مشتری
- ۷- بهبود قابلیت قیمت گذاری

#### ۸-۳-۲- مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط با سازمان

مبنای مدیریت ارتباط با مشتری ارزشی است که به مشتری ارائه می‌گردد و این ارزش، چیزی است که مشتری درک مثبتی از آن دارد. این ارزش می‌تواند مزایایی را به شکل‌های زیر برای مشتری فراهم سازد. مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط با سازمان در سه طبقه به شرح زیر ارائه گردیده است:

- ۱- **اطمینان**: کاهش سردرگمی، اطمینان به فراهم کننده خدمات و احساس آکنده از اعتماد به او.
- ۲- **مزایای اجتماعی**: متمایز کردن مشتریان، آشنایی مشتریان با کارکنان و توسعه روابط دوستانه با مشتریان
- ۳- **خدمات ویژه (رفتار های خاص)**: خدمات اضافی، قیمت‌های ویژه و اولویتهای بالاتر نسبت به دیگر مشتریان. البته باید توجه شود که مشتریان متفاوت هستند و ادراکات متمایز از یکدیگر دارند در نتیجه ارزش روابط و نوع رابطه برقرار شده با آنان نیز متفاوت است که این امر باید در ایجاد ارتباط مد نظر قرار گیرد (الینگلر و پلایر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

#### ۹-۳-۲- انواع فن آوری های مدیریت ارتباط با مشتری

سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری را می توان به سه گروه عملکردی تقسیم کرد که در ذیل به توضیح و تشریح آنها پرداخته می شود:

#### ۱-۹-۳-۲-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش عملیاتی<sup>۱</sup>

که به آن CRM بخش ستادی سازمان نیز اطلاق می شود و شامل قسمتی از دستورالعمل هایی می شود که برای مدیریت ارتباط با مشتری لازم و ضروری است. به عبارتی دیگر شرکت را برای مسئولیت هایش در قبال مشتری آماده می نماید و اینگونه به نظر می رسد که سیستم های داخلی یک شرکت در این بخش قرار می گیرند مانند قسمت هایی همچون روابط عمومی که ارتباط مستقیم با مشتری دارند موجب تقویت و تسهیل ارتباطات می گردد، بخش ستادی و اجرایی را با هدف افزایش کارایی تعامل با مشتریان یکپارچه می سازد و لذا مسئله ای که در این بخش باید مد نظر گرفته شود، همخوانی و هماهنگی سیستم های این بخش با سیستم های فعلی شرکت می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی شامل اتوماسیون فرآیندهای تجاری از قبیل مدیریت سفارش، خدمت دهی به مشتری، اتوماسیون بازاریابی، اتوماسیون فروش و غیره می باشد و موفقیت بکارگیری آن مستلزم مهارت کارکنان و مشتری گرایی سازمان می باشد.

#### ۲-۹-۳-۲-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش تحلیلی<sup>۲</sup>

این سیستم مهمترین نوع از مدیریت ارتباط با مشتری می باشد و به آن مدیریت ارتباط با مشتری بخش اجرایی سازمان یا استراتژیک اطلاق می گردد و شامل شناسایی داده هایی از رفتار مشتری در بخش ستادی و تحلیل آن با استفاده از داده کاوی است. به عبارت دیگر این داده های خام در اختیار برنامه های مدیریت ارتباط با مشتری قرار می گیرند و پس از اعمال فرآیندهایی روی این داده ها، نتیجه مناسب در اختیار شرکت و مشتری قرار داده می شود. اما اگر بخواهیم یک تعریف کامل ارائه کنیم؛ بدست آوردن، ذخیره، پردازش، تفسیر و ارائه گزارش به استفاده کنندگان از داده های مشتری می باشد. شرکتها و سازمانهای زیادی هستند که این داده ها را جمع آوری کرده و پس از استفاده از الگوریتم های مختلف سعی در تحلیل و تفسیر این داده ها به منظور ایجاد یک پروفایل کامل از مشتریان یا تصویری واحد از مشتری و نگهداری آنها در یک بانک اطلاعاتی می نمایند که این بانک اطلاعاتی انبار داده ها نامیده می شود که اطلاعات جاری و سوابق مشتری به آن وارد می گردد. این داده ها را می توان از منابع داخلی سازمان، مشتریان و یا منابع دیگر جمع آوری نمود. یک انبار داده سازمان را قادر به شناسایی رفتار مشتری در بلند مدت می نماید و می تواند به ایجاد ارزش برای مشتریان بپردازد.

---

1 -Operational CRM

2 -Analiyical CRM

### ۳-۹-۲-۳-مدیریت ارتباط با مشتری در بخش تعاملی<sup>۱</sup>

این قسمت دسته ای از عملکردهای مدیریت ارتباط با مشتری است که تبادل بین مشتری و سازمان را تسهیل می کند. به عبارت دیگر، نقطه ارتباط با مشتری از طریق ارتباطات دو طرفه به نحوی که مشتری را با مسائلی که با خرید آتی وی مرتبط می باشد درگیر نماید. این مهم نیست که نحوه ارتباط با مشتری از کدامیک از کانالهای روبرو باشد؛ پست الکترونیک، فکس، تلفن، وب سایت و... این نرم افزارها را PRM یا Partner Relationship Management می نامند.

### ۱۰-۳-۲- مشخصه های سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

مشخصه اول اتوماسیون نیروی فروش میباشد. در سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری، مشتری موجود، طرز رفتار، اطلاعات رقبا و محصول همه در پایگاه داده مرکزی مدیریت ارتباط با مشتری برای بازیافت نیروی فروش ذخیره گردیده، فرایند فروش مشتری به شکل یک برنامه کاربردی ساخته می شود (جوانشیر، ۱۳۸۴). بدین ترتیب سفارش دهی و پیگیری سفارش دهی به صورت یکپارچه انجام می گیرد. بنابراین سیکل فروش هر مشتری می تواند نظارت و پیگیری گردد. دومین مشخصه مدیریت ارتباط با مشتری خدمت رسانی به مشتری و پشتیبانی می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری نرخ ترک سازمان را با عملگرهای پیگیری، نظارت و اندازه گیری و پاسخ مشتری به خدمت بهبود می بخشد. سومین مشخصه مدیریت ارتباط با مشتری فیلد سرویس دهی می باشد. با استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری کارمندان در اقصی نقاط می توانند سریعاً و به صورت کارآمد با شخص سرویس دهنده مشتری جهت برآورد توقعات شخصی مشتری ارتباط برقرار نمایند (جهانیان، ۱۳۸۴). درخواستهای مشتری جهت اطمینان از کیفیت سرویس های مشتری ثبت گردیده، تعیین شده، نظارت شده و کپی برداری می گردد. سریعاً برای حل هر مشکلی مهندسی متخصص و ماهر تخصیص داده می شود. برای تخصیص دادن مجموعه مهارت ها، قابلیت در دسترس بودن، میزان کار، مکان جغرافیایی، ابزارهای قابل دسترس مورد توجه قرار می گیرد. چهارمین مشخصه اتوماسیون بازاریابی می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری اطلاعات به روز عاداتهای خرید مشتریان را فراهم نموده، بنابراین می توان فعالیتهای بازاریابی موثرتری جهت فروش پیوسته به مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید ارائه نمود (براگن و ویرینا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

---

1 -Callaborative CRM

2 -Bruggen & Wierenna

### ۱۱-۳-۲- دلایل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری

از دلایلی که میتواند موفقیت یک مدیریت ارتباط با مشتری منجر شود میتوان به مورد زیر اشاره کرد :

#### ۱-۱۱-۳-۲- پیاده شدن مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک راهکار در سازمان

ارتباط موثر با مشتریان باید بعنوان یک راهکار در تمام سطوح یک سازمان پیاده سازی شود و هر شخصی با جایگاه خود در سیستم آشنا باشد.

#### ۲-۱۱-۳-۲- بلوغ نرم افزاری سازمان

یکی از عمده ترین مشکلات شرکت ها در زمینه عدم بلوغ نرم افزاری در سازمان است، کاربرانی که می خواهند با یک مدیریت ارتباط با مشتری کار کنند حتما باید دارای تجاربی در زمینه کار با نرم افزار های ساده تر داشته باشند، در شرکتی که افراد با کامپیوتر و نرم افزارهای اداری رایج آشنایی نداشته باشند نمی توان انتظار موفقیت در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری را داشت.

#### ۳-۱۱-۳-۲- مشخص بودن وظایف هر شخص و گروه در سازمان

افراد باید بدانند نقش و وظیفه ی آنها در سیستم چیست و چه عملی را در چه زمانی باید انجام دهند. بهینه سازی ارتباط با مشتری یک فرایند گروهی است و برای موفقیت در آن تمامی افراد باید با کار گروهی و نوع انجام وظایف آشنا باشند.

#### ۴-۱۱-۳-۲- معیارهای سنجش موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری

برخی معیارهای مورد استفاده در سنجش موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از :

**رضایت مشتری :** افزایش وفاداری مشتری به سازمان را میتوان در تکرار خرید در یک دوره زمانی معین و افزایش ضریب نفوذ محصول مشاهده کرد.

**منفعت مشتری :** منفعت مشتری را می توان از طریق افزایش درآمد به ازای خرید مشتری ، افزایش ارزش دوره عمر محصول و کاهش هزینه خدمات رسانی سنجید.

**سهم بازار :** میزان نفوذ در بازار را می توان به کمک مقایسه عملکرد سازمان نسبت به سایر رقبا سنجید.

**تحلیل مالی :** معیارهای مالی کمی برنامه مدیریت ارتباط با مشتری سازمان، مانند هزینه کل مالکیت، بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص، نرخ بازگشت داخلی و نسبت درآمد به سهم است.



**حاشیه درآمد و سود:** میزان افزایش سود و درآمد هر سه ماهه را نسبت به سه ماهه قبل و همچنین میزان افزایش سود و درآمد در هر سال نسبت به سال قبل را سنجید.

**صرفه جویی در هزینه:** میزان صرفه جویی های ناشی از کنترل بهتر و افزایش کارایی عملیاتی و غیره را می توان سنجید.

از آنجا که ممکن است این معیارها تصویر کاملی از موفقیت برنامه مدیریت ارتباط با مشتری ارائه نکند، باید یک راهبرد اندازه گیری جامع طراحی کرد تا ارزیابی مناسبتری نسبت به عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری به دست آید.

## ۱۲-۱۳-۲- موانع مدیریت ارتباط با مشتری

آگاهی از مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک ابزار یا عامل هوشمند که به سازمان ها برای دستیابی به اهدافشان کمک می کند. مسئله دیگر اجرای مفهوم آگاهی از مدیریت ارتباط با مشتری می باشد.

بسته به نوع کسب و کار، پیاده سازی از مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت آن با یکسری مشکلات قبل از فرآیند ها در حین انجام و پس از پیاده سازی آن روبه رو است. تعدادی از مشکلات شامل موارد زیر است:

**تعریف ناقص:** مدیریت ارتباط با مشتری را با مفاهیم جدید، فناوری جدید، متولوژی جدید و رشد دائم احاطه شده است. بنابراین بسیاری از شرکت ها مطمئن نیستند از کدام قسمت شروع کنند و یا چگونه تکنولوژی جدید را دریافت یا واگذار کنند.

یکی از اشتباهات رایج این است که سازمان ها تبدیل به یک مدیریت "هوس" که به دنبال روند بازار فعلی برای دریافت آخرین تکنولوژی یا تایید برخی بخش ها یا خدمات می شوند:

**رهبری ضعیف:** رهبران مدیریت ارتباط با مشتری اغلب برای رئیس کارکردی تلاش می کنند در حالی که به اندازه ی کافی برنامه ریزی استراتژی یا دیدگاه تجربی در مورد مدیریت ارتباط با مشتری ندارند.

**کمک ناکافی از فروشندگان مدیریت ارتباط با مشتری:** فروشندگان مدیریت ارتباط با مشتری یکی از کسانی هستند که در عرضه یا معرفی ابزار های جدید برای سازمان ها می کنند. اغلب آنها فقط جنبه های ظاهری محصول را نسبت عوامل کیفی برجسته می کنند (شریف و نیوبای،<sup>۱</sup> ۲۰۰۷).

پیش از آنکه یک سازمان به اجرای مدیریت ارتباط با مشتری بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله نماید. در سطح سازمانی، کسب و کار باید بین بخشهای مختلفی که با مشتری در ارتباط هستند و تمام بخشهای مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری، فعالیت مشترکی را ایجاد نمایند تا بتواند تاثیر گذارتر باشد. این رابطه میان گروهی برقرار شده با مشتری، بر نقش کارمند در داخل سازمان نیز تاثیر می گذارد. همچنین این مسئله می تواند تاکید بر همکاری و مشارکت یک بخش خاص از شرکت را کاهش دهد. این نوع تغییرات خط مشی معمولاً در مراحل اولیه اجرا با مخالفت هایی روبرو می شوند. اگر بخواهیم انتقال به مدیریت ارتباط با مشتری به نحو موثری شکل بگیرد، داشتن نیروی کارماهر و متخصص ضروری است. همچنین شرکتها باید تعهدات مدیران اجرایی را نیز جلب کرده و مقاومت های حاصل در قبال تغییرات را نیز مدیریت و کنترل نمایند. یکی از نکات مهم این است که سازمان ها باید بهترین استعداد های مربوط به بخشهای فروش و خدمات خود را حفظ نمایند. آنها باید مهارت های فردی این کارکنان با استعداد را پرورش داده و به آنها پاداش دهند. می توان چالشهای اصلی را که ممکن است یک سازمان در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری با آنها مواجه شود، به سه مورد اصلی زیر تقسیم کرد:

**الف: هزینه راه اندازی اولیه:** هزینه راه اندازی اولیه، یکی از چالش های مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می شود. ممکن است سازمانها بر روی ابزارهای کاربردی مدیریت مشتری، مقادیر زیادی سرمایه گذاری کرده باشند. از آنجا که ممکن است بعضی از این ابزارها کاربردی اختصاصی داشته باشند به سختی می توان آنها را در بخش های مختلف به اشتراک گذارد.

**ب: ابزارهای کاربردی یکپارچه:** سازمان ها به ابزارهای کاربردی یکپارچه ای نیاز دارند که براساس چرخه های حیات مشتری و تعاملات صورت گرفته با مشتری ایجاد شده باشد. سازمان هایی که به مدیریت تعاملات صورت گرفته با مشتری به زبان ها و واحدهای پولی مختلف نیاز دارند، نمی توانند مدیریت ارتباط با مشتری را از طریق فناوری های سنتی به اجرا درآورند و این کار برایشان مشکل خواهد بود.

**ج: همکاری بخشهای مختلف:** مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد یکپارچه است و نیازمند همکاری بخش هایی از کسب و کار می باشد که قبلاً به صورت خود مختار عمل می کردند. داده هایی که در یک بخش جمع آوری شده اند، باید در تمام بخشهای دیگر به اشتراک گذاشته شوند. ممکن است بعضی از بخش ها نسبت به اشتراک داده های خود با دیگران اظهار بی میلی و نارضایتی نمایند.

#### ۱۴-۳-۲- برخی از فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری

زمانی که مدیریت ارتباط با مشتری نتواند اهداف مورد نظر سازمان را محقق سازد گفته میشود مدیریت ارتباط با مشتری شکست خورده است. بعضی از اشتباهات متداولی که منجر به این امر می‌شوند عبارتند از:

- ۱- ضعف در توان مدیریت دانش سازمان
- ۲- شناخت ناکافی از سازمان و محیط خارجی آن
- ۳- نابالغ بودن سازمان از بعد فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی
- ۴- فقدان فرهنگ مشتری مدار، پذیرای تغییر و مروج تسهیم اطلاعات
- ۵- ضعف در استراتژی مشتری
- ۶- ضعف در استراتژی نشان تجاری
- ۷- ضعف در استراتژی خلق ارزش
- ۸- فقدان ساختار سازمانی و سازماندهی مشتری مدار
- ۹- حمایت ناکافی مدیران ارشد از مدیریت ارتباط با مشتری (کارتوا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).
- ۱۰- تغییر در مالکان و مدیران ارشد سازمان
- ۱۱- شناخت نادرست مدیران از مدیریت ارتباط با مشتری و مزایای عملیاتی و استراتژیک آن
- ۱۲- ننگ‌جاندن پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در برنامه استراتژیک سازمان
- ۱۳- عدم تخصیص بودجه کافی به پروژه مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۴- ابهام در اهداف پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (ریالز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).
- ۱۵- ضعف در متدولوژی پیاده سازی و مدیریت پروژه (چالمتا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).
- ۱۶- همخوانی ضعیف استراتژی مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارتباط با مشتری

#### ۱۵-۳-۲- پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

واقعیت امر نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان ها اطلاع درستی از مدیریت ارتباط با مشتری ندارند و نمی‌دانند که چگونه باید از آن بهره برد و چه کسی از این تمرکز جدید بر مشتری منتفع می‌گردد. این سازمانها اینگونه

---

1 -Corteau  
2 -Ryals  
3 -Chalmeta

می‌پندارند که مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان از طریق سرمایه‌گذاری در فن‌آوری جدید بدست آورد و هر چه سخت‌افزار و نرم‌افزار گرانتر باشد رضایت مشتری بیشتر شده رشد درآمد بالاتری حاصل می‌گردد. ولی باید در نظر داشت که مدیریت ارتباط با مشتری به تنهایی یک مفهوم یا یک پروژه نیست بلکه یک راهبرد تجاری است که هدف آن فهم، پیش‌بینی، مدیریت و شخصی‌سازی نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه است. مدیریت ارتباط با مشتری مستلزم تمرکز بر مشتری و توانایی برای آموختن از هر نقطه‌ی تعامل با وی است.

برای اجرای موفق این سیستم می‌بایست از پیش نیازها و مراحل استقرار آن آگاه شد، شرایط استقرار موفق نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان به صورت زیر است:

دو علامت مهم می‌توانند نشان‌دهنده‌ی آن باشد که آیا کسب و کار خاص نیاز به مدیریت ارتباط با مشتری دارد یا نه. یکی از این علائم، وجود راه‌های متنوعی است که مشتریان می‌توانند با سازمان تماس بگیرند. مثلاً امکان دارد از چهار راه مختلف مانند: ارسال نامه، ارسال ایمیل، ارسال فکس و تماس با سازمان ارتباط برقرار کنند. هنگامی که مشتریان از راه‌های گوناگون با یک مجموعه ارتباط برقرار می‌کنند، مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد می‌کند که جمع‌آوری اطلاعات یک دست و دقیق درباره همه این مخاطبان و ذخیره‌سازی آن در یک بانک اطلاعاتی و مجهز به راهکارهای مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

علامت دیگری که می‌تواند نشان‌دهنده‌ی آن باشد که کسب و کار معین به استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری نیاز دارد، تنوع محصولات یا خدماتی است که یک شرکت به مشتریان عرضه می‌کند. وجود تنوع عملاً به این معناست که با مطالعه دقیق روی رفتار و خواسته‌های مشتریان می‌توان کشف کرد که سرمایه‌گذاری روی کدام محصولات و خدمات سودآورتر است و رضایت مشتریان و میزان پراکندگی جغرافیایی آن‌هاست. هرچه تعداد و پراکندگی مشتریان بیشتر باشد، ضرورت به کارگیری راهکارهای "مدیریت ارتباط با مشتریان" افزایش می‌یابد. همچنین برای اطمینان از بکارگیری موفق این سیستم باید به پیش‌نیازهای لازم برای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری نیز توجه کرد. این پیش‌نیازها در ادامه آمده است:

#### ۱-۱۵-۳-۲- پیش نیازهای تکنیکی

- ✓ یکپارچگی مجصول با سایر سیستم های استاندارد سازمان
- ✓ بکارگیری فرآیندهای کاری صحیح و استانداردهای کاری منطبق بر نیازهای سازمان
- ✓ فراهم آوردن سرویس هایی که دارای قابلیت پرسش و پاسخ باشند، جهت تعامل بهتر با مشتریان
- ✓ بکارگیری نرم افزارهای تحت وب برای کاهش تعداد فروشنده ها و کاهش نیاز به تعدد کانالهای توزیع

#### ۲-۱۵-۳-۲- پیش نیازهای فرهنگی

- ✓ بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری به جای مدیریت محصولات ( تغییر در بازاریابی)
- ✓ پذیرش تغییرات ساختاری انجام شده توسط مشتریان و پرسنل
- ✓ کمک به اصلاح رویه انجام فعالیت ها توسط پرسنل و مدیریت
- ✓ ایجاد بستری مناسب برای شکل گیری فرهنگ مشتری محوری در سازمان
- ✓ حمایت مدیریت ارشد سازمان ها و شرکت های مخاطب از پیاده سازی استراتژی های CRM.
- ✓ بومی سازی محصول مدیریت ارتباط با مشتری مطابق فرهنگ سازمان ها و شرکت های ایرانی.
- ✓ تنظیم اهداف سنجش پذیر به جای اهداف ارزان قیمت.

#### ۱۶-۳-۲- مراحل پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه گارتنر

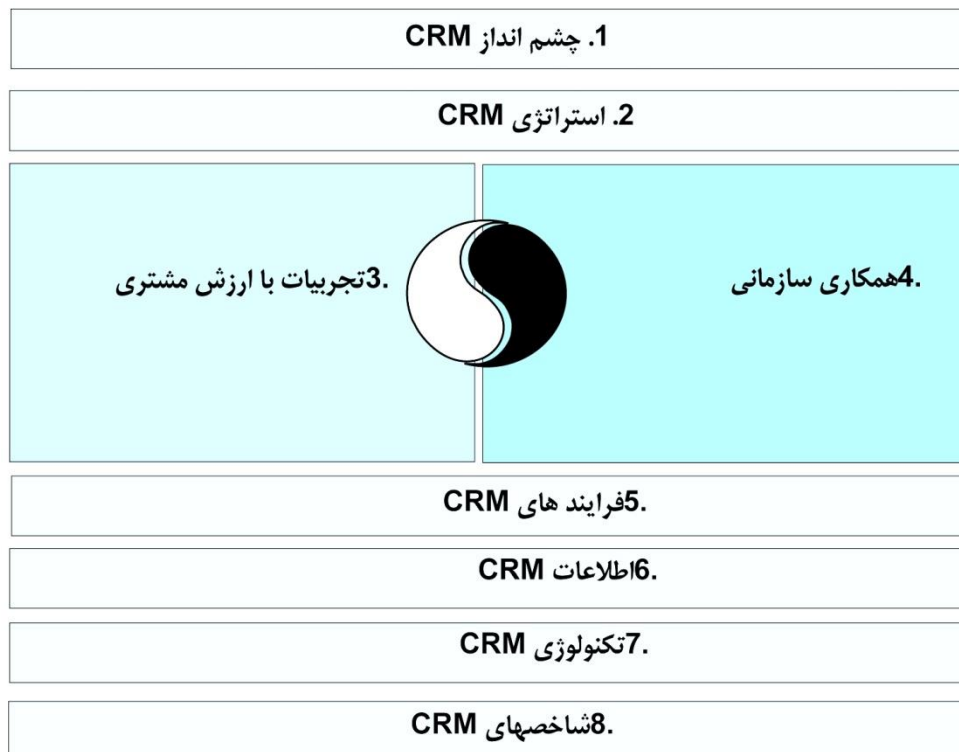
گارتنر و برخی دیگر از صاحب نظران، مدیریت ارتباط با مشتری را نوعی استراتژی می دانند که سودآوری، درآمد و رضایت مشتری را از طرق زیر به حداکثر می رساند (گارتنر، ۲۰۰۳).

✓ سازماندهی حول بخش های مشتری.

✓ انجام رفتارهایی که مشتریان را ارضا می کند.

✓ پیاده سازی فرآیندهای مشتری محور.

گارتنر معتقد است که برای نیل به ارزش بلندمدت مدیریت ارتباط با مشتری، مؤسسات باید دریابند که این استراتژی در برگیرنده کل سازمان بوده و با آن در سطح کلان برخورد شود. طرح های مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند چارچوبی هستند که تضمین کند برنامه های سازمان در مبنای استراتژیک و یکپارچه در نظر گرفته می شوند. گارتنر چنین رویکردی را مشتمل بر هشت گام مطابق با شکل ۲-۱۰ طراحی کرده است.



شکل ۲-۳: مراحل پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه گارتنر

منبع: (روزبهبانی،مدیری آثاری،۱۳۸۵)

**گام اول :** تدوین چشم انداز مدیریت ارتباط با مشتری : ایجاد تصویری از آنچه که سازمان می خواهد باشد.

**گام دوم :** تدوین استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری : این مرحله شامل تعیین اهداف و نحوه استفاده از منابعی است که برای تعامل مشتریان لازم است. استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری نگرشی را در مورد نحوه ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و نحوه ایجاد وفاداری در آنان فراهم می آورد.

**گام سوم :** طراحی تجربه مشتری : در این مرحله باید اطمینان حاصل شود که محصولات و تعاملات سازمان باعث خلق ارزش مستمر برای مشتریان گشته، به طور پایدار ارائه شده و به موقعیت بازار مطلوب دست پیدا کند. تجربه مشتری در هر تعامل با سازمان بر روی درآمدهای آینده تاثیر می گذارد. یک تجربه ضعیف می تواند سازمان را با خطر از دست دادن برخی یا تمام مشتریان مواجه کند.

**گام چهارم:** میسر ساختن همکاری سازمانی: همکاری سازمانی به معنی تغییر فرهنگ، ساختارهای سازمانی و رفتارهاست تا اطمینان حاصل شود که کارکنان، شرکا و تامین کنندگان در جهت ایجاد ارزش برای مشتریان با یکدیگر همکاری می کنند.

**گام پنجم: طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار:** رویکرد مشتری محور به فرآیندهای کسب و کار دارای اثرات احتمالی بر بسیاری از برنامه های کاربردی سازمان است. کلید این امر اتخاذ تصمیماتی در این باره است که کدام فرآیند می تواند فرصت هایی را برای متمایزسازی سازمان و ارائه ارزش به مشتریان بوجود آورد.

**گام ششم: تدوین استراتژی اطلاعات مشتری:** منظور از این مرحله جمع آوری داده های صحیح و ارسال آنها به مکان صحیح است. مدیریت موفق ارتباط با مشتری نیازمند عرضه اطلاعاتی است که در سراسر سازمان جریان یافته و سیستم های عملیاتی و تحلیلی را یکپارچه کند.

**گام هفتم: استفاده از فناوری:** منظور از این مرحله مدیریت داده ها و اطلاعات، برنامه های کاربردی پیش روی مشتری، زیرساخت ها و معماری IT است.

**گام هشتم: معیارهای سنجش:** منظور از این مرحله اندازه گیری شاخص های درونی و بیرونی موفقیت و شکست مدیریت ارتباط با مشتری است.

#### ۱۷-۳-۲- مراحل ارائه خدمت در مدیریت ارتباط با مشتری

در اولین مرحله ارائه خدمت مدیریت ارتباط با مشتری، پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اطلاعات و داده های مشتریان تهیه می شود. سپس اطلاعات جمع آوری شده در پایگاه اطلاعاتی بر مبنای تکنیک های مختلف تحلیل می شوند. مشتریان هدف، بر اساس معیار سودآوری برای شرکت انتخاب می شوند. در مرحله بعد برای مشتریان هدف، آمیزه بازاریابی مناسبی طراحی می شود. سپس با استفاده از اطلاعات مراحل قبل با مشتریان ارتباط برقرار شده و در نهایت پس از اجرای بازاریابی رابطه مند نتایج حاصله مورد کنترل و ارزیابی قرار می گیرد. مراحل ارائه خدمت در مدیریت ارتباط با مشتری را می توان مطابق شکل ۲-۴، فرایند پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (عباسی ، ترکمنی، ۱۳۸۹) نشان داد :



شکل ۲-۴: فرآیند پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

(عباسی ، ترکمنی، ۱۳۸۹)

۱۸-۳-۲- نقاط ضعف و قوت مدیریت ارتباط با مشتری در بانکهای ایرانی

۲-۳-۱۸-۱- نقاط قوت

- ✓ صرفه جویی در وقت
- ✓ ارائه خدمات با سرعت و دقت
- ✓ بهبود طرز برخورد کارکنان با مشتریان
- ✓ ارائه خدمات خاص به مشتریان کلیدی
- ✓ ارائه خدمات مشاوره ای
- ✓ داشتن یک بانک اطلاعاتی از سوابق مشتریان
- ✓ افزایش سود آوری
- ✓ افزایش سطح رضایت مندی مشتریان
- ✓ برقراری ارتباط سودمند و دوجانبه
- ✓ بالا رفتن ارزش و کرامات انسانی مشتریان



- ✓ هزینه بر و زمان بر بودن
- ✓ عدم پذیرش اجرای مدیریت ارتباط با مشتری از سوی مدیران، کارکنان و مشتریان
- ✓ نبودن زیر ساخت های مناسب برای اجرای CRM
- ✓ موقعیت مکانی و زمانی شعبه که امکان دسترسی مشتریان به بانک را تحت الشعاع خود قرار میدهد
- ✓ ارائه خدمات خاص با کیفیت بالاتر از سوی بانک های رقیب
- ✓ وجود مشتریان بی وفا و وفادار رقیب

#### ۲-۴- مدل های مدیریت ارتباط بامشتری

#### ۲-۴-۱- مدل زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری (مدیریت ارتباط با مشتری VALUE CHAIN)

مدل زنجیره ارزش به عنوان یکی از مدل های مدیریت ارتباط با مشتری است که اولین بار توسط مایکل پورتر<sup>۱</sup> ارائه شده استفاده شده است. زنجیره ارزش مجموعه ای از فعالیتهایی است که سبب می گردد تا در فرایند انجام کار، ارزش واقعی محصول و یا خدمت را در فرایند تامین، تولید و توزیع را به شکل علمی علمی تحلیل نماید و با شناخت فرایندهایی که دارای بیشترین سهم در ارزش نهایی محصول دارند به چگونگی افزایش ارزش افزوده برای ذینفعان به خصوص مشتریان کمک نموده و بقای سازمان را در فضای رقابتی تضمین نماید (گوردین،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰).

مدل زنجیره ارزش به سمت درک محتوای فعالیت های داخلی سازمان که برای مصرف کنندگانش ارزش ایجاد می کند، می رود. یک رویکرد جامع است و مدیریت هر یک از اجزای سازمان را دربرمی گیرد. مهمترین عوامل از دید زنجیره ارزش عبارتند از؛ سطح مشتری گرایی خدماتی که ارائه می شوند، سطح مشارکت مصرف کننده و عدم قطعیتی که فرآیند اصلی با آن روبروست. در تولید صنعتی، بسیاری از این عوامل از طریق فرمول ها و انداز هگیری ها، مورد حمایت قرار می گیرند اما در بخش خدمات، اندازه گیری ها کمتر دقیق هستند و در نتیجه زنجیره ارزش خدمت، می تواند پیچیده تر شود

<sup>1</sup> Michael Porter

<sup>2</sup> Gordijn

در این زنجیره ارزش فعالیت هایی انجام داده می شود که موجب سودآوری مشتری می شود. این مدل دارای دو بخش مراحل اولیه و شرایط پشتیبان یا حمایتگر است:

#### بخش اول: مراحل اولیه زنجیره ارزش

۱- مدیریت مجموعه مشتریان: هدف این زنجیره ارزش سودآوری از طریق مشتری است. این سودآوری در ابتدا با شناخت بازار و مشتریان آغاز می گردد و در ادامه با بخش بندی مشتریان، هدف گیری و جایگاه یابی ادامه می یابد. در این قسمت سازمان باید از خود بپرسد که چه کسانی از ما می خرند؟ چه کسانی و چرا از رقبا خرید می کنند؟ چگونه می توانیم آنها را مشتریان خود کنیم؟ و سوالات مشابه.

۲- ارتباطات نزدیک و شناخت عمیق مشتری: در مرحله بعد وظیفه سازمان ایجاد روابط صمیمانه با مشتری است که این مورد مستلزم تکمیل شناخت و مشخص کردن خصوصیات بارز مشتریان در دسته بندی های مشخصی که در گام قبل شناسایی شدند و به نوعی حرکت کردن به این سمت که با شناخت مشتری ایجاد روابط مناسب با مشتری اتفاق بیفتد. در این مرحله رفتار مصرف کننده را باید دقیقاً بررسی نمود. اینکه مشتری به چه چیزهایی بیشتر تمایل دارد، چه زمان هایی خرید می کند و...

۳- توسعه شبکه: این مرحله آماده سازی سازمان برای مشتری گرا شدن است. در این گام تمرکز اصلی سازمان بر این است که با مشتریان مشخص شده در گام های قبل از طریق کانال های مختلف ارتباطی برای ایجاد روابط مستحکم و بلندمدت ارتباط برقرار شود.

۴- ارائه ارزش پیشنهادی: طراحی محصولات، خدمات و نوآوری هایی که بر اساس درک نیازهای مشتری تعریف شود نه بر اساس علائق سازمان. در این گام درک مفهوم «ارزش پیشنهادی» بسیار مهم است.

۵- مدیریت دوره عمر مشتری: از مهمترین مباحث مدیریت ارتباط با مشتری است و به معنای جذب، حفظ و توسعه روابط بلند مدت با مشتری است.

#### بخش دوم: فعالیت های پشتیبان زنجیره ارزش

۱- رهبری (سبک مدیریت) و فرهنگ سازمانی: اولین عنصر زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری، رهبری یا سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی کسب و کار است. مدیران ارشد باید حامی مدیریت ارتباط با مشتری باشند، آن را در سازمان نهادینه کنند و منابع لازم را به آن تخصیص دهند. فرهنگ سازمانی نیز باید پذیرای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در سطح سازمان باشد و مشتری در اولویت اول اعضا باشد.

۲- داده ها و فناوری اطلاعات: اینها نقش پشتیبان را برای همه فعالیت های مدیریت ارتباط با مشتری دارند. هر چه تکنولوژی های جدیدتر و توانمندتر در سازمان به کار گرفته شود مدیریت ارتباط با مشتری به طور قوی تری پشتیبانی می شود و سازمان در فرآیند خلق ارزش برای مشتریان قوی تر ظاهر می شود.

۳- جذب افراد (کارکنان) مناسب: منابع انسانی و افرادی که به نحوی درگیر پروژه مدیریت ارتباط با مشتری می شوند نقش حیاتی در موفقیت آن دارند.

۴- فرآیندها: به چگونگی انجام کارها در سازمان یا سلسله فعالیت هایی که انجام می شود تا منابع سازمان به محصول تبدیل شوند و به مصرف کنندگان نهایی ارائه شوند فرایندها می گویند؛ مانند فرایند فروش و فرآیند انبارداری. فرایندها نقش بسیار مهمی در کیفیت عملکرد یک سازمان و تعامل با مشتریان دارند و نیازمند بازنگری مجدد هستند.

۵- طراحی سازمانی: نوع ساختار و ارتباطات سازمانی یک سازمان، توانایی آن سازمان در برابر همخوانی با نیازهای بازار و پایگاه مشتریان و نیز در میزان چابکی در پاسخگویی به مشتریان تحت تاثیر قرار می دهد. از این رو در واقع این تجربه مشتری است که باید محرک تغییرات ساختاری در سازمان شود (کاپلینسکی و موریس،<sup>۱</sup>

(۲۰۱۲)

---

<sup>۱</sup> Kaplinsky & Morris



شکل ۲-۵: مدل زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری (کاپلیسکی و موریس، ۲۰۱۲)

## ۲-۴-۲- مدل QCI یا CMAT

مدل QCI یکی دیگر از انواع مدل های مدیریت ارتباط با مشتری است. در بیشتر کتاب های مدیریت ارتباط با مشتری این مدل به نام QCI معرفی شده است ولی شاید به کار بردن عنوان CMAT دقیق تر باشد. CMAT مخفف عبارت Customer Management Assessment Tool به معنای ابزار ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری است. شرکت QCI اصرار دارد به جای عبارت مدیریت ارتباط با مشتری از عبارت مدیریت مشتری استفاده نماید. در این مدل کلمه «ارتباط» حذف شده است و فقط به عنوان مدیریت مشتری در نظر گرفته می شود. مدل QCI یکسری فعالیت پیشنهاد می کند که شرکت ها باید به منظور مشتری یابی و حفظ مشتری انجام بدهند. این فعالیت ها با کارمندان، مردم، سازمان و فناوری در ارتباط هستند. در این مدل، تأثیرات محیطی بر روابط مشتری با شرکت بررسی می شود. هنگامی که مشتری می خواهد با سازمان ارتباط برقرار کند، محیط

خارجی به‌طور مستقیم بر تجربه‌ی او تأثیر می‌گذارد. محیط خارجی بر فرایند برنامه‌ریز سازمان نیز تأثیر دارد. تجربه مشتری سه فعالیت را تحت تأثیر قرار خواهد داد که در هنگام انجام فعالیت‌ها باید در نظر گرفته شود:

۱- **پیشنهاد به مشتری:** همان محصول یا خدماتی است که شرکت در ازای یک قیمت تعیین شده به مشتری ارائه می‌کند.

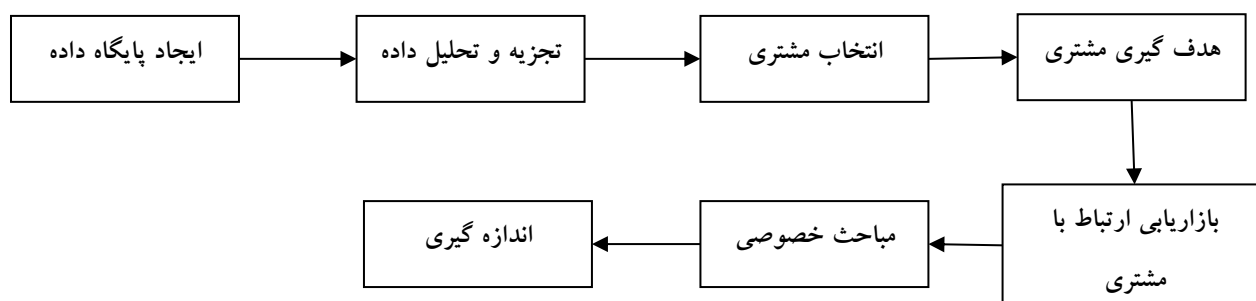
۲- **فعالیت مدیریت مشتری:** فرایند جذب مشتری است. در این فرایند ابتدا شرکت با مشتری هدف ارتباط برقرار می‌کند و فرایند فروش آغاز می‌شود. این روند با حفظ مشتری و ترغیب او برای مراجعه‌ی مجدد به شرکت ادامه می‌یابد.

۳- **اندازه‌گیری:** اندازه‌گیری و بهینه‌سازی تجربه مشتری از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمتی گورابی، ۱۳۹۵).

۳-۴-۲- مدل واینر

مدل پایه که در شکل ۲-۱۱ نشان داده شده است شامل ۷ جزء اساسی مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد.

(واینر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ۲۶)



شکل ۲-۶: مدل پایه واینر (۲۰۰۱)

الف- ایجاد پایگاه داده<sup>۱</sup> مشتری: اولین و مهمترین قدم برای مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد و داشتن پایگاه داده و اطلاعات مشتری است. پایگاه داده می‌بایست شامل اطلاعات ذیل باشند:

<sup>۱</sup> - Winer

- معاملات<sup>۲</sup>: می بایست شامل تاریخچه خریدهای کامل و جزئیات آن باشد.
- تماسهای مشتری: شامل کلیه نقاط تماس مشتری می باشد.
- اطلاعات توصیفی: این اطلاعات برای بخش بندی و دیگر اهداف تجزیه و تحلیل داده استفاده می شود.
- واکنش به بازاریابی محرک: شامل این است که مشتری به بازاریابی مستقیم، تماسهای فروش و ... واکنش نموده است یا نه.
- داده های مورد نیاز دائمی.

ب- تجزیه و تحلیل داده: پایگاه داده مشتری با نیت مشخص کردن گروههای مشتری تجزیه و تحلیل می شود.

روشهای مختلف دسته بندی آماری برای گروه بندی مشتریان با الگوهای رفتاری<sup>۱</sup> و داده های یکسان به کار می رود. نوع تجزیه و تحلیل جدیدی که به وسیله اینترنت به وجود آمده است. تجزیه و تحلیل جریان کلیک<sup>۲</sup> می باشد که بر اساس کلیک های موشواره در رویت و خرید اینترنتی می باشد.

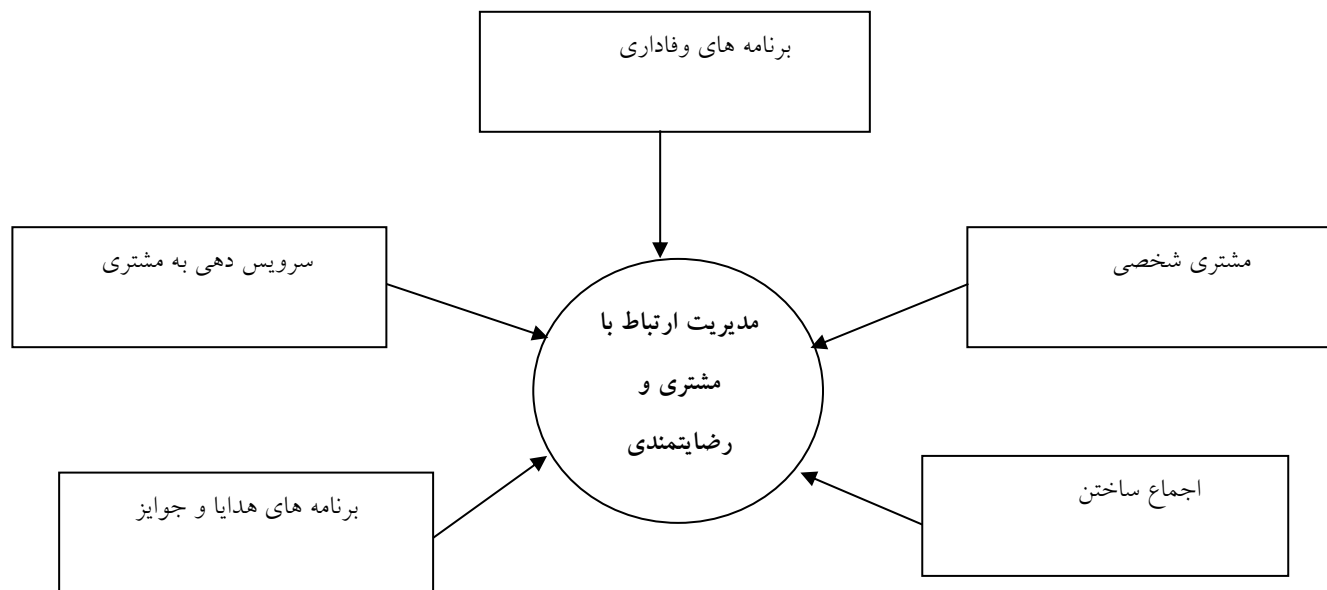
ج- انتخاب مشتری: بعد از تجزیه و تحلیل داده های مشتری قدم بعدی انتخاب مشتری برای هدف گذاری مدیریت ارتباط با مشتری می باشد. نتایج تجزیه و تحلیل می تواند انواع مختلف باشد. اگر نوع طبقه بندی براساس خرید باشد مشتریان در طبقه بالاتر ابتدا انتخاب می شوند. معمولاً مشتریانی با سودآوری بیشتر انتخاب می شوند.

د- هدف گیری مشتری: روش سستی برای هدف گیری مشتریان انتخاب شده، بازاریابی مستقیم می باشد ولی روش جدید بازاریابی تک به تک به وسیله اینترنت رابطه با مشتری برقرار می نماید.

ه- برنامه ارتباط با مشتری: رابطه محکم و قوی بین رضایت مشتری و سودآوری وجود دارد. در شکل ۱۲-۲ برنامه ارتباطی نشان داده شده است.

و- مباحث خصوصی: با مطالعات انجام شده توسط شرکت تحقیقاتی فورستر<sup>۳</sup> زنجیره ای از نگرانی های اطلاعات محرمانه به شرح زیر به دست آمده:

- ناراحتی و آزردهی که اساساً از ایمیل های ناخواسته ناشی می شود.
- احساس تخلف و عدم اطمینان افراد به دلیل در دسترس بودن اطلاعات شخصی شان.
- دلوپسی از صدمه و آسیب و اینکه افراد نمی خواستند دیگران درباره آنها چیزی بدانند.



شکل ۲-۷: برنامه های ارتباطی مشتری (واینر، ۲۰۰۱)

شرکتها به این نتیجه رسیده اند که گرفتن اطلاعات از افراد نبایستی به صورت مخفیانه باشد و به این ترتیب در زمینه گرفتن اطلاعات محرمانه دو انتخاب زیر در نظر گرفته شد:

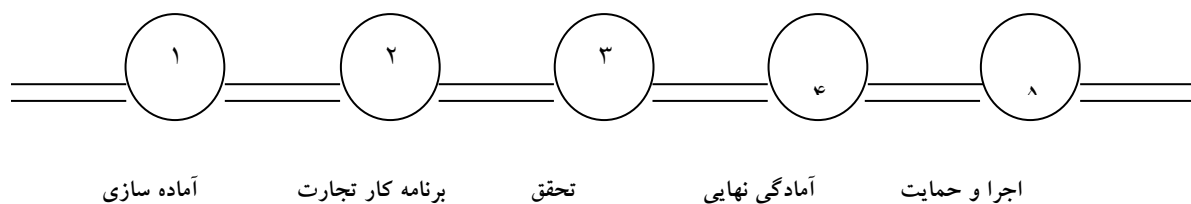
**OPT-IN**: در این حالت استفاده کنندگان وب با جمع آوری و استفاده از داده های شخصی خود موافقت کنند.

**OPT-OUT**: به موجب این دیدگاه مشتری باید در صورت عدم رضایت صراحتاً جمع آوری و استفاده از اطلاعات شخصی خود را ممنوع کند.

ز) اندازه گیری: بعضی موارد که پایه اندازه گیری در مدیریت ارتباط با مشتری می باشد در ذیل اشاره شده است:

- هزینه به دست آوردن مشتری
  - نرخ های تغییر از مشاهده کننده به مشتری<sup>۱</sup>
  - نرخ های نگهداری
  - نرخ های فروش به برخی مشتریان
  - اندازه گیری های وفاداری
  - مشارکت مشتری
- تمامی این اندازه گیری برای افزایش رضایتمندی و تمرکز به مشتری می باشد.

معمولا شرکتهای بزرگ ارائه دهنده بسته های نرم افزاری با توجه به پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای مختلف متدولوژی پیاده سازی را نیز ارائه می دهند شرکت ساپ نیز متدولوژی اساپ را که روش معروف و معتبری می باشد ارائه داده است. متدولوژی تسریع کننده ساپ روش اثبات شده، تکرار پذیر و موفق برای اجرای راه حل ساپ در صنایع و محیطهای مشتریان می باشد. اساپ<sup>۱</sup> دارای فازهای آماده سازی پروژه، برنامه کار تجارت، تحقیق، آمادگی نهایی و اجرا و حمایت می باشد که در ادامه بهبود مستمر را مورد اشاره نموده است. (شکل ۲-۱۳)



پروژه

شکل ۲-۸: متدولوژی اساپ

الف) آماده سازی پروژه<sup>۳</sup>: هدف اصلی این مرحله تهیه کردن طرح اولیه و آمادگی اولیه پروژه می باشد. آموزش تیم پروژه و سفارش سخت افزار اولیه از فعالیتهای اصلی این فاز می باشد در پایان این فاز طرح پروژه در سطح بالا و سازماندهی تیم پروژه خروجی می باشد.

ب) برنامه کار تجارت<sup>۴</sup>: نتیجه برنامه کار تجاری سندهای جزئی که از موارد جمع شده تقاضا و نیازمندی سازمان است می باشد. مشخص شدن فرآیندهای تجاری و لیست کنترل فرم، گزارش اینترفیس، تبدیل و افزایش ها خروجی این فاز می باشد.

<sup>۱</sup> -ASAP



ج) تحقق: هدف این گام اجرا کلیه فرآیندها تجاری بر پایه برنامه کار تجارت می باشد. تست واحدها، تست یکپارچگی، توسعه، پاک نمودن، آمادگی نهایی، جمع آوری، ارزیابی و تست داده ها و آموزش صاحبان فرآیند<sup>۲</sup> از فعالیتها این فاز می باشد خروجی کلیدی پذیرش کاربران نهایی می باشد.

د) آمادگی نهایی: برای بدست آوردن آمادگی (شامل تست، آموزش کاربر نهایی، مدیریت سیستم و فعالیتهای برشی نهایی) جهت اجرا در این گام انجام می شود. کامل شدن موفق در این فاز شرکت را برای اجرای سیستم ساپ آماده می نماید این فاز شامل ممیزی نهایی سیستم، آموزش کاربران نهایی، برش کلی و آمادگی حمایت می باشد.

ه) اجرا و حمایت: بعد از اتمام زمانی فوق کل سیستم ساپ در سازمان اجرا می شود که شامل فعالیتهای بازبینی ایده، بازبینی فرآیندهای سیستم و بهبود مستمر می باشد.

#### ۵-۴-۲- چهارچوب مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس نوع اطلاعات مشتریان

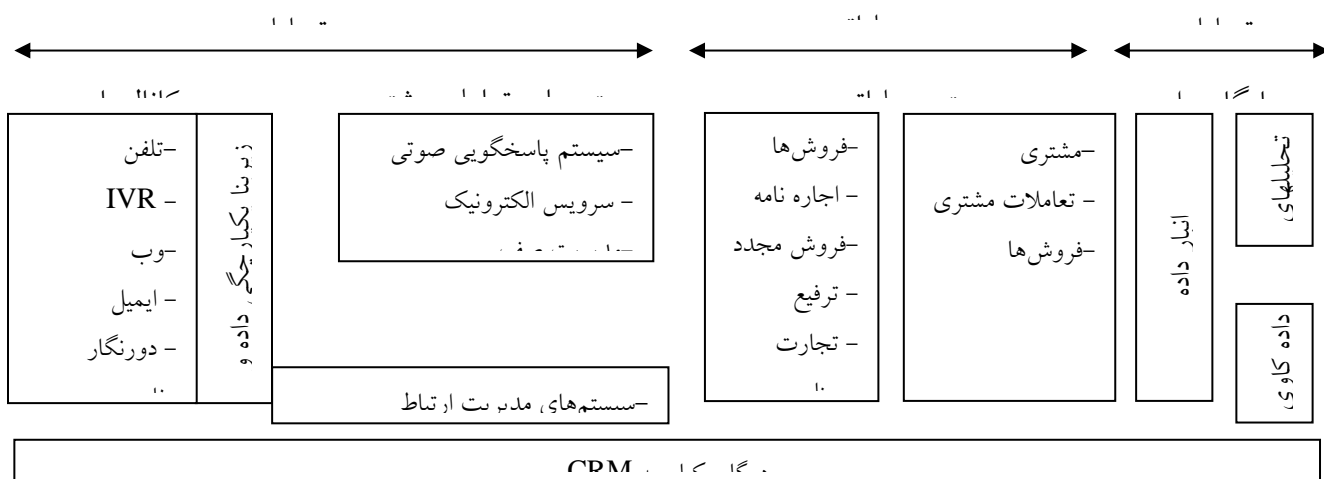
ثبت مشتری در برنامه های عضویت از جمله روشهای شناسایی مشتریان است. آنگاه بنگاه می تواند اطلاعات مرتبط با سازمان، محصولات و خدمات خود را با استفاده از بولتن، ایمیل و ... در اختیار مشتریان خود قرار دهد. بعد از یک دوره روابط رضایت بخش، تعدادی از مشتریان به مشتریان اصلی شرکت تبدیل می شوند و بنگاه وارد مرحله توسعه در مدیریت ارتباط با مشتری می شود. در این مرحله، مشتریان اصلی به طور فعال در تعامل با شرکت قرار دارند و پایه های مشتری مداری شرکت با بازاریابی شفاهی<sup>۱</sup> توسعه می یابد. همچنین بازخور یا پیشنهادهای دریافت شده از مشتریان اصلی، در ارائه محصولات جدید، بهبود فرآیندهای سازمانی و ارضا نیازهای مشتریان مورد استفاده قرار می گیرد. در این مرحله موانع بین بنگاه و مشتریان تا حد ممکن کاهش یافته است (پارک و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۴۶)

#### ۶-۴-۲- مدل بلوک های مدیریت ارتباط با مشتری

با توجه به اینکه اهداف تجاری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری شامل موارد ذیل می باشد، این مدل پایه ریزی شده است. اطمینان از اینکه هم شرکت و هم مشتری یک نگاه ساده به یکدیگر دارند.

<sup>۱</sup> -Park & Kim

- رکوردهای ثابت مشتری نگه داشته می شود و در خدمات مشتری استفاده می شود.
- تعامل شخصی شده با مشتری برقرار می شود.
- مشتریان با کانالهای اختصاص داده شده به نیازهای آنها به دست می آیند.
- تجهیزات مدیریت پایگاه داده را برای تجزیه و تحلیلهای تجاری با تجارت هوشمند مهیا می نماید.
- در این توسعه مدیریت ارتباط با مشتری بر پایه چهار بلوک: بیانیه مأموریت، فرآیندها، اطلاعات مشتری و تکنولوژی می باشد. در این رویکرد بیانیه مأموریت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توسط مدیر عامل سازمان به کل سازمان جاری می شود، فرآیندهای فناوری اطلاعات، بازرگانی داخلی و خارج با رویکرد مشتری مدار یکپارچه شده، اطلاعات مشتری به سه دسته اصلی، داده های مشتری، تعاملات تجاری و تاریخچه تعامل در پایگاه داده اطلاعات مشتری ذخیره شده که می تواند با توجه به نیاز مشتری تجزیه و تحلیل شود (تئو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و تکنولوژی تواناساز سه بلوک دیگر می باشد. طرح معماری مدیریت ارتباط با مشتری در این مدل با توجه به تکنولوژی های اطلاعات در شکل ۲-۱۴ آمده است.



سیستم های جلو صحنه

<sup>۱</sup> - Teo

شکل ۲-۹: طرح معماری مدیریت ارتباط با مشتری در مدل بلوک های مدیریت ارتباط با مشتری (تتو، ۲۰۰۰)

۷-۴-۲- مدل مدیریت ارتباط با مشتری- ایریش

مدل مدیریت ارتباط با مشتری- ایریش<sup>۱</sup> اولین بار در گروه ایریش اسپانیا پیاده شده است. نتایج پروژه از مفاهیم مختلف سیستم مدیریت ارتباط با مشتری مانند تعیین استراتژی، باز مهندسی فرآیندهای تجاری مشتری محوری، مدیریت منابع انسانی، سیستم کامپیوتر و مدیریت بهبود به دست آمده است، در بخشهای زیر جمع بندی شده است. (چالمت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ۳۷).

۱-پیش نیازها و مدیریت پروژه

۲-تعیین چارچوب سازماندهی سازمان

۳-تعیین سیستم استراتژی مشتری

۴-طراحی سیستم ارزیابی رابطه مشتری

۵- نقشه فرآیندها

۶- مدیریت و سازماندهی منابع انسانی

۷- ایجاد سیستم اطلاعات

۸- اجرا

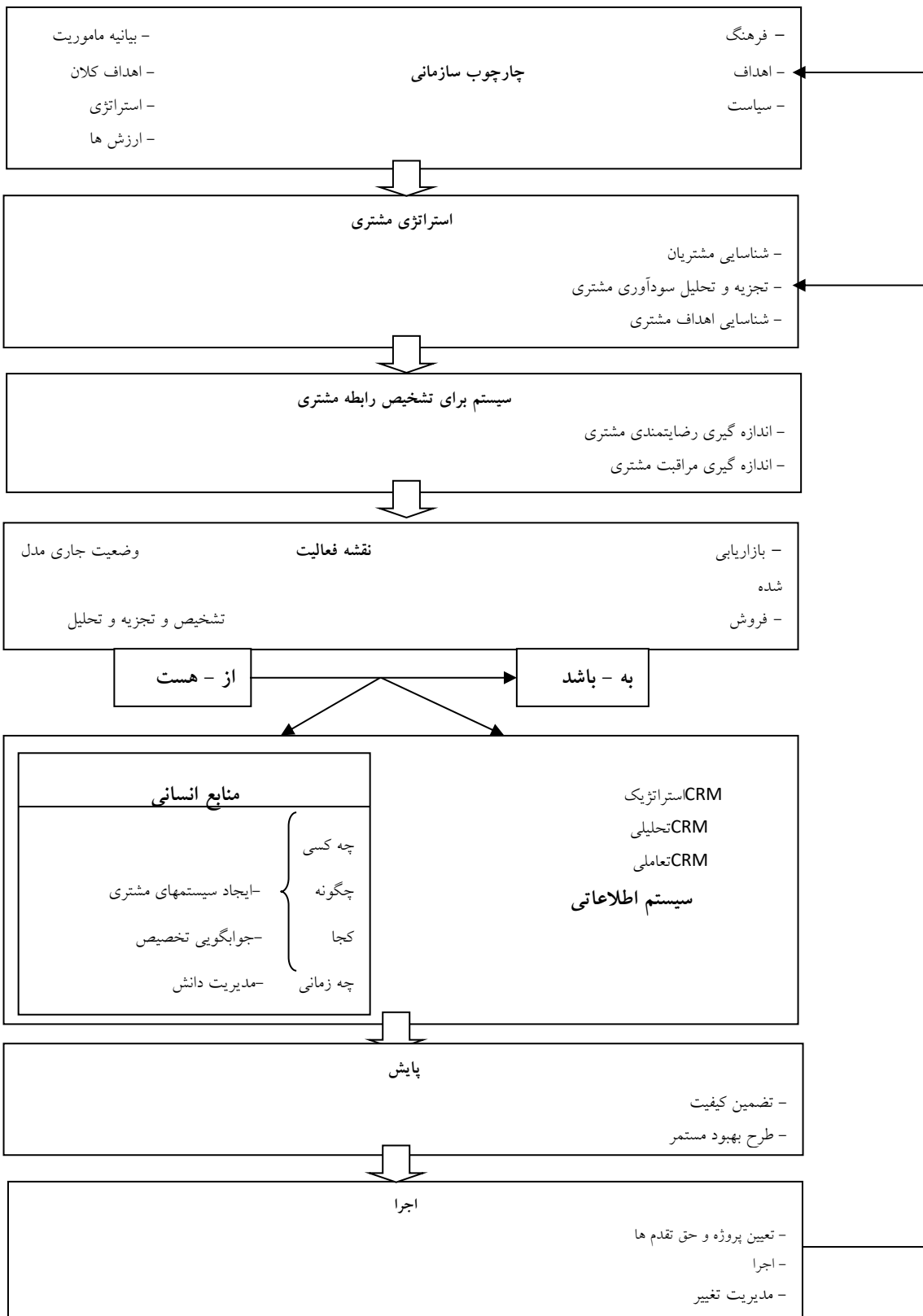
۹- پایش

موارد فوق الذکر وابسته به هم نمی باشند و چگونگی ارتباط آنها در شکل ۲-۱۵ آمده است.

---

<sup>1</sup> - IRIS

<sup>2</sup> - Chalmete



## شکل ۲-۱۰: مدل مدیریت ارتباط با مشتری-ایریش (چالمت، ۲۰۰۵)

الف) پیش نیازها و مدیریت پروژه: کلیه قدمها می بایست به شکل یکسان و به صورت یک پروژه مهندسی مدیریت و پایش شود (چالمتا و گرنج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۱۲۱). مدیریت پروژه می بایست با تکنیکها و متدولوژی که در پروژه مهندسی به کار می رود و با فرمها، ارزیابی، مدیریت و پایش می شود:

- قبل از شروع پروژه: افزایش آگاهی مدیریت، تعیین اهداف اختصاص شده و هدف کلی که در نهایت چه شود، تشکیل تیم، تعیین مناصب کاری برای مشارکت، توسعه و تصویب طرح پروژه و پخش داخلی.

- زمانی که پروژه انجام می شود: اجرای کنترل و پایش خطاهای زمانی، جلوگیری از مقاومت تغییر، انگیزه کارکنان، اندازه گیری درجه مشارکت و ارزیابی نتایج.

ب) چارچوب سازمان: نقطه شروع مدیریت ارتباط با مشتری تجربه و تحلیل اهداف و فرهنگ (سیاست و ارزش ها) می باشد. این موضوع که سازمان به صورت کاری آماده و نتایج مالی مورد رضایت است به معنا شناسایی کامل اهداف نمی باشد. قبل از شروع پروژه مدیریت ارتباط با مشتری شناخت استراتژی سازمان، تعیین اینکه سازمان کجا هست، به کجا می خواهد برود و واقعا به کجا می رود به اندازه تجزیه و تحلیلهای فرهنگ و سطوح سازمان و کنترل های داخلی مهم است.

ج) استراتژی مشتری: ایجاد سیستم موثر برای مدیریت رابطه، سازمان نیاز به تغییرات رفتار و شناخت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری می باشد برای این امر سازمان می بایست:

a- شناخت مشتری: مشتری می بایست شناخته شود و رفتارش که می تواند نفوذ کند در نظر گرفته شود.

b- تجزیه و تحلیل سودآوری مشتریان: شامل وظایف زیر است:

- سازماندهی انواع مشتری به بخش های مختلف بر پایه متغیرهای به دست آمده مانند درآمد

- تخصیص هزینه ها به بخش های مختلف بر اساس مدل هزینه مشتری محور (هزینه های مدیریت ارتباط با مشتری) که شامل فاکتورهای مشخصه هزینه برای مدیریت ارتباط با مشتری می باشد.

- تجزیه و تحلیل ارزش مشتری از درآمد، سود و سودآوری

---

<sup>1</sup> - Chalmeta, Grange

c- شناسایی اهداف مشتری: شامل درآمد و هزینه شبیه سازی شده هر مشتری و اهداف هر مشتری می باشد.

د) سیستم ارزیابی رابطه مشتری: رضایت مشتری برای مزیت رقابتی شرکت و به دست آوردن مشتری مهم است برای بهبود آن ضروری است که نیازها، انتظارات مشتری شناخته و اطمینان حاصل شود که آنها برآورده شود. این مورد نیاز به ساختار سیستم اندازه گیری تغذیه شده با اطلاعاتی که قسمتی به صورت مستقیم از مشتری و قسمتی از سیستم کامپیوتری شرکت استخراج می شود، دارد. روش به دست آوردن و استفاده این اطلاعات می بایست مشخص شود. برای طراحی سیستم شاخص مدیریت ارتباط با مشتری به صورت زیر عمل می شود:

- تشخیص مقیاس اندازه گیری تخصیص داده شده.

- جلوگیری خطا با شناخت بعد کیفیت.

- داشتن وزن مناسب برای مقیاس.

- مقایسه با رقبا.

- اندازه گیری غیر مشتریان.

ه) نقشه فرآیندها: این مرحله شبیه پروژه بازمهندسی که شامل طراحی مجدد فرآیندهای بازاریابی شرکت مشتری محور برای به دست آوردن اهداف از پیش تعیین شده و توسعه رضایت و وفاداری مشتری است، می باشد، برای ایجاد نقشه فرآیندها ضروری است که: الف) موقعیت جاری (از-هست) را با پرسشنامه و مصاحبه با کارکنان تجزیه و تحلیل نمود و ب) طراحی فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری سازمان که در آینده می بایست باشد (به-باشد) در سطوح جزئیات و عمق مدلها انجام شود. برای به دست آوردن بهبود در فرآیندهای مرتبط با مشتری لازم است که مدل پایه ای با بهترین نمونه داشته باشیم. مدلها می بایست عمومی و برای هر سازمان با ارزش باشد. مدلهای عمومی بسیار جزیی نمی باشد و معمولاً در باز مهندسی فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری محدود می شود و راهنمایی برای به دست آوردن بهتر اهداف می باشد. در این مدل ابتدا اطلاعات با پرسشنامه و مصاحبه در فرآیندهای حامی مدیریت ارتباط با مشتری جمع آوری و سپس بر اساس اطلاعات مدلی که جزییات کارها را در فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری انجام می شود اجرا می شود.

و) منابع انسانی: افراد کلید استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری هستند. آنها عامل موفقیت و سقوط هستند و نباید آنها را بی ارزش در نظر گرفت. آنها می بایست ارزش مشتری را بدانند و فلسفه خدمت دهی به مشتری را آموزش ببینند. ایجاد فرهنگ مشارکت با روش شناخته شده متمرکز بر مشتری، که لذت همکاری بین مدیریت و کارکنان را دارد ضروری می باشد. علاوه بر تغییر فرهنگ، پروژه مدیریت ارتباط با مشتری به ساختاربندی

جدید شغلها و دیاگرام سازمان به صورت تیم های مشتری که از کارکنان بخشهای مختلف مانند بازاریابی، طراحی و فروش، می باشد نیز نیاز دارد.

ز) سیستم کامپیوتر: برای اجرای درست استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری تکنولوژی برای اتوماسیون نمودن و بهبود تخصیص فرآیند های تجاری با مدیریت ارتباط شرکت با مشتریان در بازاریابی، فروش و خدمات فروش نیاز است. کلیه فعالیتهای اجرا شده با مشتری می بایست در پایگاه داده فعالیتهای ذخیره شود. این تاریخچه، کارکنان سازمان را برای شناخت به موقع و در هر زمان مشتری و خواسته های وی که برآورده شده است قادر می سازد و خدمات شخصی شده را ارائه می نماید. در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری اتوماسیون شده رکوردهای به روز شده کلیه فعالیت ها با مشتری شامل اجرا، خریدها، درخواست ها، شکایات، گزارشات و در کل تماس های مستقیم و غیر مستقیم با شرکت ثبت و نگهداری می شود. راه حل های IT با فراگیری اطلاعات مشتری از سازمان و با به کارگیری تکنولوژی ها برای مدیریت فعالیت و تبدیل آنها به دانش تجاری ترکیب می شود. (چالمتا و گرنج، ۱۳۴، ۲۰۰۵) داده کاوی، تجزیه و تحلیل های آماری و طراحی سیستم کامپیوتری مدیریت ارتباط با مشتری، یکپارچگی مصنوعی تکنولوژیک است که اجازه ارتباط مابین پیشانی سازمان (فروش، بازاریابی و خدمات مشتری) را با پشت صحنه سازمان (مالی، لجستیک، انبار، حسابداری، منابع انسانی و...) می دهد. (استارس و فورست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۲۷). مدیریت تماس مشتری به وسیله کانالهای ارتباطی به دست می آید و اجازه جریان در سیستم را با سازماندهی قانونمند و با استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل داده می دهد.

#### ۸-۴-۲- مدل چرخه حیات مدیریت ارتباط با مشتری

کالا کوتا در مدل خود مدیریت ارتباط با مشتری را متشکل از سه مرحله جذب، ارتقا و حفظ می داند که هر مرحله از شناخت و درک رابطه بین سازمان و مشتریان پشتیبانی می کند.

این مراحل عبارتند از:

- جذب مشتریان جدید؛ از طریق ترویج رهبری کالاها و خدمات
- ارتقای سودآوری از مشتریان موجود
- حفظ مشتریان سودآور برای حیات خود؛ از طریق تمرکز بر تحول خدماتی که مشتریان می خواهند نه بازار می خواهد.

<sup>۱</sup> - Struss & Frost

این نظریه بیان می‌دارد که هر مرحله به شیوه‌های مختلفی بر روی ارتباط با مشتریان تاثیر می‌گذارد به نحوی که استراتژی‌ها و تمرکز سازمان از هر مرحله‌ای به مرحله دیگر متفاوت است این امر در جدول ذیل نشان داده شده است. (جدول ۲-۴)

جدول ۲-۴: مراحل مدیریت ارتباط با مشتری و توجه و استراتژی‌های سازمانی متناظر با آن‌ها (جانسون و استورم، ۲۰۰۲،

(۱)

مرحله	کانون توجه سازمان	استراتژی‌ها
جذب	تمایز سازی	نوآوری
ارتقا	دسته کردن	کاهش هزینه خدمت به مشتری
حفظ	انطباق	گوش دادن به مشتری عرضه محصولات جدید

#### ۲-۵- مشتری‌مداری

رضایت‌مندی مشتری، وفادار کردن مشتری، جذب و نگهداری مشتری، شناخت و جذب و حفظ مشتری، جلب اطمینان مشتری احترام و نگهداری مشتری به عبارت دیگر، مشتری‌مداری عبارت است از نوعی فرهنگ سازمانی که رفتارهای لازم جهت ارزش گذاشتن به مشتریان را به بهترین شکل ممکن ایجاد می‌نماید (کردنائیج، ۱۳۸۳). به عبارتی دیگر، مشتری‌مداری عبارت است از تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته‌ها و انتظارات او (سنجش این که مشتری چه مقدار احساس برآورده شدن انتظارات خود را دارد میزان تلقی مشتری از انتظارات خود رضایت مشتری؛ میزان تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌های او برآورده شده است. برعکس نارضایتی مشتری یعنی میزان تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌های او برآورده نشده است. مشتری‌مداری عبارت است از جمع-آوری اطلاعات مربوط به مشتری و استفاده از این اطلاعات در واحدهای تجاری (جاورسکی و کوهلی، نقل از (سیافی شریفی، ۱۳۹۵).



## ۶-۲- انتظارات مشتری

انتظارات مشتری توقعاتی است که به طور حتم به آن نیاز ندارد، ولی برآورده شدن آنها، احساس مطلوب و خوشایندی را در او ایجاد می‌کند که همین امر، پایداری رابطه را در طولانی مدت سبب می‌شود. انتظاراتی که از سوی مشتریان مورد توجه بوده و در صورت عدم تحقق، مراجعات بعدی آنها به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد عبارتند از:

### ۱- احترام:

تامین حس احترام طلبی افراد در انواع ارتباطات، موضوعی در خور توجه است. چنانکه اشاره شد، امروزه بسیاری از مردم برای کسب احترام، بهای بیشتری می‌پردازند و در فرآیند تامین نیازهای زندگی، حفظ کرامت خود را در جایگاه بالاتری ارزش‌گذاری می‌کنند. بنابراین، یکی از مهمترین راه‌های کسب موفقیت و جلب رضایت مشتریان، توجه به این نکته اصلی کلیدی است که غفلت از آن، خسارات جبران‌ناپذیری به سیستم عرضه کالا و خدمات وارد می‌کند.

### ۲- آراستگی ظاهر:

آراستگی ظاهر در محیط کار به ویژه در بخش‌های مرتبط با مشتریان، از اهمیت بیشتری برخوردار است که رعایت آنها نتایج مثبتی برای سازمان در پی خواهد داشت.

### ۳- برخورد صادقانه:

ارائه اطلاعات صحیح و راهنمایی مشفقانه مشتریان، به گونه‌ای که بتواند منافع آنها را تامین کند از جمله انتظارات مشتریان محسوب می‌شود.

### ۴- فضای مناسب ارتباطی:

ارتباط با مشتری از این رو حائز اهمیت است که می‌تواند در یک فرآیند ارتباطی موثر به جلب رضایت و حفظ او منجر شود. وقتی سازمان با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند به دنبال نفعی است که از این ارتباط حاصل می‌شود.

### ۵- امکان ارتباط با مدیران بالاتر:

از دیگر انتظارات منطقی مشتریان، امکان ارتباط با مدیران ارشد سازمان برای حل مشکلات فی مابین است، این امکان ارتباط، توجه سازمان به حسن رابطه با مشتریان تلقی می‌شود و اثرات مطلوبی در آنان دارد. طبیعی است که برخی مشتریان از طرح مسائل خود در سطوح پایین نتیجه نگرفته و میخواهند برای رفع موانع ارتباطی خود با سازمان، چنین ملاقاتی را انجام دهند. عدم پذیرش این ارتباطات از منظر مشتری مداری نه تنها پذیرفته نیست؛ بلکه نشان می‌دهد که سازمان، ارزش و اعتباری برای مشتری قائل نشده است.

۶- توجه به درخواستها و پیشنهادات:

امروزه شنیدن صدای مشتری به عنوان یک اصل مسلم از سوی مدیران ارشد، پذیرفته شده و در بسیاری از سازمان‌ها راهکارهای ویژه ای از قبیل ایجاد مرکز تماس، سیستم پیامگیر، سیستم گویا، ارسال و دریافت پیام کوتاه، صندوق شکایات، انتقادات و پیشنهادات، ایمیل، تالار گفتگو و حتی پاسخگویی به ارتباطات حضوری و در بسیاری از موارد، توزیع پرسشنامه‌های نظرسنجی برای تحقق این امر پیش‌بینی می‌شود، اما به نظر می‌رسد که غالباً پاسخگویی به نیاز مشتری، در آنها دیده نمی‌شود. معمولاً این روش‌ها در مطلوب‌ترین شرایط، به دنبال تامین انتظارات سازمان هستند تا انتظارات مشتریان. به همین دلیل نه تنها رضایتی در مشتریان ایجاد نمی‌کنند، بلکه باعث شکل‌گیری نگرش منفی در آنان نیز می‌گردند (چهرقانی، ۱۳۹۰).

## ۷-۲- اثرات و منافع حاصل از وفاداری مشتری

مشتریان وفادار اثرات مثبت و منافع زیادی برای سازمان‌ها به دنبال دارند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- کاهش هزینه های جذب مشتری:

در تمام صنایع و سازمان‌ها، هزینه هایی جهت جذب مشتریان انجام میشود. قسمت عمده این هزینه‌ها شامل بازاریابی، تخفیف به مشتریان جدید، تبلیغات و غیره می‌شوند. در نتیجه برای جذب مشتری در هر سازمان و صنعتی لازم است هزینه های گزافی صورت گیرد. در واقع هر چه مشتریان وفادار یک شرکت بیشتر باشند، لزوم انجام چنین هزینه هایی برای جذب مشتریان جدید کاهش می‌یابد.

۲- افزایش سود پایه:

مشتری به صرف مشتری بودنش، خریدار خدمت یا سرویس خاصی است و همواره قیمت پرداخت شده هر خدمت توسط مشتری بیشتر از قیمت تمام شده آن خدمت است. سود حاصل از فروش خدمت به مشتری که

بدون در نظر گرفتن وفاداری مشتریان به دست می آید، را سود پایه می نامند. مسلماً هر چه تعداد مشتری در یک سازمان بیشتر باشد، سود پایه ای آن هم بیشتر است.

۳- رشد درآمد یا فروش برای هر مشتری:

یکی از مزایای جذب و نگهداری مشتری در این است که خرید این مشتریان به مرور زمان افزایش می یابد، چون دارای شناخت بیشتری از سازمان شده است. تحقیقات ثابت نموده است که رشد استفاده از خدمات برای هر مشتری بین سالهای اول تا پنجم، سه برابر است.

۴- صرفه جویی در هزینه ها:

وقتی یک مشتری با سازمان آشنایی پیدا می کند، سعی می کند تا کارایی خود را با سازمان افزایش دهد. معمولاً این مشتریان به علت شناختی که از خدمات سازمان پیدا کرده اند، کمتر وقت کارکنان را در جهت گرفتن اطلاعات و مشاوره می گیرند. نتیجه این کار صرفه جویی در وقت کارمند بوده که باعث کاهش هزینه های سازمانی می شود.

۵- جذب مشتری توسط دیگر مشتریان:

ترغیب دیگر مشتریان توسط مشتریان وفادار مبنی بر خرید خدمت یا محصول از سازمان، مزیت مهم دیگر وفاداری محسوب می شود. معمولاً مشتریان که به واسطه ترغیب دیگر مشتریان جذب سازمانها می شوند، درجه ماندگاری بیشتری از مشتریانی دارند که به واسطه تبلیغات، بازاریابی و... جذب شده اند. وجود چنین مزیتی خیلی مهم است که متأسفانه سازمان های کمی به آن توجه خاص می نمایند. اکثر سازمان ها سعی می کنند تا با روش های دیگر چون بازاریابی، تبلیغات و... به جذب مشتری بپردازند.

۶- سود اختلاف قیمت در نتیجه ماندگاری مشتری:

در اکثر سازمان ها، مشتریان قدیمی قیمت بیشتری بابت خدمات می پردازند. این امر بدین علت است که سازمانها سعی می کنند تخفیفات خاصی برای مشتریان جدید قائل شوند. از طرف دیگر، مشتریانی که با سازمان کار کرده و از آن شناخت کاملی دارند، کمتر به قیمت یک خدمت جدیدی که توسط سازمان ارائه شده است، توجه و حساسیت دارند (سیافی شریفی، ۱۳۹۵).

## ۲-۸- تعامل مشتری

در سال ۲۰۰۶ مبنای تحقیق تبلیغات، اولین تعریف تعامل مشتری را منتشر کرد. تعامل مشتری در ابتدا می‌تواند فرآیندی روانی از مشتری که منجر به تشکیل وفاداری می‌شود، تعریف شود. دوم، تظاهرات رفتاری یک مشتری به سمت یک نام تجاری یا یک شرکت، و رای خرید او، که از ایجاد کنندگان انگیزش به وجود می‌آید و سوم، بخشی روانی می‌باشد که به وسیله میزان قدرت، تخصیص، جذب، توجه و فعل و انفعالات مشخص می‌شود (گرو، ۲۰۱۴).

اریک پیترسون (۲۰۱۲) تعامل مشتری را به عنوان یک اندازه استاندارد بیان می‌کند و نیز "تعامل را یک تخمین درجه و عمق فعل و انفعال بازدیدکننده در مقابل یک تعریف شفاف از مجموعه ای از هدف ها می‌داند." همچنین برودی و همکاران (۲۰۱۱) تعامل مشتری را به عنوان «یک حالت روانی که به وسیله حسن تعامل، تجربه های مشتری یک شرکت خلاق با یک نماینده/ موضوع (به عنوان مثال: یک برند) اتفاق می‌افتد، تعریف می‌کنند». در نهایت اینکه تعامل مشتری، تعامل مشتریان با یکدیگر، با یک شرکت یا یک برند می‌باشد.

## ۲-۹- چرخه تعامل مشتری

فرآیند ایجاد تعامل مشتری یک چرخه تعامل مشتری را تشکیل می‌دهد. مفهوم چرخه تعامل مشتری قبلاً برای اشاره به مراحل آگاهی، توجه، تحقیق، خرید و نگهداری استفاده می‌شده است اما در حال حاضر به مراحل طی آنها مشتریان تصمیم می‌گیرند محصولی خاص را خریداری نمایند یا اینکه با شرکتی خاص ارتباط برقرار نمایند را در بر می‌گیرد. مراحل چرخه تعامل مشتری شامل ارتباط، فعل و انفعال، رضایت، نگهداری، تعهد، دفاع و تعامل می‌باشند (ساشی، ۲۰۱۳).

با توجه به ارتباط بین انگیزه های مختلف مشتریان و دلایلی که آنها را به سمت ارتباط با سازمانی خاص ارتقاء می‌دهد، می‌توان عنوان نمود که رفتار مشتریان در طول طیفی خاص قرار می‌گیرد. این طیف خاص از رفتار شامل مراحل زیر می‌شوند:

### ۲-۹-۱- انگیزه های تعاملی

آمادگی یا گرایش درونی بالقوه برای پاسخ دادن به موقعیت یا محرک خاص بیرونی، از بین موقعیتها و محرکهای مختلف موجود را میتوان انگیزه نامید (شاملو، ۱۳۸۳). راپاپورت انگیزه را نیروی اشتهاآور درونی تلقی میکند (خدایپناهی، ۱۳۸۴). آلپورت انگیزه را وضعیت درونی ارگانیزم تعریف میکند که رفتار و تفکر فرد ناشی از آن است (خدایپناهی، ۱۳۸۴). انگیزه، یک اصطلاح کلی است که زمینه مشترک بین نیازها، شناختها و هیجانها را مشخص میکند که هر یک از اینها فرآیندی درونی است که رفتار را نیرومندانه هدایت میکند. تعامل، چشم انداز را به یک ایده نام تجاری تبدیل می کند که به وسیله یک مفهوم محیطی، توسعه یافته است. همینطور اریک پیترسون (۲۰۱۲) تعامل را یک تخمین درجه و عمق فعل و انفعال بازدیدکننده در مقابل یک تعریف شفاف از مجموعه ای از هدف ها می داند.

## ۲-۹-۲- فعالیت تعاملی

کنش افراد ناشی از تفکر فرد و تعریف او از موقعیت است کنش متقابل صرفاً به منزله تأثیرپذیری از دیگران نیست، بلکه تأثیر و تأثر متقابل در جریان زمان و موقعیتهای گوناگون است. در این صورت یک عمل متحول در حال تغییر مطرح است نه عمل ساده‌ای که در شرایط محیطی خاصی تحقق پذیرد (بلومر، قرن ۱۹ و ۲۰ میلادی). به تعبیر دیگر به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می گیرد. این فن شامل پیاده سازی یک راه حل جامع می باشد که با یکپارچه کردن افراد، فرایندها و فناوری یک ارتباط بین قطبین تمام فعالیت های مربوط به مشتری برقرار می کند تا ارتباط ما را با تمام مشتریان بیشتر کند (موسوی و رضاییان، ۱۳۸۵).

تعامل با مشتریان مفهوم جدیدی ست که اخیراً توجه سازمان ها را به خود جلب کرده است. همانطور که شرکت ها از رویکرد مدیریتی مبتنی بر محصول به سمت رویکرد مشتری محور و خدمات محور پیش رفته اند، تمرکز آنها از ترغیب انجام معاملات به ایجاد و حفظ روابط با مشتری ها منتقل شده است.

در مدیریت ارتباط با مشتری، تعامل با مشتریان به یک موضوع اساسی تبدیل شده که در آن تعامل با مشتری نشانگر رفتار مشتریان نسبت به یک نام تجاری یا شرکت پس از خرید و حاصل از محرک های نگرش است. شرکت ها با ارائه پاداش و سایر انگیزه ها برای خرید، می توانند رفتارهای مربوط به تعامل با مشتریان را تحت تاثیر قرار دهند. علاوه بر این، آنها می توانند انگیزه هایی برای رفتارهای غیر خریداری که برای شرکت سودمند

هستند، نظیر مشارکت در بررسی آنلاین محصولات و ثبت نظرات مشتریان، ارجاع مشتری های دیگر و انواع تبلیغات دهان به دهان، استفاده از کانال های خاص برای انجام معاملات و برقراری ارتباط با شرکت و غیره ایجاد کنند. هنگام تصمیم گیری در مورد ماهیت و میزان این پاداش ها، شرکت ها اغلب بین (گروه های) مشتریان تمایز قائل می شوند (کیم و همکاران، ۲۰۰۸)..

به موازات پیشرفت های کلی مدیریت بازاریابی، برنامه های وفاداری از حالت صرفاً مبادله گرایی به سمت سیستم های یکپارچه که واقعا از ایجاد و حفظ روابط مشتری حمایت می کند حرکت می کنند. برنامه های وفاداری مدرن اغلب بر اساس تکنولوژی های دیجیتال و تلفن همراه است که ارتباط هدفمند بهتر و فردی با مشتریان را تسهیل می کند. چنین پیشرفت های تکنولوژیکی امکان شخصی سازی بسیار قوی را در طراحی و ارتباطات برنامه های وفاداری در طول تجربه ی فردی مشتری خاص فراهم می کند (گوتز، ۲۰۱۴).

برنامه های وفاداری جدید همگام با این پیشرفت ها طراحی شده اند و برنامه های وفاداری موجود در فرایند طراحی مجدد هستند تا این ویژگی های مدرن را نیز شامل شوند. استراتژی های افزایش وفاداری مشتری دائما در حال تغییر و هماهنگی با بازار جدیدند. یکی از پیشرفت های مهم در زمینه این برنامه ها، پیدایش برنامه های وفاداری چند سطحی (MTLP) است که تاثیر بسزایی در تعامل با مشتریان دارد. MTLTP روشی صریح برای تنظیم اولویت بندی گروه های مشتری با استفاده از یک ساختار سلسله مراتبی (مانند برنزی، نقره ای، و طلائی) ارائه می دهد.

## ۱۰-۲- رفتار تعاملی کارکنان

کارکنان به عنوان رهبر فرآیند مبادله از طریق به کار بردن سبک های رفتاری فروشنده می تواند تأثیر زیادی در به ثمر رسیدن تلاش های واحدهای مختلف مانند واحد بازاریابی داشته باشند. همچنین رهبری کارکنان به وسیله ی رفتار تعاملی با مشتریان تعریف می شود. رفتار تعاملی با مشتریان که از سوی کارکنان رایج می شود، عامل تأثیرگذار قوی بر عملکرد کارکنان تلقی می شود. بنابراین می توان ادعا کرد، رفتار تعاملی کارکنان بر عملکرد سازمان اثرگذار است. نقش اساسی کارکنان فراهم کردن رابطه بین مشتریان و شرکت است (ظهیر و همکاران، ۲۰۱۱).

سطح بالای اعتماد مشتریان در ارزیابی محصول یا خدمت توسط مشتریان در طول مدت رابطه با شرکت تأثیر می‌گذارد و ارزش نزد مشتری را افزایش می‌دهد (یوکسل و همکاران، ۲۰۰۹). رفتارهایی که کارکنان در برخورد با مشتریان از خود نشان می‌دهد، می‌تواند در قالب نظریه‌ی تعامل رهبر عضو و نظریه‌ی رهبری انتقالی مطرح شود. با ترکیب این دو دیدگاه و مفاهیم هر دو نظریه، عامل‌های رفتار کارکنان به صورت زیر حاصل می‌شود که عبارتند از:

#### ۱-۱۰-۲- رفتار اثرگذار آرمانی

اثر آرمانی به ویژگی‌های رفتاری کارزماتیک کارکنان اشاره دارد و در برگیرنده‌ی ویژگی‌هایی مانند سطح بالای اعتماد، اراده، استعداد بسیار زیاد، عاری بودن از تضادهای درونی و اعتقاد راسخ به اهداف است. همچنین ویژگی‌ها، مزیت و منافع محصول ارایه شده به وسیله‌ی کارکنان می‌تواند در اثر بخشی این رفتارها تأثیرگذار باشد. به وسیله‌ی این ویژگی‌ها می‌توان تغییرات اساسی در نگرش مشتریان ایجاد کرد و درجه آگاهی مشتریان را نسبت به اهداف و چشم انداز شرکت افزایش داد (یوکسل و همکاران، ۲۰۰۹).

#### ۲-۱۰-۲- رفتار تحریک عقلایی

کارکنان تحریک عقلایی ایده‌ها و ارزش‌های مشتریان را بر عهده دارند. فروشندگان، مشتریان را در جهت این که با انتخاب و خریدهایشان به نوعی خلاقانه و مبتکرانه برخورد کنند به چالش می‌کشند. این مهم وقتی اتفاق می‌افتد که کارکنان مشتریان را تشویق کنند که ذهن خود را باز نگه دارند و از قدرت تصور در جهت کشف راه‌های جدید برای حل مشکلات قدیمی استفاده کنند. این کار از طریق کمک به مشتریان در جهت توسعه راه حل‌ها، برای حل چالش‌های پیش رو، صورت می‌گیرد (ویوک و همکاران، ۲۰۱۲).

#### ۳-۱۰-۲- رفتار انگیزش الهامی

مشتریان از طریق مشوق‌های انگیزشی و گزینه‌های مناسبی که به وسیله‌ی کارکنان به آن‌ها الهام می‌شوند، نسبت به خریدی که انجام می‌دهند متعهد و به نوعی وفادار می‌شوند (یوکسل و همکاران، ۲۰۰۹).

#### ۴-۱۰-۲- رفتار ملاحظات انفرادی

کارکنان نسبت به مشتریان به عنوان پشتیبان و حامی عمل می کند و مانند مربی و راهنما به طور فعال و از روی دقت و توجه به مشتریان برای برآورده کردن نیازشان کمک می کند. فروشندگان، ارتباطات با مشتریان را برای ایجاد رابطه شخصی با هریک از آن ها افزایش می دهند و تلاش می کنند که نگرانی های مشتریان را درک کنند و در جهت رفع آن ها برآیند. بنابراین ملاحظات انفرادی تلاش کارکنان برای تشخیص و برآورده کردن نیازهای انفرادی مشتریان در جهت بالا بردن توانایی حل مشکلات است (ساشی، ۲۰۱۲).

#### ۵-۱۰-۲- رفتار فروش هوشمند

کارکنان از طریق تغییر و جایگزین کردن دیدگاه های فروش در طول تماس با مشتریان، این رفتار را نشان می دهد. از این طریق وی با استفاده از فرصت به دست آمده برای فروش تلاش می کند و مناسب بودن رفتارهای فروش را ارزیابی می کند. بدین ترتیب او با توجه به شرایط موجود رفتارهای مناسب را از خود نشان و خود را با شرایط تطبیق می دهد (سویینی، ۲۰۰۸).

#### ۱۱-۲- عنصر حیاتی موفقیت کارکنان در تعامل با مشتریان

کارکنان شاید درباره ی اطلاعات بتواند خود را به سطح مقبولی از آگاهی برساند، اما عنصر حیاتی و حلقه واسط روش تفکر و نگرش کارکنان است. نگرشی که سبب برتری وی بر دیگر کارکنانو پیروز شدن در جلب مشتری می شود، این نگرش به آن ها ایده و الهام گفته می شود. این تفکر ذهنی، به طور «نگرش مثبت» می دهد و رویکردی است که به آن مستمر در جستجوی بهترین هاست. برای این نوع نگرش ناامیدی بی معناست. انتظار پیروز شدن و بهینه بودن، توان روبه روشن شدن با هر موقعیت و شرایطی را در وی ایجاد می کند و باعث می شود از تمام حوادث و اتفاقات، فرصت ها و جنبه های مثبت را درک کنند. شاید بارها مثال مثبت نگر بودن را در نگرش نسبت به یک لیوان نیمه پر شنیده باشید. این تمرینی است برای این که بدانید دیدگاه افراد نسبت به رویدادهای اطرافشان چه رویکردی است، مثبت یا منفی. در دیدگاه مثبت، پاسخ تأکید بر نیمه پر بودن لیوان دارد و در دیدگاه منفی، پاسخ نیمه خالی لیوان را یادآور می شود (مارتینز و میگوئل، ۲۰۰۹). رویکرد مثبت یا منفی در نگرش به دنیای پیرامون ریشه در سه ویژگی دارد:

الف) زاویه ی نگرش، ب) پیش زمینه ی ذهنی، ج) اعتماد به نفس



زاویه ی نگرش: زاویه ی نگرش به این معنی است که مدیران فروش یا کارکنان حرفه ای به بازارهای جدید یا رویدادهای تازه از چه زاویه ای نگاه می کنند (به مثابه یک تهدید یا فرصت). در بسیاری از موارد شکل صحیح تعریف وقایع یا بیان موضوعات، در زاویه ی نگرش بسیار مهم است (تریپاتی، ۲۰۰۹).

پیش زمینه های ذهنی: کارکنان حرفه ای هنگام مواجهه با افراد و اتفاقات سعی می کنند، پیش زمینه های ذهنی خود را در ادراکشان دخالت ندهند. برای مثال، اگر در گذشته چند مراجعه کننده اروپایی داشته اند که موفق به خرید نشده اند، نباید این ذهنیت ایجاد شود که اروپاییان مشتریان خوبی نیستند بلکه ممکن است این مراجعه کننده ی جدید، خریدار بسیار خوبی باشد. در صورت وجود آن ذهنیت، با اولین پاسخ منفی، کارکنان از خرید وی قطع امید می کند، اما اگر تجربه گذشته و پیش زمینه ی ذهنی خود را در این رویداد دخالت نکند، به طور یقین تا راه های مختلف را آزمایش نکند، آسوده نخواهد شد (کیم و سوگی، ۲۰۰۸).

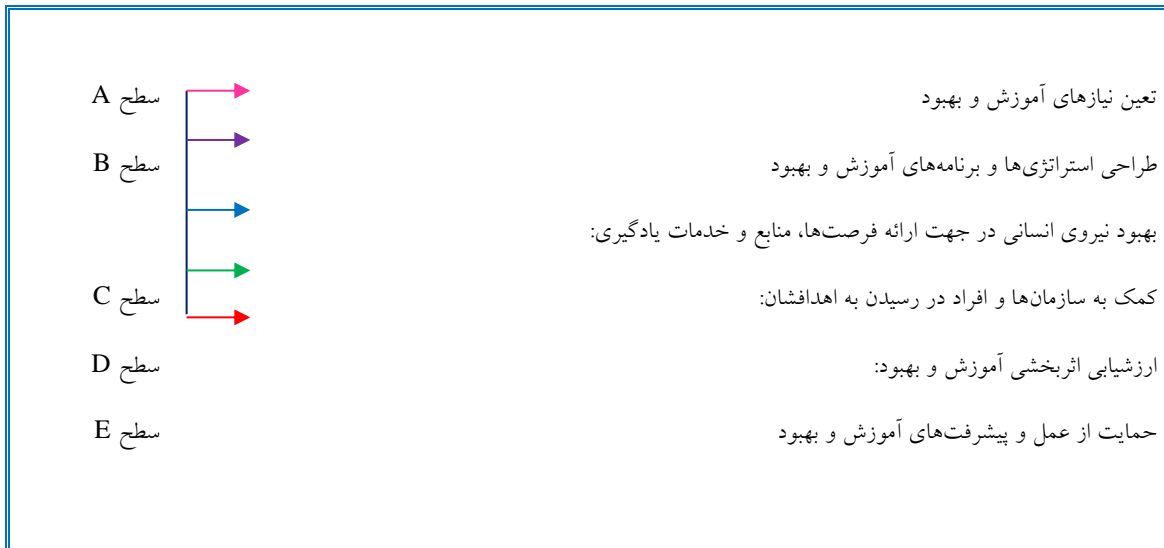
اعتماد به نفس: فیدلر معتقد است یکی از پنج ویژگی که باعث تمایز انسان های ویژه (همچون رهبران) از سایر انسان ها می شود، اعتماد به نفس است. اعتماد به نفس، سومین عامل بسیار مهم در نگرش مثبت و فعال نسبت به رویدادها و اتفاق ه ای پیرامون است. مدیران فروش و کارکنان حرفه ای همواره با تکیه بر توانایی های درونی خود، همراه با اعتماد به نفسی آمیخته با تواضع، موفق ترین گام ها در بازاریابی فروش را برخواهند داشت. برای کسانی که اعتماد به نفس دارند، شکست به معنی مرحله اول موفقیت است و تجربه های ناموفق گذشته بر نگرش و رویکرد آن ها نه تنها اثر منفی نمی گذارد بلکه راهنمای مطمئنی برای موفقیت های آینده آن ها به شمار می رود (فوجان، میچ و باری، ۲۰۰۹).

## ۱۲-۲- الگوهای آموزش منابع انسانی

### ۱-۱۲-۲- الگوی آموزش اسلومن

اسلومن<sup>۱</sup> سطوح شایستگی و صلاحیت آموزش و بهبود را به صورت شکل ۱ آورده است. هر کدام از سطوح شایستگی و صلاحیت مربوط است به یک مرحله از عمل آموزش. این سطوح به دوازده سطح فرعی تقسیم شده اند که جهت خودداری از اطاله کلام فقط سطوح اصلی را در شکل نشان می دهیم.

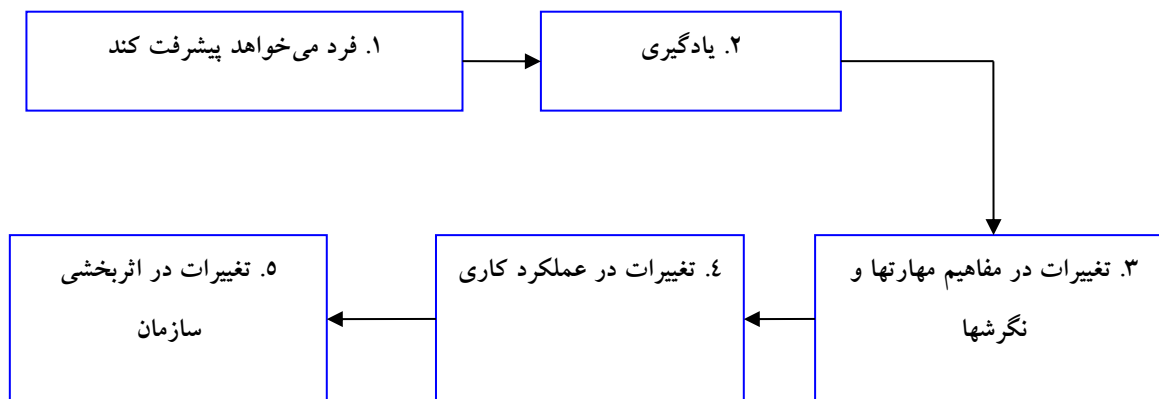
<sup>۱</sup> Sloman



شکل ۲-۱۱: بهبود نیروی انسانی (حیدری نصرآبادی، ۱۳۹۳)

## ۲-۱۲-۲- الگوی آموزش فردی

آموزش فردی ریشه در نظام استاد- شاگردی دارد که در آن یک فرد جوان یاد می‌گرفت که مهارت استادش را تقلید کند. مدل یادگیری مورد استفاده در این روش یک روش سنتی مبتنی بر بحث سقراطی بود. به طور کلی آموزشهای حرفه‌ای عمدتاً تحت تاثیر این مدل آموزش سنتی مهارتها به افراد بوده است. با این عقیده که آنها بعداً کاربردی برای آنها پیدا خواهند کرد. تمرکز این الگو بر روی افراد است و فرایند کار، تشویق آنها به یادگیری چیزی است که گفته می‌شود مفید است و سپس از آنها انتظار می‌رود که برای یادگیری، کاربردی بیابند (شکل ۲).



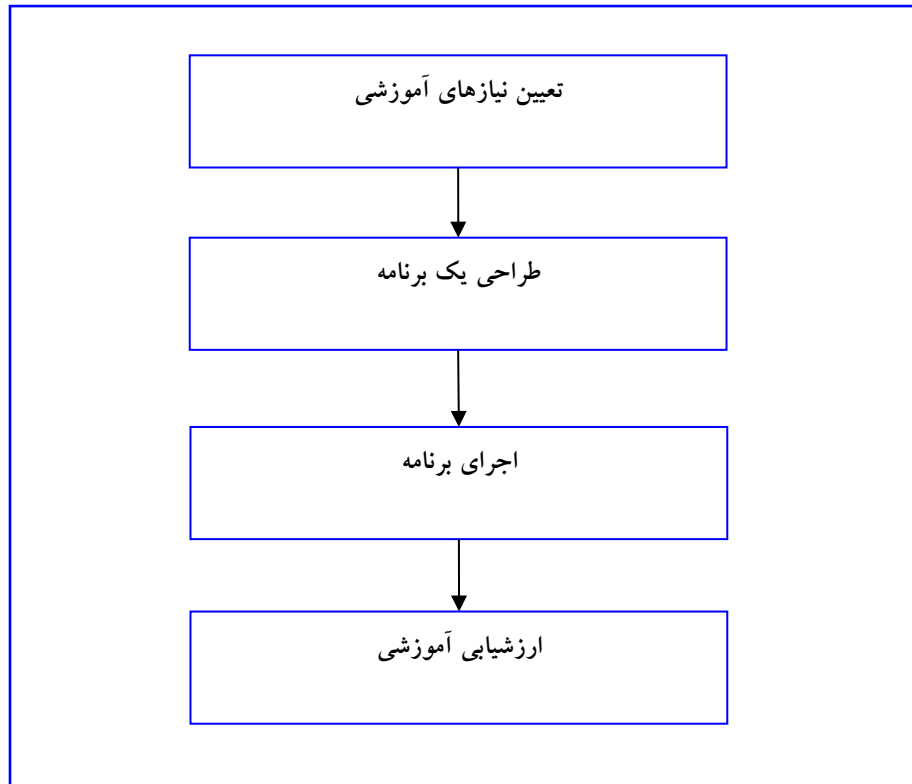
شکل ۲-۱۲: الگوی آموزش فردی (بازدار، ۱۳۸۱)

### ۳-۱۲-۲- الگوی آموزش سینگر

سینگر به عنوان یکی از مشهورترین صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله اصلی و هجده اقدام فرعی دانسته است. از نظر وی آموزش کارکنان با ارزیابی و تشخیص نیازها آغاز می‌گردد و این کار نیز خود مستلزم سه نوع تجزیه تحلیل در سطح فرد، شغل یا وظیفه و سازمان است. پس از تعیین نیازها مرحله طراحی برنامه آغاز می‌شود. در این مرحله نیز لازم است به ۸ متغیر یا عامل مؤثر بر آموزش توجه نمود. از نظر سینگر عدم توجه لازم به هر یک از این اهداف، منجر به کاهش بازدهی برنامه های آموزشی شده و در نتیجه اهداف آموزش را نا ممکن می سازد. زمانیکه برنامه آموزش طراحی شد، نوبت به انتخاب روش یا روش های یادگیری می رسد. در این الگو انواع روش ها تحت سه دسته آموزش های ضمن کار، آموزش های ضمن خدمت و روش هایی که از ترکیب این دو بوجود می آیند، تقسیم شده است. آخرین مرحله از فرآیند آموزش کارکنان به ارزیابی نتایج یادگیری اختصاص داده شده است. در این مرحله نیز چهار اقدام اصلی شامل ارزیابی واکنش فراگیران نسبت به برنامه، میزان یادگیری شرکت کنندگان، تغییر رفتار شغلی و سازمانی آنان و نهایتاً اثرات و نتایج سازمانی آموزش مورد توجه قرار می گیرد (فرجی، ۱۳۹۴).

#### ۴-۱۲-۲- الگوی آموزش براتون و گلد:

براتون و گلد<sup>۱</sup> یک الگوی چهار مرحله‌ای مدل آموزشی به صورت زیر ارائه داده‌اند. براتون و گلد در این زمینه می‌گویند: در این الگوی سیستماتیک، نیازسنجی آموزشی و تحلیل آن در نظر گرفته شده است، وقتی نیازسنجی انجام شد، اهداف رفتاری خاص و روشن می‌تواند تعیین شود تا در طراحی رویدادهای آموزشی و ارزشیابی نتایج به کار رود. نیازهای آموزشی در کل سازمان وجود دارد و تعیین می‌شود (شکل ۲-۵).



شکل ۲-۱۳: الگوی چهار مرحله‌ای مدل آموزشی براتون و گلد (حیدری نصرآبادی، ۱۳۹۳)

#### ۵-۱۲-۲- الگوی ارزشیابی آموزشی کرک پاتریک:

بیشتر مدل‌های ارزشیابی مشهور در سال‌های گذشته براساس الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده‌اند که اولین بار توسط کرک پاتریک<sup>۲</sup> ارائه شده بود. این الگو به عنوان الگوی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از

<sup>۱</sup> Bratton & Gold

<sup>۲</sup> Kirkpatrick

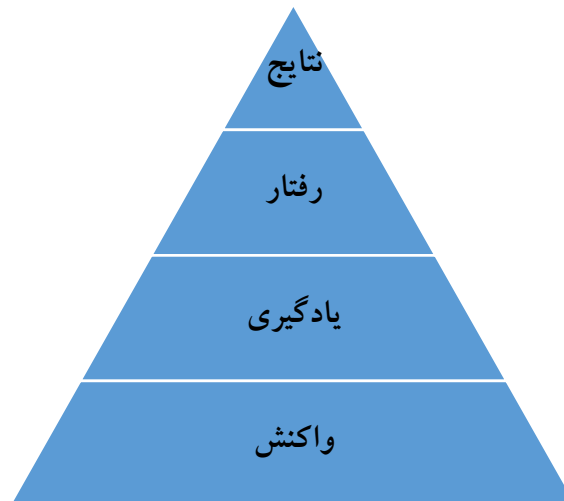
موقعیت‌های آموزشی توصیف شده و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته شده است و اعتقاد بر آن است که این الگو یک چارچوب عملی را برای دست اندرکاران آموزش به منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی فراهم می سازد. کرک پاتریک ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام (شکل ۴) تقسیم می کند:

۱- واکنش: منظور از واکنش میزان عکس العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می دهند.

۲- یادگیری (دانش): یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارت ها، تکنیک ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و می توان از طریق آموزش های قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

۳- رفتار: منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت.

۴- نتایج: منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد (عباسیان، صص ۵۳-۵۶).



شکل ۲-۱۴: چهار سطح مدل کرک پاتریک (عباسیان، ۱۳۸۵، ص ۵۵)

## ۲-۱۲-۶- الگوی انتقال آموزش ضمن خدمت

بالدوین و فورد<sup>۱</sup> با بررسی ادبیات مربوط به انتقال آموزش، یکی از اولین الگوهای فرآیند انتقال را تدوین نمودند. اجزای اصلی این الگو مشتمل بر موارد زیر دانسته شده است:

۱- دروندادهای آموزش: شامل طراحی برنامه خصوصیات فردی کارآموز، عوامل محیطی

۲- بروندادهای آموزش: شامل یادگیری

۳- شرایط انتقال: شامل نگهداری و تعمیم آموزش به محیط کار

بالدوین و فورد بر اساس الگوی خود بر این اعتقاد بودند که دروندادهای آموزش از یکسو به صورت مستقیم بروندادهای آموزش و از سوی دیگر به طور غیرمستقیم شرایط انتقال را تحت تاثیر قرار می دهند. همچنین در این الگو، دروندادها به همراه بروندادهای آموزش مستقیماً بر شرایط انتقال تأثیر می گذارند (عباسپور، ۱۳۹۴، ص ۶).

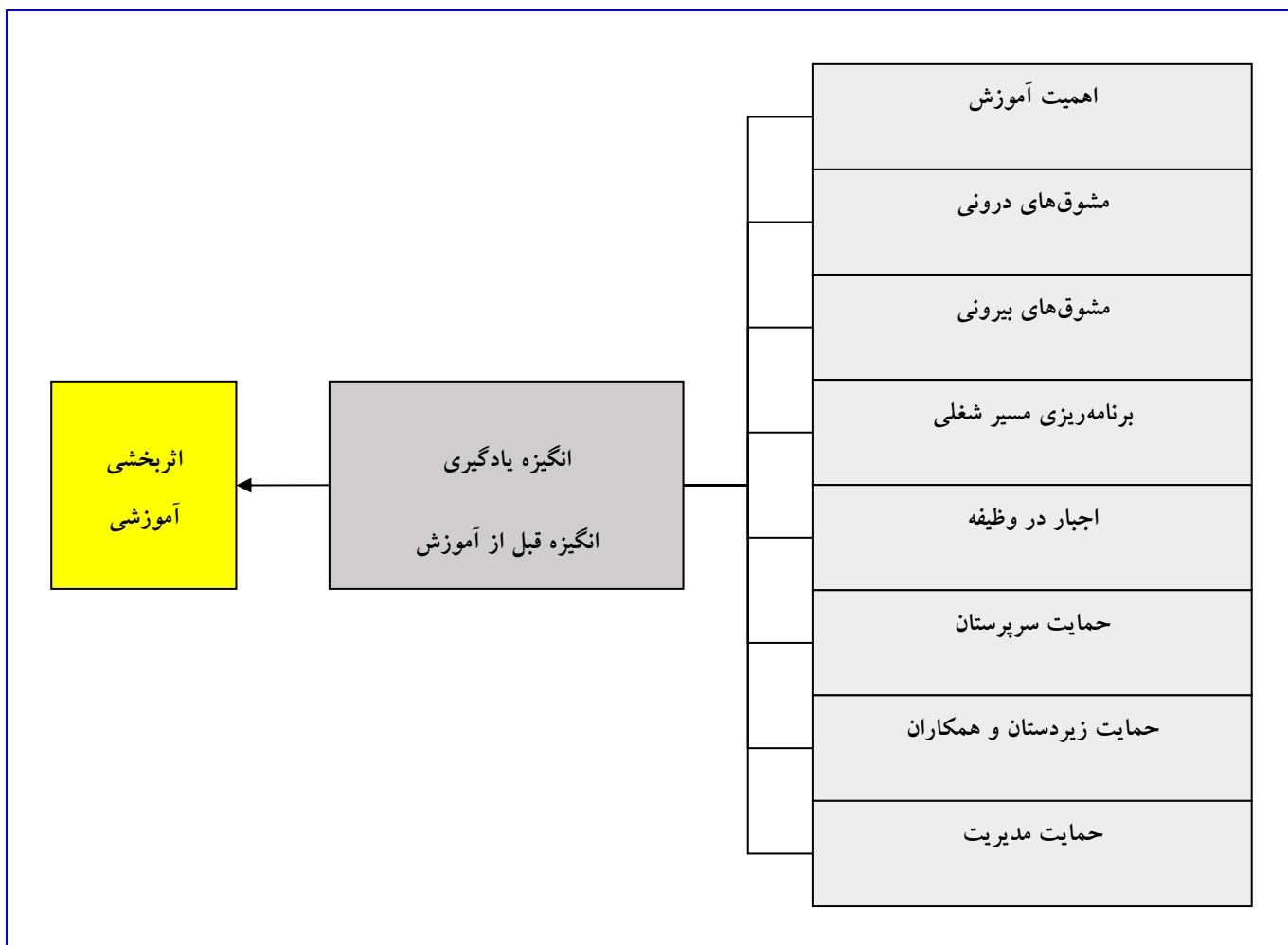
## ۲-۱۲-۷- الگوی انتقال آموزش فکتیو

فکتیو<sup>۲</sup> بر این عقیده است که تمام عوامل آموزشی، بر انگیزه و شوق یادگیری در یادگیرندگان تاثیرگذار است و این انگیزه، منجر به اثربخشی آموزش می گردد. در عین حال، انگیزه یادگیری که قبل از آموزش در یادگیرنده وجود دارد و نیز حمایت سرپرستان، زیردستان، همکاران و مدیریت عالی سازمان و نیز اجبار در وظیفه به طور مستقیم بر انتقال آموزش تاثیر دارند. وی فرآیند موجود را به صورت شکل ۲-۷ ترسیم نموده است (ادواردز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵).

<sup>۱</sup> Baldwin & Ford

<sup>۲</sup> Facticeau

<sup>۳</sup> Edwards



شکل ۲-۱۵: الگوی انتقال آموزش فکتیو (ادواردز، ۲۰۱۵)

## ۱۳-۲- پیشینه پژوهشی

### ۱۳-۲-۱- پژوهش های انجام شده در داخل کشور

محرابی و بابای اهری (۱۳۸۹) در پژوهشی به ارائه الگوی یکپارچه پیاده سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملت پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش هم کارکنان روابط عمومی بانک ملت استان تهران و هم مشتریان آن است. تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی و استفاده از نرم افزار اسپاس انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از توزیع فراوانی، شاخص های مرکزی و پراکندگی، تحلیل همبستگی پیرسون و آزمون تی و جهت رتبه‌بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج تحقیق نشان داده است که تغییرات فرهنگ سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات ساختار سازمانی در پیاده سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر معنادار و مثبتی دارند.

ابطحی فروشانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تحلیل ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه قدرت (مطالعه موردی: طرح های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی)، بیان می کنند که، حضور ذینفعان مختلف با علایق گوناگون و انتظارات متفاوت در اجرای پروژه ها، از جمله مسائلی است که مدیران پروژه را در مدیریت صحیح ذینفعان با چالش جدی روبرو می سازد. از آنجایی که برآورده ساختن کلیه انتظارات ذینفعان عملا امکانپذیر نیست، بنابر این لازم است اولویت بندی ذینفعان انجام شود که این امر به روش های مختلفی صورت می پذیرد. ماتریس علاقه- قدرت از جمله ابزار هایی است که ذینفعان را با توجه به قدرت تاثیر گذاری و سطح علاقه (منفعت) شان نسبت به پروژه سته بندی می نماید. تحقیق از نوع پیمایشی و کاربردی است زیرا با انجام تحلیل ذینفعان و شناسایی انتظارات و اتخاذ استراتژی مدیریت ذینفعان کلیدی، گام موثری در جهت کمک به مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه آن، در زمینه شناسایی و تحلیل ذینفعان، نحوه تعامل و مدیریت صحیح برخورد با آنان و نهایتا مدیریت موفقیت آمیز طرح ها و پروژه های شرکت ملی برداشته می شود. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر ذینفعانی است که با طرح توسعه میادین منطقه پارس جنوبی مرتبط هستند و تعداد ۵۲ ذینفع شناسایی شده است. این پژوهش در چهار مرحله به انجام رسیده است؛ در ابتدا، فهرست اولیه از کلیه ذینفعان مرتبط، با همفکری و مشورت با خبرگان و کارشناسان تهیه گردیده است. در مرحله دوم، به منظور تعیین میزان علاقه و قدرت و نیز شناسایی حوزه های علاقه و قدرت ذینفعان، پرسشنامه ای تدوین شده



است. شدت قدرت تاثیر گذاری ذینفع از نظر سه شاخص زمان، هزینه و کیفیت (کم، متوسط و زیاد) نیز مورد سوال قرار گرفته اند. به منظور ارزیابی شدت قدرت تأثیر گذاری ذینفع، از روش امتیازدهی با مقیاس لیکرت استفاده شده است. این پرسشنامه به صورت باز- پاسخ طراحی گردیده تا امکان اضافه نمودن نظرات پاسخ دهندگان و تکمیل لیست ذینفعان وجود داشته باشد، پس از شناسایی ذینفعان کلیدی، در مرحله سوم، به روش مصاحبه نیمه سازمان یافته با ذینفعان کلیدی، وظایف و انتظارات آنان تعیین گردیده است. در مرحله چهارم، از طریق مصاحبه سازمان نیافته با پنج نفر از مدیران پروژه که در سطوح مختلف هرم مدیریتی پروژه حضور داشتند، متناسب با انتظارات ذینفعان، استراتژی مدیریت شان تعیین گردیده است. در مرحله توزیع پرسشنامه، از روش نمونه گیری خوشه ای برای شناسایی ذینفعان استفاده شده است. کارشناسان بر اساس مدت سابقه همکاری خود (حداقل پنج سال) با طرح های توسعه میدانی منطقه گزینش قرار گرفته اند. با توجه به محدودیت های موجود، ۳۱ نفر مورد گزینش قرار گرفته و پرسشنامه در میان آنان توزیع گردیده است. در مراحل انجام مصاحبه نیز جمعا ۱۳ مصاحبه انجام شده است. در این پژوهش با استفاده از این ماتریس ذینفعان کلیدی در پروژه مورد مطالعه، شامل وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران، دولت، مجریان طرح های منطقه پارس جنوبی، مدیران و روسای ستادی منطقه پارس جنوبی، پیمانکاران بخش حفاری (بزرگ)، پیمانکاران بخش حفاری (انحصاری)، پیمانکاران بخش فراساحل (بزرگ)، پیمانکاران پالایشگاه خشکی (انحصاری)، پیمانکاران بخش فراساحل (انحصاری) و شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردیدند. بنابراین مدیران پروژه باید بر ذینفعان شناسایی شده تمرکز داشته و با در نظر گرفتن خواسته ها و انتظارات شان، رضایت آنان را جلب نمایند تا اجرای پروژه با موانع کمتری از ناحیه ذینفعان مواجه گردد.

تصدیقی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی ذینفعان پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودرویی از طریق خوشه بندی مصادیق ذینفعی بر اساس روش  $k$ -means، به بررسی موضوع پرداخته است. پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودرویی، یک پروژه چندذینفعی است. تنوع در خواسته های این ذینفعان، نیازمند انواع گوناگونی از روش های انگیزشی است. به همین دلیل شناسایی و طبقه بندی صحیح آنها در گام اول و سپس تحلیل این ذینفعان و شیوه انگیزش آن ها متناسب با نیاز مندی ها و توانمندی های آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است. بسیاری از اوقات به جای شناسایی گروه های ذینفعان، می توان به نمونه هایی از آنها دست یافت، ولی باید بتوان از این مصادیق به دسته بندی های اصلی ذینفعان رسید. در این پژوهش، برای شناسایی و دسته بندی ذینفعان، از

نمونه‌هایی از آن‌ها استفاده شده است. ابتدا متخصصان، تعدادی از ذینفعان این پروژه را نام برده، ویژگی‌های هر یک را تبیین نمودند. سپس به کمک روش‌های استنباطی، خوشه‌های ذینفعان و شرحی برای هر یک ارائه گردید. برای دسته‌بندی نمونه‌های معرفی شده به خوشه‌ها، از روش K - Means استفاده گردید. همچنین موازی با این تکنیک کمی، به روش شناسایی و تحلیل زنجیره ارزش به شناسایی و دسته‌بندی ذینفعان پرداخته شده است. در این پژوهش خوشه‌های دانش بازار، ارائه خدمات، ایجاد خدمات، پشتیبانی، سرمایه‌گذاری، توسعه، کنترل نظارتی، سیاست‌گذاری، مالکیت، منافع فردی و منافع عمومی شناسایی شده است.

کاظمیان و جلیلی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل قدرت ذینفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران، بدینال شناسایی ذینفعان کلیدی، منافع، منابع قدرت و نحوه تعامل آنان در فرایند سیاست‌گذاری در طرح جامع تهران بودند. رویکرد پژوهش رویکرد حکمروایی شهری بوده که در آن امکان حضور ذینفعان مختلف در فرایند و دستیابی به منفعت جمعی فراهم می‌شود. مسئله این تحقیق با توجه به رویکرد مذکور برهم خوردن تعادل قدرت میان ذینفعان کلیدی در فرایند تهیه، تصویب و اجرای طرح جامع بوده که ابعاد مختلف کیفیت زندگی در شهر تهران را تهدید کرده است. یافته‌های این پژوهش که از طریق ۲۲ مصاحبه نیمه ساختار یافته با نخبگان حوزه مدیریت شهری در نهادهای مختلف گردآوری شده است، نشان می‌دهد که فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران با دو نوع انحصارگرایی مواجهه بوده است: (۱) انحصارگرایی نهادی و عملکردی در نهادهای قدرت شهری و عدم تحمل یکدیگر، که این نوع از انحصارگرایی انواع مختلفی را در بر می‌گیرد نظیر انحصارگرایی‌های حرفه‌ای، علمی و دانشی، اطلاعاتی (۲) انحصارگرایی ساختاری، این شکل از انحصارگرایی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و حقوقی به نهادهای مدیریت شهری تحمیل می‌شود به گونه‌ای که این نهادها باید در درون این ساختار متمرکز و انحصارطلب فعالیت کنند. این دو نوع انحصارگرایی یکدیگر را تقویت کرده و تبعات آن، نامتعادل کردن محیط و فرایند سیاست‌گذاری کلان مدیریت شهری تهران و آسیب جدی به منافع عمومی، سرمایه‌ها و ثروت‌های همگانی شهر تهران است.

شاکری‌شمسی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک ملی استان اصفهان پرداخته است. بدین منظور پس از بررسی مبانی نظری پژوهش، پرسشنامه پژوهش طراحی شده و پس از تأیید روایی و پایایی آن نسبت به جمع‌آوری داده‌ها از نمونه آماری که کارمندان ۱۴۹ شعبه از شعب بانک ملی واقع در استان اصفهان می‌باشند، اقدام گردیده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن

است که وضعیت متغیرهای پنهان پژوهش شامل شناسایی مشتری، حفظ مشتری و توسعه مشتری در جامعه پژوهش مناسب و وضعیت متغیر پنهان جذب مشتری در جامعه نامناسب می باشد.

موفق و دلآور (۱۳۹۴) پژوهشی را با هدف تدوین یک مدل ساختاری-آموزشی به منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری کشور انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی/توسعه ای و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه افراد دارای پست مدیریتی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای تعداد ۳۰۵ مدیر از بانک های دولتی، بانک ملی، از بین بانک های تبدیل وضعیتی از دولتی به خصوصی، بانک های ملت و تجارت و از بین بانکهای خصوصی، بانک پاسارگاد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بررسی های حاصل از این مطالعه نشان داد که سه نوع استراتژی تدافعی، تحلیل گر و آینده نگر و سه نوع فرهنگ کنشی، سازنده و تهاجمی بر شایستگی اثر مستقیم معنادار دارد. هم چنین متغیر شایستگی بر سه نوع مدل جذب اثر مستقیم معنادار دارد. علاوه بر این شایستگی دارای اثر واسطه ای بین استراتژی تدافعی و مدل های جذب ترکیبی و خرید، بین استراتژی تحلیل گر و مدل های جذب ترکیبی و خرید، بین استراتژی آینده نگر و مدل های جذب ترکیبی و خرید، بین فرهنگ سازنده و مدل های جذب ترکیبی و خرید است.

شعبان خمسه و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان کاربرد مدل تحلیل ذینفعان اشمیر در طراحی الگوی اعتبار بخشی بیمارستان های ایران، بیان کردند کیفیت در خدمات بهداشتی یعنی سطحی از خدمات بهداشتی ارائه شده به افراد و جوامع که احتمال نتایج بهداشتی مطلوب را افزایش دهد و مطابق دانش حرفه ای روز باشد. نظام های بهداشتی و درمانی دنیا، الگوها و ابزارهای حاکمیتی تنظیم گر گوناگونی از جمله اعتبار بخشی های دوره های مستمر بیمارستان ها را طراحی و به اجرا می گذارند. به منظور تضمین کیفیت چنین ابزارهایی لازم است همواره از مهارت تحلیل ذینفعان، یعنی شناخت تحلیلی اشخاص و سازمان هایی که در فرآیند اصلاحات بیمارستانی نقش تاثیرگذاری دارند، جهت کسب اطلاعات موثر و صحیح بهره برد. مطالعه حاضر با هدف شناسایی تحلیلی ذینفعان در نظام اعتبار بخشی بیمارستان های دولتی و خصوصی ایران طراحی و اجرا گردیده است. این مطالعه کاربردی به شیوه توصیفی- تطبیقی و بر اساس مدل ۸ مرحله ای تحلیل ذینفعان کاسی اشمیر در چهار فاز اجرایی طراحی و با مشارکت و نظرسنجی چند مرحله ای از ۲۹ صاحب نظر داخلی شاغل در سطوح مختلف فنی و اجرایی (صف و ستادی) نظام اعتباربخشی بیمارستان های خصوصی و دولتی کشور اجرا شد. نتایج بدست

آمده نشان داد که ترکیب تحلیلی ذینفعان در الگوی ارزشیابی بیمارستان های دولتی و خصوصی ایران برخلاف انتظار به مشارکت تنها دو وزارتخانه و سازمان های بیمه درمانی محدود نبود. کاربست مدل انتخابی منجر به شناسایی ۱۷ گروه از ذینفعان به ترتیب اهمیت در کلیه سطوح نظام بهداشتی و درمانی ایران گردید که در صورت انجام همکاری های موثر عملیاتی در دو حالت قطعی و مشروط برقراری پوشش فراگیر خدمات در سه سطح کشوری، استانی و منطقه ای را تضمین می نمایند. کاربست الگوی اشمیر که توسط سازمان جهانی بهداشت توصیه و در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته می تواند ابزار شناسایی علمی و پشتوانه اجرایی مناسبی در طراحی بومی و استقرار الگوی اعتباربخشی بیمارستان های دولتی و خصوصی ایران باشد. بدیهی است تنها در صورت برقراری تعاملات ساختاری و یا عملیاتی موثر کلیه سازمان ها، وزارتخانه ها، نهادها و تشکل های مردمی با ترکیب تحلیل پیشنهادی می توان تحقق اهداف فرابخشی نظام بهداشتی و درمانی کشور را انتظار داشت.

محسنی پور (۱۳۹۵) پژوهشی را با هدف بررسی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش کارکنان بانک تجارت استان اصفهان انجام داده است. نمونه پژوهش ۲۸۵ نفر از مدیران و کارکنان بانکهای تجارت بودند که در دوره های آموزشی شرکت کرده بودند. داده های تحقیق با استفاده پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید. داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داده است که اثربخشی دوره های آموزشی از نظر کارکنان با نگرش، رضایت، روش های نوین ارتباطی، استفاده از تکنولوژی تکراری و دانش فنی آنان رابطه مثبت معناداری دارد. به عبارت دیگر هرچه نگرش کارکنان مثبت تر، رضایت کارکنان بیشتر، روشهای نوین ارتباطی بیشتر، تکنولوژی تکراری بیشتر و دانش فنی کارکنان بیشتر باشد، اثر بخشی دوره های آموزشی را بیشتر گزارش می کنند.

طوطیان وانصاری (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان سنجش تاثیر مشتری محوری، مسوولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده، بر رضایت مشتری انجام دادند. هدف از این پژوهش، ارائه الگوی سنجش تاثیر مشتری مداری، مسوولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده بر رضایت مشتری است. این پژوهش به لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت و روش جزء پژوهش های توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را مشتریان شعب بانک پاسارگاد در شهر اصفهان تشکیل داده اند. بانک پاسارگاد به این دلیل انتخاب شده است که در زمینه مسوولیت اجتماعی شرکت، مانند ارائه طرح سپرده سبز فعال بوده است. شیوه نمونه گیری

به منظور گردآوری داده های مورد نیاز در این پژوهش به صورت خوشه ای و سپس تصادفی ساده است. به منظور گردآوری داده های پژوهش، از پرسشنامه ای با ۳۲ سوال به صورت طیف پنج تایی لیکرت استفاده شد که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰.۹۳) مورد آزمون قرار گرفت. برای روایی این ابزار از آزمون بارتلت و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده شد که مشخص شد پرسشنامه از روایی مناسب برخوردار است. یافته های این پژوهش بیانگر این است که مشتری مداری بر مسوولیت اجتماعی شرکت و همچنین کیفیت درک شده از خدمات، تأثیری معنادار و مثبت دارد. همین طور یافته ها نشان دادند که مسوولیت اجتماعی شرکت بر کیفیت درک شده خدمات از سوی مشتری، تأثیر دارد، اما بر رضایت مشتری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بی تأثیر است. در آخر نتایج نشان دادند که کیفیت درک شده از خدمات می تواند بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد.

اللهیاری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان، انجام داد. هدف اصلی این پژوهش تبیین رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان می باشد. با توجه به ماهیت موضوع، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی و همبستگی بوده و برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای شناخت میزان اعتبار ابزار سنجش از تکنیک اعتبار صوری و برای تعیین پایایی ابزار از تکنیک ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان به تعداد ۱۲۰۰ نفر بوده اند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده و بر مبنای محاسبات انجام گرفته، حجم نمونه نهایی این تحقیق ۲۹۱ نفر برآورد گردیده است. برای انتخاب نمونه ها از روش نمونه گیری طبقه ای ساده استفاده شده است. در تحقیق حاضر از معادلات ساختاری لیزرل جهت تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها استفاده شد. نتایج و یافته های تحقیق نشان می دهد بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

اصلی بیگی وهمکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان تاثیر رقیب مداری و مشتری مداری بر نوآوری و عملکرد بازار در صنعت انجام دادند. هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر رقیب مداری و مشتری مداری بر نوآوری در صنعت بانک تجارت م یباشد. این تحقیق براساس هدف کاربردی و براساس ماهیت گردآوری دادهها توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان بانک تجارت در استان قزوین بوده و نمونه آماری مورد استفاده متشکل از ۹۲ تن از این مدیران و کارشناسان می باشد. داده های مورد نیاز پژوهش از طریق پرسشنامه توزیع شده در میان این افراد جمع آوری گردیده و با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزارهای اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که در بانک تجارت متغیر رقیب مداری دارای روابط معناداری با متغیرهای نوآوری در خدمت و بهبود خدمات بانکی بوده و فاقد رابطه معنادار با متغیر عملکرد بازار میباشد؛ همچنین، رابطه معنادار مشتری مداری با نوآوری در خدمت و عملکرد بازار تایید شد اما رابطه معناداری میان مشتری مداری و بهبود در خدمات بانک تجارت شناسائی نگردید. نتایج همچنین حاکی از رابطه معنادار دو متغیر نوآوری در خدمات و بهبود در خدمات با عملکرد بازار بانک تجارت در شهر قزوین میباشد. در مجموع، نتایج نشان از رابطه ضعیف میان رقیب گرایی با عملکرد بازار بانک تجارت و رابطه پر قدرت متغیرهای نوآوری در خدمت، بهبود در خدمت و مشتری گرایی بر متغیر عملکرد بازار این بانک گر داشت. بنابراین این میبایست بر رویکردهای مشتری گرایانه تکیه داشته و توجه بیشتری به امر توسعه رفتارهای نوآورانه و نیز بهبود مستمر خدمات از داشته باشد

عاشقی و قورچیان (۱۳۹۶) پژوهشی را به منظور ارزیابی چارچوبی مفهومی برای طراحی برنامه آموزش مدیران در صنعت بانکداری با رویکرد حرفه ای گرایی در مدیریت انجام داده اند. برای نیل به مقصود مذکور، از رویکرد پژوهش کیفی و روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. برای تدوین چارچوب پژوهش، نخست ادبیات و پیشینه توسعه مدیران با تاکید بر شایستگی های مدیریتی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. با واکاوی ادبیات و پیشینه موضوع، چارچوب و پرسش های مصاحبه تدوین شد. درگام دوم، مصاحبه ها در جامعه آماری مدیران بانک توسعه تعاون و با روش نمونه گیری هدفمند اجرایی شد. به عبارتی، جامعه مورد مطالعه مدیران خبره بانک و نمونه آماری ۱۵ نفر از آنان بود. ابزار گردآوری اطلاعات فرم های مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا بود. یافته های پژوهش شامل شناسایی عناصر و عوامل طراحی برنامه آموزش مدیران مشتمل بر

پنج گروه عوامل مدیریتی، یعنی؛ ۱- شناسایی و تقویت شایستگی های فکری - ارزشی، ۲- توسعه و بهبود توانایی ها، ۳- بهسازی و توسعه مهارت های مدیریتی، ۴- توسعه دانش فنی - تخصصی، ۵- تقویت و ارتقای تعاملات و توانمندی های ارتباطی مدیران بود. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای آموزش و بهسازی حرفه ای مدیران در حوزه پولی و بانکی، می بایست برنامه آموزشی مبتنی بر پنج گروه عوامل با تاکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی های مدیران تدوین کرد. همچنین نتایج نشان داد جهت طراحی برنامه آموزش مدیران، علاوه بر هسته برنامه آموزشی (دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی ها) و عناصر و عوامل پنجگانه، نیاز است دو عامل: ۱- گروه ها و جامعه تسهیل گر آموزش مدیران و ۲- رده های مدیریتی مدیران مورد توجه مدیران و برنامه ریزان آموزش قرار گیرد.

حشمتی (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر عوامل انتظاری، عوامل ادراکی و عوامل مراقبتی بر مدیریت تجربه مشتری انجام داد. ادراکی و عوامل مراقبتی بر مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکی میباشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری دادهها از روش میدانی و ابزار مورد استفاده برای گردآوری دادهها پرسشنامه محقق ساخته بوده است که روایی آن توسط اساتید خبره و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۹۰ درصد به دست آمده است. نمونه آماری از مشتریان بانک مسکن کرمانشاه و با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامعلوم به تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب شد. تجزیه و تحلیل دادهها نیز، با استفاده از نرم افزارهای spss و Amos صورت گرفت. نتایج حاصل از تحلیل دادهها حاکی از آن است که، عوامل انتظاری دارای تأثیر ۴۳٪ بر مدیریت تجربه مشتری، عوامل ادراکی دارای تأثیر ۵۱٪ بر مدیریت تجربه مشتری و در نهایت عوامل مراقبتی دارای تأثیر ۳۸٪ بر مدیریت تجربه مشتری میباشد.

غریب و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان شناسایی الگوهای غالب رفتار مشتریان بانک در طول زمان بخشهای مختلف؛ انجام دادند. این پژوهش سعی دارد با تمرکز بر پویایی رفتار مشتریان بانک انصار، گروه های رفتاری، الگوهای غالب جابه جایی، ویژگی ها و الگوهای حاکم بر جابه جایی مشتریان را شناسایی کند. به این منظور با استفاده از متغیر RFM مشتریان در هر یک از بازه های زمانی خوشه بندی و برچسب گذاری شده اند. از به هم چسباندن برچسب ها در هر بازه زمانی، الگوهای انتقال رفتار مشتریان به دست آمده است؛ سپس با کمک روش ترکیبی مبتنی بر خوشه بندی و قوانین انجمنی الگوهای رفتاری تحلیل شده است. بر اساس نتایج به دست آمده

چهار گروه رفتاری «مشتریان کم ارزش با الگوی پایدا»، «مشتریان کم ارزش با الگوی سودآوری ناپایدار»، «مشتریان رویگردان شده با سودآوری متوسط» و «مشتریان وفادار با سودآوری کم» شناسایی و ارتباط بین آنها تحلیل شده است. نتایج به دست آمده به مدیران ارشد در اتخاذ راهبردهای بازاریابی کمک بسیاری می کند.

حشمتی وهمکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی انجام داد. هدف از این پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی میباشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی میباشد. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل دادهها نیز، روش مبتنی بر داده بنیاد تعیین شد. در رویکرد داده بنیاد در این پژوهش از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس دادههای به دست آمده از مطالعات میدانی و کتابخانهای انجام گردید. بطور کلی ابتدا اطلاعات و دادهها بصورت کدهای باز از طریق مصاحبه های تخصصی با خبرگان دانشگاه و صنعت جمع آوری گردید، سپس از طریق برقراری ارتباط بین مقولات خرد و کلان، داده های تحقیق طبقه بندی و پالایش شد و در نهایت اعتبار سنجی و ویرایش نهایی شد. الگوی نهایی پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف متشکل شد و مقولات خرد و گزارههای مرتبط در صنعت بانکداری نیز در الگو مشخص شد.

مصدق وهمکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان کاوش الگوهای پویایی مشتریان در صنعت بانکداری انجام دادند. برای چندین دهه، سازمان ها بیش از مشتریان بر نشان تجاری و محصولاتشان تمرکز می کردند؛ اما اکنون بنگاه های اقتصادی بر ایجاد و حفظ ارتباط مؤثر با مشتریان متمرکز شده اند. در چنین شرایطی شناخت مشتریان و نیازهای آنان به امری حیاتی برای سازمان ها تبدیل شده است. یکی از پرکاربردترین روش های شناخت مشتریان، بخش بندی آنها به گروه های متجانس و شناخت ویژگی های هر بخش است؛ اما شیوه های سنتی و ایستای بخش بندی مشتریان پاسخگوی تغییرات سریع بازارهای پویای امروزی نیست. در عصر ارتباطات و فناوری های نوین، مشتریان مدام در بین بخش های مختلف جابه جا می شوند. شناخت الگوهای تغییرات و چگونگی پویایی بخش های مشتریان، عاملی کلیدی برای کسب بینش عمیق از مشتریان، پیش بینی تغییرات بازار و حتی هدایت مؤثر آن است. عمده پژوهش های پیشین در این موضوع سعی در تدوین الگویی عمومی و میان صنعتی برای تفسیر پویایی مشتریان کرده اند؛ حال آنکه ماهیت بخش های مشتریان و الگوهای پویایی از صنعتی به صنعت دیگر کاملاً متفاوت است. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مشخصات یک صنعت خاص (صنعت بانکداری)،



الگوهای پویایی مشتریان را با استفاده از ابزارهای تحلیل داده های بزرگ کاوش و مطالعه کرده است. نتایج این مطالعه، هشت گونه از الگوهای پویایی و روابط میان آنها را در صنعت مطالعه شده آشکار ساخته و با استفاده از آنها، راهکارهایی برای پیش بینی پویایی آینده مشتریان و هدایت آن برای ارتقای اثربخشی فعالیت های بازاریابی، پیشنهاد داده است.

بدیع زاده و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری، انجام دادند. هدف پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی میباشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی میباشد. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل دادهها نیز، روش مبتنی بر دادهبنیاد تعیین شد. در رویکرد داده بنیاد در این پژوهش از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس داده های به دست آمده از مطالعات میدانی و کتابخانه ای انجام گردید. بطور کلی ابتدا اطلاعات و داده ها بصورت کدهای باز از طریق مصاحبه های تخصصی با خبرگان دانشگاه و صنعت جمع آوری گردید، سپس از طریق برقراری ارتباط بین مقولات خرد و کلان، دادههای تحقیق طبقه بندی و پالایش شد و در نهایت اعتبار سنجی و ویرایش نهایی شد. الگوی نهائی پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف متشکل شد و مقولات خرد و گزارهای مرتبط در صنعت بانکداری نیز در الگو مشخص شد.

بادپا (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان بررسی مقایسه ای عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بانکها و مؤسسات مالی دولتی و خصوصی انجام داد. در تحقیق حاضر عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بانک ملی و اقتصاد نوین مورد شناسایی قرار گرفته و با استفاده از مدل کانو این عوامل به سه دسته نیازهای اساسی، عملکردی و انگیزشی تقسیم شده اند. جامعه مورد بررسی، مشتریان بانک ملی و اقتصاد نوین و حجم نمونه برای هر بانک ۳۸۴ نفر بوده که به شیوه ی تصادفی ساده انتخاب شده است. پایایی پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۴۲ برای بانک ملی و ۰/۸۷۵ برای بانک اقتصاد نوین محاسبه گردید. نتایج تحقیق نشان می دهد که از نظر مشتریان هر دو بانک، پایین بودن کارمزد و هزینه های انجام خدمات بانکی جزء الزامات اساسی، مؤلفه های آراستگی ظاهری و تسهیلات رفاهی شعب برای مشتریان، وجود شعباتی جهت سرویس دهی در خارج از ساعات اداری و گسترش خدمات بانکداری الکترونیک جزء الزامات عملکردی می باشد. همچنین پوشش یک دست کارکنان نیز جزء الزامات انگیزشی شناسایی شده و مشتریان نسبت به ارائه خدمات ویژه برای مشتریان خاص بی تفاوت است. بر اساس

نتایج تحقیق برای مشتریان بانک اقتصاد نوین، پاسخگویی به موقع رئیس شعبه و کارکنان بانک و نیز وجود سیاست‌های حمایتی از مشتری نیاز عملکردی، تسهیلات اعطایی از نظر چگونگی پرداخت، نرخ بهره، زمان پرداخت و ... نیاز اساسی و نسبت به سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری بی تفاوت بوده‌اند این در حالی است که برای مشتریان بانک ملی پاسخگویی به موقع رئیس شعبه و کارکنان بانک نیاز اساسی، سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری نیاز عملکردی و وجود سیاست‌های حمایتی از مشتری نیاز انگیزشی به شمار رفته و نسبت به تسهیلات اعطایی از نظر چگونگی پرداخت، نرخ بهره، زمان پرداخت و ... بی تفاوت بوده‌اند

جامی و همکاران (۱۳۹۸)، موضوعی تحت عنوان تاثیر نظارت و بازرسی و سودآوری بانک با بررسی مشتری مداری انجام دادند. هدف تحقیق بررسی خدمات نظارت مالی با سایر خدمات بانکی مرتبط بوده، جنبه های مختلف است که باعث شناخت نقاط قوت و ضعف سیستم کنترل های داخلی در بانک ها که زمینه ساز کاهش هزینه ها و رضایت مندی مشتریان و در نتیجه منجر به سودآوری بانکها خواهد گردید، شده است. جهت جمع آوری داده های تحقیق اقدام به بررسی وضعیت نظارت مالی در فرایندهای ارائه خدمات و دستورالعمل های سازمانی نموده و با بررسی صورت های مالی سود و زیان جهت مشخص شدن میزان تاثیر نظارت، بر کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها و ارائه پرسشنامه جهت مشخص شدن تاثیر رضایت مندی مشتریان استفاده نموده، در ادامه تحقیق و به عنوان نمونه خدمات نظارت مالی چند سال بانک ملی استان سیستان و بلوچستان بررسی گردیده است. سپس کلیه اطلاعات استخراج شده از صورتهای مالی و پرسشنامه از طریق نرم افزار SPSS و آزمونهای t زوجی و همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است؛ یعنی به طور کلی نظارت مالی باعث افزایش سودآوری و رسیدن به اهداف عالی بانک که همان کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها و افزایش رضایت مندی مشتریان در چارچوب قوانین و مقررات شده است.

فریدمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) در مطالعه ای با عنوان "مدیریت راهبردی: رویکرد یک مشتری"، مشتری را هر فرد یا گروهی که از رسیدن به هدف های سازمانی تاثیر پذیرفته یا بر آن تاثیرگذار است تعریف کرده است. نگاه فریمن به مشتری پایه و اساس ابزاری داشته است. او در مطالعات بعدی خود در سال های ۱۹۸۸ با عنوان "تئوری ذینفعان در شرکت های مدرن" و در سال ۲۰۰۵ "رویکرد ذینفع محور به مدیریت راهبردی" تلاش کرد تا این رویکرد را به سمت هنجاری شدن ببرد. فریدمن بحث ذینفعان را وارد ادبیات مدیریت راهبردی ساخته و چارچوبی جدید برای مدیریت راهبردی ارائه کرد که متفاوت از رویکردها و چارچوب های پیشین بود. فریمن اولین ارائه کننده مدل بصری در حوزه ذینفعان بود. او ذینفعان را در اصل بعنوان یک نقشه که شرکت را مرکز یک چرخ و ذینفعان را انتهای پره های این چرخ نشان می دهد ترسیم کرده است. مدل او متشکل از یک دایره مرکزی است که نشانگر سازمان است و در اطراف آن دایره هایی است که رابطه دو جانبه با مرکز دارند و نماینده گروه های ذینفعان هستند. چارچوب اولیه فریمن از ذینفعان شامل ۱۱ ذینفع است. سال ۲۰۰۳ او مدل خود را به پنج ذینفع درونی تقلیل داد: سرمایه داران، مشتریان، تأمین کنندگان، مشتریان و انجمن ها (رقبا را از قلم انداخت) و این ذینفعان را داخل یک جعبه قرار داد و شش ذینفع بیرونی یا خارجی را معرفی کرد: دولت، می کرد: دولت، محیط زیستی ها، نهادهای غیرانتفاعی، منتقدان، رسانه ها و سایرین این ذینفعان بدون هیچ ارتباط به مرکز اصلی نمایش داده شده اند.

سلوچ و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) مقاله ای با نام "استراتژی هایی برای ارزیابی و مدیریت ذینفعان سازمانی" منتشر کرد که در آن بر اساس ارتباطات منابع در قالب بهم پیوستگی و نفوذ به شناسایی ذینفعان پرداختند. دولت ویکتوریا در سال ۲۰۱۱ "چارچوب مشارکت ذینفعان" را منتشر کرده و در آن یک سری اصول برای مشارکت ذینفعان ارائه کرده است. پاسخگویی و دو جانبه بودن ارتباط، مشمولیت، بی طرف و عینیت، باز، شفاف و قابل اعتماد بودن و احترام گذاشتن. اصول احترام دوجانبه و اعتماد برای ایجاد مشارکت ذینفعان بصورت موثر بسیار حیاتی هستند. برای حداکثر ساختن اثربخشی این تعامل و مشارکت، سازمان از ذینفعان انتظار دارد باز، شفاف، با اعتماد و احترام در فرآیند مشارکت برخورد کنند.

<sup>1</sup>- Fridman

<sup>2</sup>- Salooch et al

کلارکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقی با نام "یک چارچوب ذینفعان برای تحلیل و ارزیابی عملکرد اجتماعی سازمان" ذینفعان را به دو دسته اولیه و ثانویه تقسیم بندی کرده است. ذینفعان اولیه، احتمالاً حقوق، منافع، و علائق مشابهی دارند چراکه، ممکن است اهداف مشترک داشته و ناشی از روابط بازاری و از انتظارات خود از روابطشان تعریف شفافی داشته باشند. در مقابل، ذینفعان ثانویه ممکن است اهداف متفاوتی داشته و اقدامات آنها ناشی از دغدغه های غیر بازاری و ترجیحات شخصی آنها باشد.

ادن و اکرمین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در مطالعه "تدوین استراتژی" شبکه قدرت در مقابل منافع را ارائه کرده اند که ذینفعان را بر اساس دو بعد روی یک ماتریس دسته بندی می کند. یک بعد منافع ذینفعان و دیگری قدرت ذینفعان برای اثرگذاری بر سازمان با مباحث آینده آن بر اساس این دو بعد چهار طبقه از ذینفعان ظاهر می شود؛ دسته اول بازیگران اند که منافع و قدرت بالایی دارند. تحت تسلط ها که دارای منافع اما با قدرت اندک اند، زمینه ای ها که قدرتمند اما با منافع مستقیم اندک بوده و عوام که ذینفعان بدون قدرت و منفعت را تشکیل می دهد.

برایانت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در مطالعه ای با عنوان "شش معمای مشارکت" مدل نمودار رابطه ذینفع موضوع را که ارتباط ذینفعان مختلف با یک موضوع خاص را بصورت شماتیک نمایش می دهد ارائه کرده است.

بارون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در مطالعه خود با نام "کسب و کار و محیط" ذینفعان را بر اساس نقش آنها در بازار به دو دسته بازاری و غیر بازاری دسته بندی می کند: ذینفعان بازار در محیط بازار سازمان به ذینفعانی گفته می شود که در فرآیند ارائه خدمت و کالا به جامعه یا سازمان درگیر تراکنش اقتصادی هستند. ذینفعان بازار همچنین بعنوان ذینفعان اصلی یا اولیه شناخته می شوند، ذینفعان غیر بازار آن دسته از گروه ها و افراد هستند که الزام تراکنش اقتصادی مستقیم با شرکت ندارند، اما می توانند اهداف راهبردی آن را متاثر سازند یا از آن تاثیر بگیرند. این دسته از ذینفعان بعنوان ذینفعان ثانویه نیز شناخته می شوند.

چوالیپر و بوکلس<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه ای با نام "یک خط راهنما برای جست و جوی همکاری و اجتماع" مدل رنگین کمانی را برای دسته بندی ذینفعان ارائه کرده اند. قرار گیری ذینفعان پس از شناسایی در یک دیاگرام رنگین کمان براساس میزان تحت تاثیر قرار دادن یک مساله با تحت تاثیر قرار گرفتن از آن صورت می گیرد.

---

1- Clarkson

2- Eden and Ackerman

3- Bryant

4- Brown

5- Chowaliper and Buckles

نواز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی را با عنوان توسعه حرفه ای کارکنان بانک های پاکستان انجام دادند. هدف اصلی پژوهش این بوده است که به تعیین تاثیر آموزش بر توسعه حرفه ای کارکنان (دانش، مهارت و تجربه) پرداخته شود. نمونه پژوهش را ۱۰۰ نفر از کارکنان شعبات بانک های دولتی و خصوصی در پاکستان تشکیل دادند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است. نتایج به دست آمده نشان داده است که آموزش منابع انسانی از طریق روش های نوین آموزشی موجب تقویت و توسعه حرفه ای کارکنان بانک در ابعاد دانش، مهارت و تجربه شده است.

اونی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی تاثیر آموزش در صنعت بانکداری نیجریه پرداخته است. نمونه پژوهش را ۳۵۰ نفر از کارکنان بانک که از بین ۷ بانک به صورت تصادفی انتخاب شدند، تشکیل دادند. ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است. نتایج به دست آمده نشان داده است که آموزش تاثیر زیادی بر توسعه منابع انسانی بانک دارد.

فلیپ کالوس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله ای با عنوان بررسی تجربه مشتری به بررسی کیفیت تجربه مشتری در بانکها در سه بعد تجربه برند (پیش از خرید) تجربه خدمات (در هنگام خرید) و تجربه پس از خرید (پس از مصرف) و تاثیر آنها بر نتایج بازاریابی همانند وفاداری مشتری و تبلیغات ویروسی با استفاده از تکنیک تحلیل تایید عاملی پرداخته است. مطابق این تحقیق ادراکات مشتریان از نام تجاری، ارائه دهنده خدمات، و تجارب پس از خرید یک اثر مثبت و قابل توجهی در کیفیت تجربه مشتری دارد و همچنین تجربه مشتری تاثیر قابل توجهی بر نتایج بازاریابی یعنی رضایت، وفاداری و تبلیغات ویروسی دارد

دیلویت<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، موسسه دیلویت در گزارش چاپ شده با نام "مشارکت ذینفعان" ماتریس دو بعدی برای گروه بندی ارائه کرده است. این مدل ذینفعان را بر مبنای نفوذ آنها بر سازمان و تاثیری که سازمان بر آن ها دارد در چهارخانه جدول قرار می دهد. راهکارهای ارائه شده برای هر طبقه نیز ارائه شده است.

---

<sup>1</sup> Nawaz

<sup>2</sup> Oni

<sup>4</sup> - Dilvet

<sup>۳</sup> Klaus.

برای ذینفعان با قدرت رسمی / نفوذ بالا و تاثیرگذار بر سازمان: مخاطره راهبردی یا فرصت طلبانه سرمایه گذاری در فرآیند مشارکت برای درک دغدغه های آنان و توسعه راه حل.

نفوذ اندک / تاثیر گذار بر سازمان: رفتار منصفانه - وفای به تعهدات با این ذینفعان در راستای سیاست ها، قوانین و هنجاری صنعت. در غیر اینصورت تلاش برای خشنودسازی آنان با روش مقرون به صرفه قدرت رسم / نفوذ بالا و تاثیر غیر مستقیم بر سازمان: مشارکت دادن، اما با حفظ تعادل میان دغدغه ذینفعان با نفوذ بالا و افرادی که واقعا بر تصمیم ها تاثیر گذارند.

نفوذ اندک / تاثیر غیر مستقیم بر سازمان: اولویت اندک - فراهم آوردن دسترسی به کانال های عمومی از اطلاعات و بازخورد.

پی‌یر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی را به منظور ارزیابی اجرای برنامه‌های آموزش برای کارکنان جهت بهبود کیفیت خدمات به مشتریان انجام داده است. این پژوهش بر اساس مدل ارزیابی کرک پاتریک انجام شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده است که برای ایجاد دانش، مهارت ها و نگرش کارکنان، وجود برنامه‌های آموزشی یک ضرورت اساسی است و به کمک برنامه‌های آموزشی مورد نیاز، سطح دانش کارکنان به میزان بالایی افزایش پیدا کرده و آنها می‌توانند مهارت های خود را در حوزه‌های ارائه خدمات به مشتریان تقویت نموده و نگرش کلی خود را به شغل و چگونگی برخورد با مشتری بهبود بخشند. در نهایت محقق پیشنهاد داده است که صاحبان کسب و کارها باید با در نظر گرفتن هزینه های آموزشی، برنامه های آموزشی را برای کارکنانشان در نظر بگیرند و از طریق آموزش، کیفیت نیروی کار خود را افزایش دهند.

پوسا (۲۰۱۴) پژوهشی باعنوان بررسی رفتار و روابط مدیریتی با مشتری و تأثیر بر مشتری مداری انجام داده. هدف پژوهش بررسی رفتار و روابط مدیریتی مبتنی بر اعتماد متقابل، صراحت و کیفیت مبادلات و عملکرد کارکنان که در خط مقدم روابط با مشتری و تأثیر بر مشتری مداری میباشد پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی مقطعی و غیر تجربی است. یک بانک کانادایی موافقت کرد که در این مطالعه شرکت کند و ۱۲۲ مشاور مالی با مسئولیت های فروش به یک نظرسنجی مبتنی بر وب پاسخ دادند. داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش از این فرضیه پشتیبانی شده است که رفتار هدایتگرانه مدیریتی می تواند به کارکنان بانک کمک کند تا مشتری مداری خود را توسعه دهند و عملکرد خود را افزایش

<sup>۱</sup> Pierre

دهند، و همچنین باعث کاهش رفتار فرصت طلبانه شوند. در این پژوهش مشخص شده است که ارتباط مستقیم بین هدایتگری و عملکرد می تواند تغییرات قابل توجهی در عملکرد کارمندان را ایجاد کند. در بخش بانکی، دست اندرکاران و دانشمندان توجه بیشتری به نقش اعتماد و رفتارهای روابط در توسعه جهت گیری بازار و روابط مشتری دارند. مقاله یک رفتار مهم رابطه (مشتری مداری) را مشخص کرده و تأثیر آن را به عنوان واسطه بین رفتار مدیریتی روابط (هدایت) و نتایج تجاری (عملکرد) در یک بانک بین المللی کانادایی آزمایش می کند. کتاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه ای با عنوان شناسایی و اندازه گیری ابعاد تجربه مشتری، به شناسایی و اندازه گیری ابعاد تجربه مشتری پرداخته است. این مطالعه تجربه مشتریان جامعه مورد مطالعه را در هفت بعد محیط زیست، سود، راحتی، در دسترس بودن، مطلوبیت، انگیزه و اعتماد اندازه گیری نموده است. نتایج تحقیق او نشان داد که مدیران میتوانند برای به دست آوردن درک بهتر بر تجربه مشتری و استراتژی هایی که در حال توسعه برای بازاریابی است استفاده کنند و بهره ببرند.

آثار و مقبول شاه<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تاثیر آموزش بر عملکرد کارکنان بانک پرداختند. نمونه پژوهش را ۱۰۰ نفر از کارکنان بانک در کراچی تشکیل دادند و به پرسشنامه پژوهش پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل با استفاده از روش رگرسیون و همبستگی انجام شده است. یافته های تحقیق نشان داده است که آموزش تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان بانک های کراچی دارد.

ترابی و احمد<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان رابطه مشتری مداری با عملکرد سازمان انجام دادند. پژوهش حاضر سعی دارد تا توصیف کند که چگونه مشتری مداری، به عنوان یک منبع، در ایجاد مزیت رقابتی که به نوبه خود منجر به عملکرد سازمانی بهتری می شود، کافی نخواهد بود. این مطالعه اقتباسی از مدل گل خدمات توسط کریستوفر لاولاک است که در اصل از هشت عامل خدمات تکمیلی تشکیل شده است که بطور ویژه برای پرداختن به صنعت بانکی تهیه شده اند. گفته می شود که بانک ها می توانند با استفاده از منابع اضافی از جمله خدمات تکمیلی و مشتری مداری در صنعت بانکی اردن، مزیت رقابتی خود را ارتقا دهند. این پژوهش به بررسی پیشینه

---

<sup>۱</sup> Kenttamaa.

<sup>۲</sup> Athar & Maqbool Shah

<sup>۳</sup> Tarabieh.S.& Ahmad.

نظری و نظریه های منتهی به تعدادی فرضیه تحقیق می پردازد. جمعیت هدفمند مدیران شعب در ۱۶ بانک اردن هستند. در قسمت آخر مقاله متدولوژی مورد استفاده و نتیجه گیری مورد انتظار ارائه شده است.

اولان واجیو<sup>۱</sup>(۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان انجام داد تعیین تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری کارکنان بانک . پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری کارکنان بانکهای نیجریه انجام شده است. این تحقیق بطور خاص می کوشد ضمن بررسی تأثیر واسطه گری عوامل شخصیتی و رضایت شغلی در رابطه بین بازاریابی داخلی و مشتری مداری کارکنان در صنعت بانکی نیجریه ، تأثیر شیوه های بازاریابی داخلی را در مشتری مداری کارکنان بانک های نیجریه مشخص کند. در این پژوهش یک بررسی انجام شده است و این بین بیست و یک (۲۱) بانک موجود در نیجریه که در ایالت لاگوس ، بخش جنوبی غربی نیجریه فعالیت می کنند ، انجام شد. این مطالعه چهار شعبه از هر یک از این بانکها را از مراکز مهم تجاری زیر در ایالت انتخاب کرده است: جزیره ویکتوریا ، ایکجا ، ایکووی ، آپایا ، ایدوموتا ، یابا و البته ایسولو / اوشودی. جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۸۷ نفر از کارکنان مدیریتی و ۳۲۳۲ نفر از کارکنان خط مقدم است که از چهار شعبه انتخاب شدند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ، این مقاله ۲۵۳ نفر از کارکنان مدیریت و ۳۴۱ کارمند خط مقدم را به عنوان حجم نمونه انتخاب کردند. داده های مربوطه از منبع اصلی با استفاده از پرسشنامه ساختاری جمع آوری شد. یافته های ما نشان داد که بازاریابی داخلی رابطه معناداری با مشتری مداری دارد ، در حالی که عوامل صفت شخصیت و شاکله رضایت شغلی تأثیر معناداری در تأثیر شیوه های بازاریابی داخلی بر رفتار مشتری گرایی کارکنان بانکی در نیجریه نشان می دهد. بنابراین ، مقاله حاکی از آن است که مدیریت صنعت بانکی در نیجریه باید در بازاریابی داخلی بهبود یابد تا بتواند تمایل به تأثیر منفی از عوامل صفت شخصیت ضعیف و رضایت شغلی پایین از رفتارهای مشتری مداری کارکنان را کاهش دهد.

شن و تنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی را به منظور بررسی این سوال که انتقال آموزش چگونه کیفیت خدمات مشتری را بهبود می بخشد؟ انجام دادند. داده ها از ۲۳۰ کارمند جمع آوری و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری

<sup>۱</sup> . Olanrewaju,

<sup>۲</sup> Shen & Tang



تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داده است که آموزش کارکنان بر ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.

ایگبری<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی به عنوان رابطه فرهنگ جهت گیری بازار و عملکرد سازمان در بین بانک‌ها انجام داد. هدف پژوهش بررسی رابطه فرهنگ جهت گیری بازار و عملکرد سازمان در بین بانک‌های نیجریه پرداخته است. ۲۲۰ نسخه از پرسشنامه به کارکنان ۹ بانک توزیع شد. طرح تحقیق مقطعی اتخاذ شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۵۰۰ نفر از کارکنان بانک‌های منتخب است و در مجموع ۲۲۰ نفر از کارکنان نمونه برداری شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ۲۱۰ مجموعه‌ای بازیابی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شد. این مطالعه نشان داد که بین فرهنگ بازارگرا (مشارکت‌مداری، جهت‌گیری رقبا و هماهنگی بین عملکردی) و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی در بخش بانکی نیجریه رابطه مثبت معنادار وجود دارد. این مطالعه همچنین یک مدل پیشرفته را ایجاد کرده است که ترکیبی از دیدگاه مبتنی بر منابع از تئوری بنگاه و تئوری قابلیت پویا برای تبیین فرهنگ سازمانی و فرهنگ جهت‌گیری بازار موسسات بانکی در نیجریه به عنوان تعیین‌کننده اصلی عملکرد بانک است. توصیه می‌شود که بانکها در تدوین استراتژی شرکتی خود نیازهای مشتری را مدنظر داشته باشند.

وجدا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان؛ نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری انجام داد. هدف این مقاله بررسی چگونگی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر رابطه‌ی بین رضایت مشتری با نوآوری در هتل‌های سوئدی است. هتل‌های مورد مطالعه به چهار گروه بر اساس مشارکت آنها در دو شیوه مدیریت منابع انسانی پایدار، تقسیم شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. اگرچه نوآوری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر رضایت مشتری تأثیر مثبت می‌گذارد، اثر متقابل آنها نشان می‌دهد که یکی می‌تواند جایگزین دیگری برای دستیابی به رضایت مشتری بهتری شود. این مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار،

---

Egberi.<sup>۱</sup>  
Wajda.<sup>۲</sup>

توانایی هتل در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می دهد. رابطه بین شیوه های پایدار مدیریت منابع انسانی و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است.

دینز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان افزایش وفاداری: هنگام بهبود مسائل مرتبط با لذت و رضایت مشتری انجام دادند. تحقیقات پیشین اهمیت لذت و رضایت مشتری برای تشریح وفاداری مصرف کنندگان را تایید کرده است. این مطالعه دانش ما را در مورد اینکه چگونه رضایت و لذت بردن (به صورت غیر خطی) بر وفاداری مصرف کننده تاثیر میگذارد، گسترش می دهد. این مقاله یک رابطه درجه ی دو منفی بین رضایت و نیت وفاداری و همچنین رابطه درجه سه منفی بین لذت و نیت وفاداری را توضیح می دهد. بر خلاف رضایت، لذت تأثیر کامل خود را در سطوح پایین تر نشان می دهد، اما تنها پس از آنکه از یک سطح مشخصی فراتر می رود. مانند رضایت، اثر لذت در سطوح بسیار بالا، اشباع می شود. علاوه بر این، هر دو اثر لذت و رضایت با افزایش تجربه های مصرف قبلی کم می شوند. بنابراین، زمانی که مدیران در لذت و رضایت سرمایه گذاری می کنند، باید تأثیرات نا چیز فردی خود را بر وفاداری و تمایز بین مصرف کنندگانی که تجربه مصرف قبلی داشتند، در نظر بگیرند.

وایانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان ، رشد پایدار برای مشاغل آزاد در صنعت خرده فروشی بر اساس ارزش ویژه مشتری ، رضایت مشتری و وفاداری مشتری انجام دادند. در کره ، حوزه های خرده فروشی سنتی با توجه به کاهش جمعیت محلی با یک وضعیت وخیم روبرو هستند به طوری که کسب و کارهای مرکز شهر با فروپاشی روبرو شده اند که منجر به کاهش فروش مشاغل آزاد و افت اقتصاد محلی می شود. خرده فروشان سنتی از حسابداری مبهم استفاده می کنند و تمایلی به استفاده از کارت های اعتباری ندارند و بنابراین ، قابلیت اطمینان کلی داده های مشتری آنها کم است. در این تحقیق با استفاده از مفهوم ارزش ویژه مشتری (CE) این مشکل حل می شود. در این مطالعه یک تجزیه و تحلیل تجربی را از طریق پرسشنامه ها انجام شده است تا تفاوت های موجود در CE بین چارچوب های خرده فروشی های سنتی و جدید را شناسایی کنیم. پرسشنامه شامل سؤالات مربوط به CE (ارزش ویژه ، ارزش ویژه برند ، ارزش رابطه) ، رضایت ، وفاداری و ویژگی های جمعیت شناختی بود. CE و رضایت در مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت درجه بندی شد. در مجموع ۴۰۰ نظرسنجی انجام شد.

---

Dennis.<sup>۱</sup>  
Woohyoung.<sup>۲</sup>

وایانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان ، رشد پایدار برای مشاغل آزاد در صنعت خرده فروشی بر اساس ارزش ویژه مشتری ، رضایت مشتری و وفاداری مشتری انجام دادند. در کره ، حوزه های خرده فروشی سنتی با توجه به کاهش جمعیت محلی با یک وضعیت وخیم روبرو هستند به طوری که کسب و کارهای مرکز شهر با فروپاشی روبرو شده اند که منجر به کاهش فروش مشاغل آزاد و افت اقتصاد محلی می شود. خرده فروشان سنتی از حسابداری مبهم استفاده می کنند و تمایلی به استفاده از کارت های اعتباری ندارند و بنابراین ، قابلیت اطمینان کلی داده های مشتری آنها کم است. در این تحقیق با استفاده از مفهوم ارزش ویژه مشتری (CE) این مشکل حل می شود. در این مطالعه یک تجزیه و تحلیل تجربی را از طریق پرسشنامه ها انجام شده است تا تفاوت های موجود در CE بین چارچوب های خرده فروشی های سنتی و جدید را شناسایی کنیم. پرسشنامه شامل سؤالات مربوط به CE (ارزش ویژه ، ارزش ویژه برند ، ارزش رابطه) ، رضایت ، وفاداری و ویژگی های جمعیت شناختی بود. CE و رضایت در مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت درجه بندی شد. در مجموع ۴۰۰ نظرسنجی انجام شد.

#### جدول ۲-۵: جمع بندی پیشینه

پژوهشگر و سال	نتایج پژوهش
حشمتی و همکاران (۱۳۹۸)	هدف از این پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی میباشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی میباشد. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل دادهها نیز، روش مبتنی بر داده بنیاد تعیین شد. در رویکرد داده بنیاد در این پژوهش از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس دادههای به دست آمده از مطالعات میدانی و کتابخانهای انجام گردید. بطور کلی ابتدا اطلاعات و دادهها بصورت کدهای باز از طریق مصاحبه های تخصصی با خبرگان دانشگاه و صنعت جمع آوری گردید، سپس از طریق برقراری ارتباط بین مقولات خرد و کلان، داده های تحقیق طبقه بندی و پالایش شد و در نهایت اعتبار

<sup>۱</sup> Woohyoung.

<p>سنجی و ویرایش نهایی شد. الگوی نهائی پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف متشکل شد و مقولات خرد و گزاره‌های مرتبط در صنعت بانکداری نیز در الگو مشخص شد.</p>	
<p>پژوهشی باعنوان کاوش الگوهای پویایی مشتریان در صنعت بانکداری انجام دادند.</p> <p>پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مشخصات یک صنعت خاص (صنعت بانکداری)، الگوهای پویایی مشتریان را با استفاده از ابزارهای تحلیل داده های بزرگ کاوش و مطالعه کرده است. نتایج این مطالعه، هشت گونه از الگوهای پویایی و روابط میان آنها را در صنعت مطالعه شده آشکار ساخته و با استفاده از آنها، راهکارهایی برای پیش بینی پویایی آینده مشتریان و هدایت آن برای ارتقای اثربخشی فعالیت های بازاریابی، پیشنهاد داده است.</p>	<p>مصدق وهمکاران (۱۳۹۸)</p>
<p>هدف پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی میباشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی میباشد. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل دادهها نیز، روش مبتنی بر دادهبنیاد تعیین شد. در رویکرد داده بنیاد در این پژوهش از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس داده های به دست آمده از مطالعات میدانی و کتابخانه ای انجام گردید. بطور کلی ابتدا اطلاعات داده ها بصورت کدهای باز از طریق مصاحبه های تخصصی با خبرگان دانشگاه و صنعت جمع آوری گردید، سپس از طریق برقراری ارتباط بین مقولات خرد و کلان، دادههای تحقیق طبقه‌بندی و پالایش شد و در نهایت اعتبار سنجی و ویرایش نهایی شد. الگوی نهائی پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف متشکل شد و مقولات خرد و گزاره‌های مرتبط در صنعت بانکداری نیز در الگو مشخص شد.</p>	<p>بدیع زاده وهمکاران(۱۳۹۸)</p>

<p>در تحقیق حاضر عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بانک ملی و اقتصاد نوین مورد شناسایی قرار گرفته و با استفاده از مدل کانو این عوامل به سه دسته نیازهای اساسی، عملکردی و انگیزشی تقسیم شده‌اند. جامعه مورد بررسی، مشتریان بانک ملی و اقتصاد نوین و حجم نمونه برای هر بانک ۳۸۴ نفر بوده که به شیوه‌ی تصادفی ساده انتخاب شده است</p> <p>بر اساس نتایج تحقیق برای مشتریان بانک اقتصاد نوین، پاسخگویی به موقع رئیس شعبه و کارکنان بانک و نیز وجود سیاست‌های حمایتی از مشتری نیاز عملکردی، تسهیلات اعطایی از نظر چگونگی پرداخت، نرخ بهره، زمان پرداخت و ... نیاز اساسی و نسبت به سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری بی تفاوت بوده‌اند این در حالی است که برای مشتریان بانک ملی پاسخگویی به موقع رئیس شعبه و کارکنان بانک نیاز اساسی، سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری نیاز عملکردی و وجود سیاست‌های حمایتی از مشتری نیاز انگیزشی به شمار رفته و نسبت به تسهیلات اعطایی از نظر چگونگی پرداخت، نرخ بهره، زمان پرداخت و ... بی تفاوت بوده‌اند</p>	<p>بادپا (۱۳۹۸)</p>
<p>هدف تحقیق بررسی خدمات نظارت مالی با سایر خدمات بانکی مرتبط بوده، جنبه های مختلف است که باعث شناخت نقاط قوت و ضعف سیستم کنترل های داخلی در بانک ها که زمینه ساز کاهش هزینه ها و رضایت مندی مشتریان و در نتیجه منجر به سودآوری بانکها خواهد گردید، شده است. به طورکلی نظارت مالی باعث افزایش سودآوری و رسیدن به اهداف عالی بانک که همان کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها و افزایش رضایت مندی مشتریان در چارچوب قوانین و مقررات شده است.</p>	<p>جامی و همکاران(۱۳۹۸)،</p>
<p>پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر عوامل انتظاری، عوامل ادراکی و عوامل مراقبتی بر مدیریت تجربه مشتری انجام داد.</p>	<p>حشمتی (۱۳۹۷)</p>

<p>نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که، عوامل انتظاری دارای تأثیر ۴۳٪ / بر مدیریت تجربه مشتری، عوامل ادراکی دارای تأثیر ۵۱٪ / بر مدیریت تجربه مشتری و در نهایت عوامل مراقبتی دارای تأثیر ۳۸٪ / بر مدیریت تجربه مشتری میباشد.</p>	
<p>پژوهشی باعنوان شناسایی الگوهای غالب رفتار مشتریان بانک در طول زمان بخشهای مختلف؛ انجام دادند.</p> <p>بر اساس نتایج به دست آمده چهار گروه رفتاری «مشتریان کم ارزش با الگوی سودآوری ناپایدار»، «مشتریان کم ارزش با الگوی سودآوری ناپایدار»، «مشتریان روگردان شده با سودآوری متوسط» و «مشتریان وفادار با سودآوری کم» شناسایی و ارتباط بین آنها تحلیل شده است. نتایج به دست آمده به مدیران ارشد در اتخاذ راهبردهای بازاریابی کمک بسیاری می کند.</p> <p>پژوهشی تحت عنوان تاثیر رقیب مداری و مشتری مداری بر نوآوری و عملکرد بازار در صنعت انجام دادند.</p> <p>نتایج حاکی از رابطه معنادار دو متغیر نوآوری در خدمات و بهبود در خدمات با عملکرد بازار بانک تجارت در شهر قزوین میباشد. در مجموع، نتایج نشان از رابطه ضعیف میان رقیب گرایی با عملکرد بازار بانک تجارت و رابطه پر قدرت متغیرهای نوآوری در خدمت، بهبود در خدمت و مشتری گرایی بر متغیر عملکرد بازار این بانک گر داشت. بنابراین این میبایست بر رویکردهای مشتری گرایانه تکیه داشته و توجه بیشتری به امر توسعه رفتارهای نوآورانه و نیز بهبود مستمر خدمات از داشته باشد</p>	<p>غریب وهمکاران (۱۳۹۷)</p> <p>اصلی بیگی وهمکاران (۱۳۹۶)</p>
<p>پژوهشی باعنوان بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان، انجام داد</p>	<p>اللهیاری (۱۳۹۶)</p>

<p>نتایج و یافته های تحقیق نشان می دهد بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.</p>	
<p>هدف از این پژوهش، ارائه الگوی سنجش تاثیر مشتری مداری، مسوولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده بر رضایت مشتری است. این پژوهش به لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت و روش جزء پژوهش های توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. یافته ها نشان دادند که مسوولیت اجتماعی شرکت بر کیفیت درک شده خدمات از سوی مشتری، تاثیر دارد، اما بر رضایت مشتری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بی تاثیر است. در آخر نتایج نشان دادند که کیفیت درک شده از خدمات می تواند بر رضایت مشتری تاثیر مثبت و معنادار داشته باشد.</p>	<p>طوطیان وانصاری(۱۳۹۵)</p>
<p>پژوهشی تحت عنوان ، رشد پایدار برای مشاغل آزاد در صنعت خرده فروشی بر اساس ارزش ویژه مشتری ، رضایت مشتری و وفاداری مشتری انجام دادند. در این مطالعه یک تجزیه و تحلیل تجربی را از طریق پرسشنامه ها انجام شده است تا تفاوت های موجود در CE بین چارچوب های خرده فروشی های سنتی و جدید را شناسایی کنیم. پرسشنامه شامل سؤالات مربوط به CE (ارزش ویژه ، ارزش ویژه برند ، ارزش رابطه) ، رضایت ، وفاداری و ویژگی های جمعیت شناختی بود. CE و رضایت در مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت درجه بندی شد. در مجموع ۴۰۰ نظرسنجی انجام شد.</p>	<p>وایانگ وهمکاران(۲۰۲۰)</p>
<p>پژوهشی باعنوان افزایش وفاداری: هنگام بهبود مسائل مرتبط با لذت و رضایت مشتری انجام دادند.</p>	<p>دنیز وهمکاران(۲۰۱۹)</p>

<p>این مطالعه دانش ما را در مورد اینکه چگونه رضایت و لذت بردن (به صورت غیر خطی) بر وفاداری مصرف کننده تاثیر میگذارد، گسترش می دهد. این پژوهش یک رابطه درجه ی دو منفی بین رضایت و نیت وفاداری و همچنین رابطه درجه سه منفی بین لذت و نیت وفاداری را توضیح می دهد. بر خلاف رضایت، لذت تأثیر کامل خود را در سطوح پایین تر نشان می دهد، اما تنها پس از آنکه از یک سطح مشخصی فراتر می رود. مانند رضایت، اثر لذت در سطوح بسیار بالا، اشباع می شود. علاوه بر این، هر دو اثر لذت و رضایت با افزایش تجربه های مصرف قبلی کم می شوند. بنابراین، زمانی که مدیران در لذت و رضایت سرمایه گذاری می کنند، باید تأثیرات نا چیز فردی خود را بر وفاداری و تمایز بین مصرف کنندگانی که تجربه مصرف قبلی داشتند، در نظر بگیرند.</p>	
<p>پژوهشی باعنوان ؛ نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری انجام داد این مطالعه نشان می دهد که شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار، توانایی هتل در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می دهد. رابطه بین شیوه های پایدار مدیریت منابع انسانی و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است..</p>	<p>وجدا (۲۰۱۹)</p>
<p>هدف پژوهش بررسی رابطه فرهنگ جهت گیری بازار و عملکرد سازمان در بین بانک های نیجریه پرداخته است. ۲۲۰ نسخه از پرسشنامه به کارکنان ۹ بانک توزیع شد. طرح تحقیق مقطعی اتخاذ شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۵۰۰ نفر از کارکنان بانک های منتخب است و در مجموع ۲۲۰ نفر از کارکنان نمونه برداری شدند. دادهها با استفاده از پرسشنامه ۲۱۰ مجموعه ای بازیابی جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد. همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شد. این مطالعه نشان داد که بین فرهنگ بازارگرا (مشتری مداری، جهت گیری رقبا و هماهنگی بین عملکردی) و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی در بخش بانکی نیجریه رابطه مثبت معنادار وجود</p>	<p>ایگبری (۲۰۱۹)</p>



<p>دارد. این مطالعه همچنین یک مدل پیشرفته را ایجاد کرده است که ترکیبی از دیدگاه مبتنی بر منابع از تئوری بنگاه و تئوری قابلیت پویا برای تبیین فرهنگ سازمانی و فرهنگ جهت گیری بازار موسسات بانکی در نیجریه به عنوان تعیین کننده اصلی عملکرد بانک است. توصیه می شود که بانکها در تدوین استراتژی شرکتی خود نیازهای مشتری را مدنظر داشته باشند.</p>	
<p>پژوهشی را به منظور بررسی این سوال که انتقال آموزش چگونه کیفیت خدمات مشتری را بهبود می بخشد؟ انجام دادند. داده ها از ۲۳۰ کارمند جمع آوری و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داده است که آموزش کارکنان بر ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان سازمان تأثیر مثبت می گذارد.</p>	<p>شن و تنگ (۲۰۱۸)</p>
<p>پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری کارکنان بانکهای نیجریه انجام شده است. یافته ها نشان داد که بازاریابی داخلی رابطه معناداری با مشتری مداری دارد، در حالی که عوامل صفت شخصیت و شاکله رضایت شغلی تأثیر معناداری در تأثیر شیوه های بازاریابی داخلی بر رفتار مشتری گرایی کارکنان بانکی در نیجریه نشان می دهد. بنابراین، مقاله حاکی از آن است که مدیریت صنعت بانکی در نیجریه باید در بازاریابی داخلی بهبود یابد تا بتواند تمایل به تأثیر منفی از عوامل صفت شخصیت ضعیف و رضایت شغلی پایین از رفتارهای مشتری مداری کارکنان را کاهش دهد.</p>	<p>اولان واجیو (۲۰۱۶)</p>
<p>پژوهش حاضر سعی دارد تا توصیف کند که چگونه مشتری مداری، به عنوان یک منبع، در ایجاد مزیت رقابتی که به نوبه خود منجر به عملکرد سازمانی بهتری می شود، کافی نخواهد بود. این مطالعه اقتباسی از مدل گل خدمات توسط کریستوفر لاولاک است که در اصل از هشت عامل خدمات تکمیلی</p>	<p>ترابی واحمد (۲۰۱۵)</p>

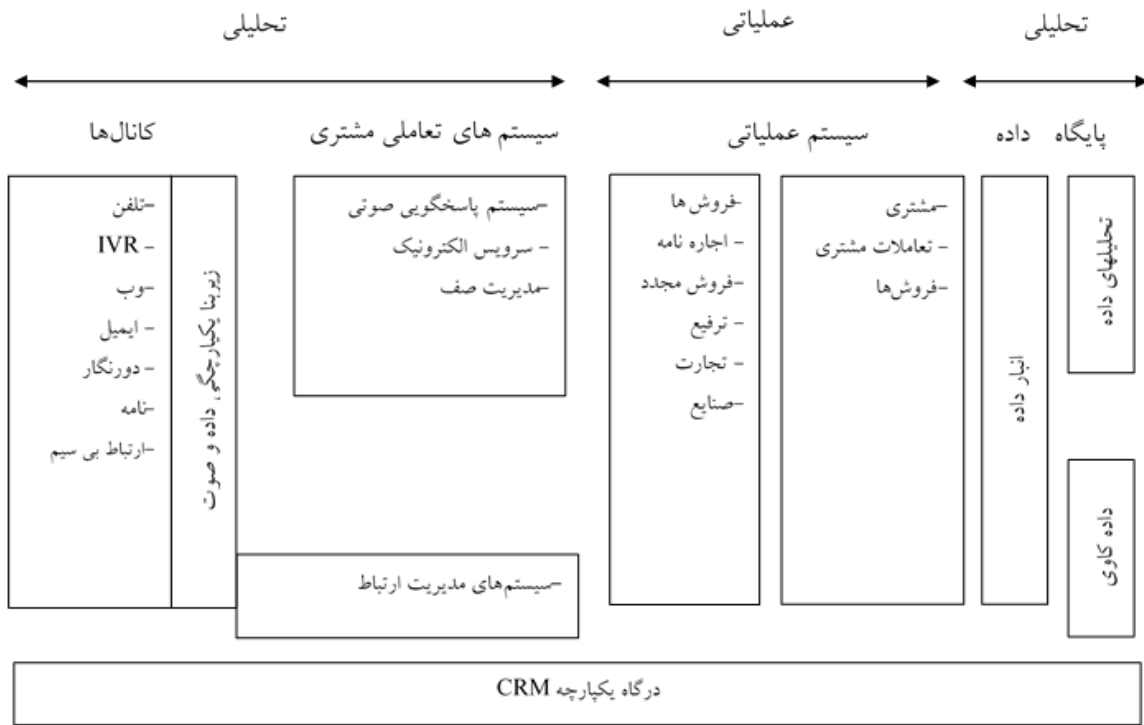
<p>تشکیل شده است که بطور ویژه برای پرداختن به صنعت بانکی تهیه شده اند. گفته می شود که بانک ها می توانند با استفاده از منابع اضافی از جمله خدمات تکمیلی و مشتری مداری در صنعت بانکی اردن ، مزیت رقابتی خود را ارتقا دهند. این پژوهش به بررسی پیشینه نظری و نظریه های متتهی به تعدادی فرضیه تحقیق می پردازد. جمعیت هدفمند مدیران شعب در ۱۶ بانک اردن هستند</p>	
<p>در پژوهشی به بررسی تاثیر آموزش بر عملکرد کارکنان بانک پرداختند. نمونه پژوهش را ۱۰۰ نفر از کارکنان بانک در کراچی تشکیل دادند و به پرسشنامه پژوهش پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل با استفاده از روش رگرسیون و همبستگی انجام شده است. یافته های تحقیق نشان داده است که آموزش تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان بانک های کراچی دارد.</p>	<p>آثار و مقبول شاه(۲۰۱۵)</p>
<p>هدف پژوهش بررسی رفتار و روابط مدیریتی مبتنی بر اعتماد متقابل ، صراحت و کیفیت مبادلات و عملکرد کارکنان که در خط مقدم روابط با مشتری و تأثیر بر مشتری مداری میباشد.</p> <p>در این پژوهش مشخص شده است که ارتباط مستقیم بین هدایتگری و عملکرد می تواند تغییرات قابل توجهی در عملکرد کارمندان را ایجاد کند. در بخش بانکی ، دست اندرکاران و دانشمندان توجه بیشتری به نقش اعتماد و رفتارهای روابط در توسعه جهت گیری بازار و روابط مشتری دارند. پژوهش یک رفتار مهم رابطه (مشتری مداری) را مشخص کرده و تأثیر آن را به عنوان واسطه بین رفتار مدیریتی روابط (هدایت) و نتایج تجاری (عملکرد) در یک بانک بین المللی کانادایی آزمایش می کند.</p>	<p>پوسا(۲۰۱۴)</p>

## ۱۴-۲: چارچوب نظری پژوهش:

چارچوب نظری پژوهش حاضر را، الگوی بلوک های مدیریت ارتباط با مشتری تشکیل می دهد.

با توجه به اینکه اهداف تجاری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری شامل موارد ذیل می باشد، این مدل پایه ریزی شده است. اطمینان از اینکه هم شرکت و هم مشتری یک نگاه ساده به یکدیگر دارند.

- رکودهای ثابت مشتری نگه داشته می شود و در خدمات مشتری استفاده می شود.
- تعامل شخصی شده با مشتری برقرار می شود.
- مشتریان با کانالهای اختصاص داده شده به نیازهای آنها به دست می آیند.
- تجهیزات مدیریت پایگاه داده را برای تجزیه و تحلیل های تجاری با تجارت هوشمند مهیا می نماید.
- در این توسعه مدیریت ارتباط با مشتری بر پایه چهار بلوک: بیانیه ماموریت، فرآیندها، اطلاعات مشتری و تکنولوژی می باشد. در این رویکرد بیانیه ماموریت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توسط مدیر عامل سازمان به کل سازمان جاری می شود، فرآیند های فناوری اطلاعات، بازرگانی داخلی و خارج با رویکرد مشتری مدار یکپارچه شده، اطلاعات مشتری به سه دسته اصلی، داده های مشتری، تعاملات تجاری و تاریخچه تعامل در پایگاه داده اطلاعات مشتری ذخیره شده که می تواند با توجه به نیاز مشتری تجزیه و تحلیل شود (سیوارکس، ۲۰۱۱) و تکنولوژی تواناساز سه بلوک دیگر می باشد. طرح معماری مدیریت ارتباط با مشتری در این مدل با توجه به
- تکنولوژی های اطلاعات در شکل زیر آمده است.



شکل ۲-۱۶: طرح معماری مدیریت ارتباط با مشتری در مدل بلوک‌های مدیریت ارتباط با مشتری (سیوارکس ۲۰۱۱)

# فصل سوم

## روش اجرای تحقیق

### ۳-۱- مقدمه

در فصل حاضر به تشریح طرح پژوهش پرداخته شده است که در آن نوع پژوهش، روش‌های پژوهش و شیوه کاربرد آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. در این راستا، به ترتیب به نوع تحقیق، روش‌های تحقیق، جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری، ابزارهای گردآوری داده‌ها و روش‌های تحلیل داده‌ها پرداخته شده است.

### ۳-۲- روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی)، و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خودظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است.

### ۳-۳- جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش می‌باشد.

الف- بخش کیفی: در این بخش جامعه آماری پژوهش کلیه خبرگان حوزه مربوطه که درباره ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان صاحب نظر هستند، می‌باشند.

ب- بخش کمی: جامعه آماری بخش کمی مشتمل بر پژوهش کلیه کارکنان شعب بانک‌های سامان شهر تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر می‌باشند که شامل ۱۸۰۰ مرد و ۱۲۰۰ زن می‌باشد.

#### ۳-۳-۱- روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش زیر است:

الف- بخش کیفی: روش نمونه‌گیری در بخش کیفی غیراحتمالی از نوع هدفمند گلوله برفی است.

ب- بخش کمی: روش نمونه‌گیری در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای است.

#### ۳-۳-۲- روش تعیین حجم نمونه

روش تعیین حجم نمونه در پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش زیر است:

الف- بخش کیفی: در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد.

ب- بخش کمی: در این مرحله حجم نمونه با بهره‌گیری از فرمول کوکران به تعداد ۳۴۱ نفر (۲۰۵) مرد و (۱۳۶) زن برآورد گردید.

#### ۴-۳- ابزار سنجش

داده‌های تحقیق حاضر به دو صورت زیر بدست آمده است:

الف- بخش کیفی: ابزار بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می‌دهد که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با بهره‌گیری از نتایج حاصل از بررسی پژوهش‌های پیشین و مطالعات پیشین انجام گرفته در زمینه موضوع پژوهش به دست آمده است.

#### کدگذاری باز<sup>۱</sup>

از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیت و ابعاد توسعه داده شود. این سازوکار در نظریه داده بنیاد خود ظهور در کدگذاری باز انجام می‌شود. با شروع مرحله گردآوری داده‌ها (از طریق مصاحبه و مطالعه ادبیات تحقیق)، کار کدگذاری آغاز می‌گردد. کدگذاری باز روند خرد کردن داده‌ها در واحدهای معنایی مجزا است (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). روند مزبور از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد. مفاهیم برچسب‌های ذهنی جداگانه‌ای هستند که پژوهشگر به وقایع و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. این برچسب‌ها که از طریق فرایند انتزاعی‌سازی شکل می‌گیرند شبیه سبدهای خالی هستند که با تجربه و معناهای پژوهشگر پر می‌شوند (هیچ، ۱۳۸۵). مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. از دل مفاهیم اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سوال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). این مرحله کدگذاری باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قایل نیست (استرابینگ، ۲۰۰۴).

در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می‌پردازند. یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند (دانایی فر، ۱۳۸۴).

<sup>۱</sup> . Open coding

<sup>۲</sup> creswellS

<sup>۳</sup> Strauss&Corbin

کدگذاری باز به شیوه تطبیقی، یعنی پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها صورت می‌گیرد. داده‌ها از ابتدا از طریق پرسیدن سوالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر تجزیه و تفکیک می‌شوند. متعاقباً داده‌ها مقایسه شده و رویدادهای مشابه با یکدیگر گروه‌بندی می‌شوند و عنوان مفهومی مشابهی می‌گیرند.

### کدگذاری محوری<sup>۱</sup>

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد خود ظهور است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌بندی‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول محور مقوله تشریح می‌شود، محوری نامیده می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار داد (دانایی فر و همکاران، ۱۳۹۴). در این مرحله یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله اصلی در نظر گرفته شده و سپس سایر مقوله‌ها به طور نظری به آن ارتباط داده می‌شوند. بر اساس رهیافت نظام‌مند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، در مرحله کدگذاری محوری با توجه به نقش مفاهیم بدست آمده در تبیین فرایند تعامل با مشتریان، مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب شرایط علی، راهبرد (کنش یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد، و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، زمینه، شرایط مداخله‌گر، و پیامدها به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی بهم مرتبط می‌شوند. بنابر نظر استراوس و کوربین در صورتی که از این الگو استفاده نشود، نظریه مبنایی فاقد دقت و پیچیدگی‌های لازم خواهد بود.

برای کدگذاری محوری در این پژوهش اقدامات زیر صورت گرفته است:

بیان کردن ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد آنها؛ اقدامی که از کدگذاری باز شروع شده است.

شناسایی شرایط گوناگون، کنش یا برهم کنشهای گوناگون و پیامدهای مربوط به یک پدیده.

ربط‌دهی یک مقوله به زیر مقوله‌هایش؛ از طریق گزاره‌هایی که چگونگی ربط آنها به همدیگر را مطرح می‌کنند. در این مرحله یک مقوله‌ی مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن هستیم قرار دادیم. چنین مقوله‌ای باید مقوله محوری باشد؛ یعنی اینکه همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و باید به کرات داده‌ها ظاهر شده باشد. این بدان معناست که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. سپس این مقوله انتخابی را در ارتباط با پیامدها، شرایط، راهبردها و شرایط علی در نظر گرفته شد.

<sup>۱</sup> . Axial coding

<sup>۲</sup> Strauss&Corbin



### کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup>

در این مرحله برای تشکیل یک نظریه، مقوله‌ها یکپارچه شدند. به طوری که نتایج تحقیق به صورت یک نظریه نمود پیدا کردند. به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها جهت تشکیل نظریه است. نگارش و گزارش طرح تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها بود.

ب- بخش کمی: پس از اشیاع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص‌ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد.

### ۳-۵- روایی و اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات

الف- بخش کیفی: اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است.

ب- بخش کمی: در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۰ می‌باشد. میزان به دست آمده برای ابعاد و مؤلفه‌ها نیز در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۳-۱: اعتبار به دست آمده برای ابعاد و مؤلفه‌های پرسشنامه پژوهش

ابعاد	آلفای کرونباخ	CVR	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	CVR
تخصصی	۰/۷۹	۰/۷۹	دانش	۰/۸۶	.۸۷
			مهارت	۰/۸۸	
			رفتار	۰/۸۷	
			نگرش	۰/۸۱	
فردی	۰/۸۲	۰/۸۲	جسمی	۰/۸۹	.۸۴
			روانی	۰/۸۷	
			عاطفی	۰/۸۸	
			نظم و جدیت	۰/۸۵	
مدیریتی	۰/۸۰	.۷۶	عمومی	۰/۸۲	.۸۱
			تخصصی	۰/۸۶	

<sup>۱</sup> . Selective Coding

ابعاد	آلفای کرونباخ	CVR	مولفه‌ها	آلفای کرونباخ	CVR
			تجربه و دانش قبلی	۰/۹۰	۰/۸۴
			فنی و تخصصی	۰/۸۹	۰/۹۰
			آموزشی	۰/۹۰	۰/۸۹
سازمانی	۰/۷۶	۰/۸۰	توانایی ارزشیابی	۰/۸۹	۰/۸۷
			تفویض اختیار	۰/۸۵	۰/۸۹
			دسترسی به اطلاعات	۰/۸۹	۰/۹۱
			غنی سازی شغل	۰/۹۲	۰/۹۰
مدیریت سرمایه‌ها	۰/۸۰	۰/۸۰	شناسایی	۰/۹۰	۰/۸۸
			شبکه سازی	۰/۸۹	۰/۸۶
			نگهداشت	۰/۹۰	۰/۸۷
			بکارگیری	۰/۸۷	۰/۸۱
			ارزشیابی و ارتقاء	۰/۸۷	۰/۸۳
ارتباطی	۰/۸۱	۰/۷۹	انتظارات	۰/۸۵	۰/۸۷
			عملکرد	۰/۸۶	۰/۸۵
			پیگیری	۰/۸۹	۰/۸۶

### ۳-۶- روش‌های گردآوری اطلاعات

روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش زیر است:

الف- بخش کیفی: مشتمل بر مراحل زیر است:

- ۱- ابتدا پژوهشگر کلیه تئوری‌ها، الگوها، مدل‌ها و یافته‌های تحقیقات اعم از ملی و جهانی را مطالعه نمود.
- ۲- شاخص‌های مرحله ۱ را به مدد کدگذاری باز احصاء نمود.
- ۳- سپس شاخص‌های احصاء شده را به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی نمود.

- ۴- در این مرحله شاخص های مقوله بندی شده در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان فن دلفی و بارش مغزی قرار گرفت و این روند تا رسیدن به اشباع نظری استمرار یافت.
- ۵- در این مرحله پاسخ سؤال اصلی و سؤال های فرعی یعنی الگو، ابعاد و مؤلفه ها استخراج و تدوین شدند.
- ۶- پس از تعیین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها و اولویت بندی آنها توسط خبرگان، پژوهشگر موارد مذکور را در قالب یک الگو ترسیم و سپس به مدد خبرگان مورد اعتبار یابی گرفت.

ب- بخش کمی: این بخش مشتمل بر مراحل زیر است:

- ۱- فرم مصاحبه اشباع شده در مورد خبرگان از طریق وزن دهی به شاخص ها تدوین شد.
- ۲- پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا شد.
- ۳- پاسخ آزمودنی ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
- ۴- به این ترتیب ابتدا، مؤلفه ها و شاخص ها توسط کاربران مورد سنجش قرار گرفت.
- ۵- سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد.

### ۷-۳- تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها مشتمل بر دو بخش زیر است:

- الف- بخش کیفی: در بخش کیفی داده ها به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی با خبرگان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
- ب- بخش کمی: مشتمل بر سه روش زیر است:
- ۱- توصیف داده ها: در این بخش از روش های مرسوم آمار توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه های آماری و رسم نمودارها، استفاده گردید.
  - ۲- تحلیل داده ها: در این بخش از آزمون های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده است.
  - ۳- یافته های جانبی: در این بخش از آزمون های آماری T مستقل و آنالیز واریانس یک راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک استفاده شد. لازم به ذکر است که برای اطمینان از نرمال بودن جامعه از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.



## **فصل چهارم**

# **تجزیه و تحلیل داده‌ها**

#### ۴-۱- مقدمه

تجزیه و تحلیل پژوهش حاضر با توجه به اینکه روش تحقیق آن از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است در دو بخش زیر انجام گرفته :

#### ۴-۲- بخش کیفی

برای پاسخگویی به این پرسش که الگو، ابعاد، مولفه ها و شاخص های تشکیل دهنده آن و اولیت بندی آنها از دیدگاه خبرگان چگونه است؟ این فرایند خود مشتمل بر ۴ مرحله به شرح زیر است

#### ۱-۲-۴: کدگذاری باز

در این مرحله پژوهشگر پس از مطالعه عمیق الگوها، تئوری ها و مدل ها، شاخص های پژوهش خود را به شرح زیر ارائه نموده است:

در طول مرحله کدگذاری باز، داده ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله های مربوط مشخص شدند، ابعاد و ویژگی ها تعیین شد و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده ها، مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان (کدهای زنده) و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. نسخه های پیاده شده مصاحبه ها برای یافتن شاخص های اصلی به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند که در مجموع ۱۵۵ شاخص از مصاحبه ها بدست آمد. در ادامه سؤالاتی که به نظر می رسید با یکدیگر همخوانی داشته باشند یا اینکه دارای تأثیر قابل ملاحظه ای نباشند حذف شدند. در نتیجه ۱۴۸ شاخص شناسایی شد که در جدول زیر ارائه شده اند.

جدول ۴-۱: شاخص های به دست آمده طی مرحله کدگذاری باز

ردیف	شاخص ها
۱	نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری
۲	توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی
۳	اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی
۴	راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف
۵	مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی

ردیف	شاخص‌ها
۶	داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای
۷	داشتن تسلط کامل نسبت به امور و فرایندها
۸	آشنایی با وظایف تمامی بخش های سازمان
۹	اختصاص وقت کافی برای مطالعه و بررسی به منظور شناخت وظایف واحدها
۱۰	توجه به یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی کلیدی
۱۱	توانایی کنارآمدن با موقعیت های مختلف در محیط کاری
۱۲	توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه ها
۱۳	سازگار شدن با محیط کار
۱۴	برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان
۱۵	رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران
۱۶	مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری های سازمان
۱۷	داشتن نقش تعیین کننده ای در روابط بین همکاران
۱۸	محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستانش
۱۹	برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران
۲۰	اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران
۲۱	توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود
۲۲	وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها
۲۳	نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار
۲۴	بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود
۲۵	جسنجو برای شناسایی ویژگی های یک فرد برتر در محیط کاری
۲۶	همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان
۲۷	توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار
۲۸	پی گیری کاری که بر عهده گرفته شده، تا حصول نتیجه
۲۹	جدی بودن در کار ، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری
۳۰	خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان
۳۱	اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان
۳۲	توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل
۳۳	تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار
۳۴	اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسیار و شکست های پیاپی
۳۵	دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه
۳۶	احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان
۳۷	احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم گیری ها
۳۸	کمک به همکاران در انجام وظایفشان

ردیف	شاخص‌ها
۳۹	با اهمیت بودن شکست‌ها و موفقیت‌های همکاران و کارکنان سازمان
۴۰	مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار
۴۱	انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد
۴۲	اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه
۴۳	برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی
۴۴	اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی
۴۵	برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در مدیران و کارکنان
۴۶	ایجاد زمینه و کمک به مدیران و کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی
۴۷	داشتن تصور صحیح و منطقی از خود (خودشناسی)
۴۸	قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران
۴۹	پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود (حس مسئولیت پذیری)
۵۰	رفتار اجتماعی مناسب
۵۱	توانایی ابراز وجود
۵۲	توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط
۵۳	عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن
۵۴	انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط
۵۵	توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی
۵۶	داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین
۵۷	توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها
۵۸	افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی
۵۹	حس کنترل بر ذهن و بدن
۶۰	مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه
۶۱	تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات
۶۲	توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روشهای رسیدن به اهداف
۶۳	تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف
۶۴	شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت
۶۵	آگاهی و شناخت از زمان مناسب تربیت، تصمیمات و رفتارهای تربیتی
۶۶	توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار
۶۷	توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور
۶۸	توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان
۶۹	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها
۷۰	درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات
۷۱	بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها



ردیف	شاخص‌ها
۷۲	آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه های آنها
۷۳	آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل گیری پدیده های سازمانی
۷۴	تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن
۷۵	شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده‌های یک سازمان
۷۶	برخورداری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله
۷۷	همسویی و تناسب پست با تجربه کاری
۷۸	فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود
۷۹	تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری
۸۰	توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان
۸۱	تسلط به روش‌های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف‌های شغلی
۸۲	توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت‌های ضروری
۸۳	آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات
۸۴	توانایی انجام ارزشیابی شغلی
۸۵	توانایی انجام راهنمایی شغلی
۸۶	ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان
۸۷	افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی
۸۸	ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی
۸۹	درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی
۹۰	نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش
۹۱	آشنایی با نظام‌های مختلف ارزشیابی
۹۲	تدوین قوانین و دستورالعمل‌های موجود نظام ارزشیابی
۹۳	دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم گیری و آزادی عمل)
۹۴	آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده
۹۵	مشخص نمودن میزان انتظارات
۹۶	تقویت یادگیری و توسعه مهارتها از طریق تفویض اختیار
۹۷	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب
۹۸	انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس
۹۹	بهبود(شناخت) نقش از طریق انتقال(فراهم نمودن) اطلاعات
۱۰۰	تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود
۱۰۱	اعطای مسئولیت پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش‌ها و وظایف (استقلال داخلی)
۱۰۲	دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر
۱۰۳	دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارتهای مختلف است(تنوع مهارت)
۱۰۴	ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه)

ردیف	شاخص‌ها
۱۰۵	ایجاد شرایط به منظور درک وظایف انجام شده روی افراد دیگر(اهمیت وظیفه)
۱۰۶	شناسایی سرمایه انسانی
۱۰۷	شناسایی سرمایه روانشناختی
۱۰۸	شناسایی سرمایه شهروندی
۱۰۹	شناسایی سرمایه ابدئولوژیکی
۱۱۰	شناسایی سرمایه فیزیکی
۱۱۱	شناسایی سرمایه فرهنگی
۱۱۲	اعتماد سازی
۱۱۳	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی
۱۱۴	استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی
۱۱۵	استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی
۱۱۶	ایجاد مشوق‌های معنوی
۱۱۷	نیاز آفرینی
۱۱۸	ارزش آفرینی
۱۱۹	شناسایی ظرفیت ها
۱۲۰	معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی
۱۲۱	استفاده از مشوق های حمایتی
۱۲۲	شفاف سازی جریان های مالی
۱۲۳	نظارت مراکز قدرت بر امور
۱۲۴	نظارت بر فرآیند توسعه
۱۲۵	نظارت متخصصان
۱۲۶	نظارت براساس استانداردها
۱۲۷	تعالی مستمر
۱۲۸	جانشین پروری
۱۲۹	دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان درخصوص رفع نیازهای آنها
۱۳۰	ارائه خدمات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
۱۳۱	ارائه تسهیلات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
۱۳۲	ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان
۱۳۳	برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین
۱۳۴	ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
۱۳۵	ارتقای توانایی کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
۱۳۸	توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم
۱۳۹	ارتقای ارتباط اثربخش بین کارکنان بانک و مشتریان

شاخص‌ها	ردیف
تشکیل شناسنامه عملکردی برای کارکنان بانک بمنظور رتبه بندی آنها	۱۴۰
توانایی برقراری ارتباط کاری بسیار نزدیک کارکنان بانک با مشتریان	۱۴۱
ایجاد سیستم پاسخگویی اثربخش از سوی بانک	۱۴۲
پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک	۱۴۳
ادامه پیگیری ها تا زمان جل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک	۱۴۴
دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان	۱۴۵
تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان	۱۴۶
ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان	۱۴۷
ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان	۱۴۸

در این مرحله پژوهشگر شاخص های احصاء شده را در قالب مؤلفه ها و به شرح زیر مقوله بندی نموده است. نتایج مرحله کدگذاری محوری به شرح زیر می باشد:

• دانش

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۱۰ شاخص، مؤلفه دانش را تشکیل دادند.

جدول ۴-۲: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه دانش

مؤلفه	شاخص ها
دانش	نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری
	توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی
	اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی
	راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف
	مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی
	داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای
	داشتن تسلط کامل نسبت به امور و فرایندها
	آشنایی با وظایف تمامی بخش های سازمان
	اختصاص وقت کافی برای مطالعه و بررسی به منظور شناخت وظایف واحدها
	توجه به یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی کلیدی

• مهارت

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۱۰ شاخص، مؤلفه مهارت را تشکیل دادند.

جدول ۴-۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه مهارت

مؤلفه	شاخص ها
مهارت	توانایی کنار آمدن با موقعیت های مختلف در محیط کاری
	توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه ها
	سازگار شدن با محیط کار
	برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان

مؤلفه	شاخص ها
	رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران
	مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری های سازمان
	داشتن نقش تعیین کننده ای در روابط بین همکاران
	محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستانش
	برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران
	اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران

• رفتار

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۱۰ شاخص، مؤلفه رفتار را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه رفتار

مؤلفه	شاخص ها
رفتار	توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود
	وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها
	نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار
	بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود
	جسنگو برای شناسایی ویژگی های یک فرد برتر در محیط کاری
	همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان
	توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار
	پی گیری کاری که بر عهده گرفته شده، تا حصول نتیجه
	جدی بودن در کار، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری
	خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان

• **نگرش**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۱۰ شاخص، مؤلفه نگرش را تشکیل دادند.

جدول ۴-۵: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نگرش

مؤلفه	شاخص‌ها
نگرش	اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان
	توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل
	تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار
	اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسیار و شکست‌های پیاپی
	دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه
	احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان
	احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم‌گیری‌ها
	کمک به همکاران در انجام وظایفشان
	با اهمیت بودن شکست‌ها و موفقیت‌های همکاران و کارکنان سازمان
	مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار

• **جسمی**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ شاخص، مؤلفه جسمی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۶: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه جسمی

مؤلفه	شاخص‌ها
جسمی	انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد
	اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه
	برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی

• روانی

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۹ شاخص، مؤلفه روانی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۷: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه روانی

مؤلفه	شاخص‌ها
روانی	اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی
	برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در مدیران و کارکنان
	ایجاد زمینه و کمک به مدیران و کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی
	داشتن تصور صحیح و منطقی از خود (خودشناسی)
	قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران
	پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود (حس مسئولیت پذیری)
	رفتار اجتماعی مناسب
	توانایی ابراز وجود
	توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط

• عاطفی

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۸ شاخص، مؤلفه عاطفی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۸: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه عاطفی

مؤلفه	شاخص‌ها
عاطفی	عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن
	انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط
	توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی
	داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین
	توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها
	افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی
	حس کنترل بر ذهن و بدن
	مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه

• **نظم و جدیت**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۸ شاخص، مؤلفه نظم و جدیت را تشکیل دادند.

جدول ۴-۹: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نظم و جدیت

مؤلفه	شاخص‌ها
نظم و جدیت	تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات
	توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روش‌های رسیدن به اهداف
	تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف
	شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت
	آگاهی و شناخت از زمان مناسب تربیت، تصمیمات و رفتارهای تربیتی
	توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار
	توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور
	توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان

• **عمومی**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ شاخص، مؤلفه عمومی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۱۰: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه عمومی

مؤلفه	شاخص‌ها
عمومی	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها
	درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات
	بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها

• **تخصصی**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه تخصصی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۱۱: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تخصصی

مؤلفه	شاخص‌ها
	آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آنها



مؤلفه	شاخص ها
تخصصی	آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل گیری پدیده های سازمانی
	تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن
	شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده های یک سازمان

- تجربه و دانش قبلی

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه تجربه و دانش قبلی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۱۲: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تجربه و دانش قبلی

مؤلفه	شاخص ها
تجربه و دانش قبلی	برخورداری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله
	همسویی و تناسب پست با تجربه کاری
	فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود
	تدوین برنامه های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری

- فنی و تخصصی

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۶ شاخص، مؤلفه فنی و تخصصی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۱۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه فنی و تخصصی

مؤلفه	شاخص ها
فنی و تخصصی	توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان
	تسلط به روش های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف های شغلی
	توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت های ضروری
	آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات
	توانایی انجام ارزشیابی شغلی
	توانایی انجام راهنمایی شغلی

- آموزشی

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه آموزشی را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه آموزشی

مؤلفه	شاخص ها
آموزشی	ارائه آموزش های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان
	افزایش توانایی ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی
	ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی
	درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی

#### • توانایی ارزشیابی

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ شاخص، مؤلفه توانایی ارزشیابی را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۵: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه توانایی ارزشیابی

مؤلفه	شاخص ها
توانایی ارزشیابی	نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش
	آشنایی با نظام های مختلف ارزشیابی
	تدوین قوانین و دستورالعمل های موجود نظام ارزشیابی

#### • تفویض اختیار

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه تفویض اختیار را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۶: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه تفویض اختیار

مؤلفه	شاخص ها
تفویض اختیار	دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم گیری و آزادی عمل)
	آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده
	مشخص نمودن میزان انتظارات
	تقویت یادگیری و توسعه مهارتها از طریق تفویض اختیار

#### • دسترسی به اطلاعات

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه دسترسی به اطلاعات را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۷: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه دسترسی به اطلاعات

مؤلفه	شاخص ها
دسترسی به اطلاعات	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب
	انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس
	بهبود(شناخت) نقش از طریق انتقال(فراهم نمودن) اطلاعات
	تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود

- غنی سازی شغل

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۵ شاخص، مؤلفه غنی سازی شغل را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۸: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه غنی سازی شغل

مؤلفه	شاخص ها
غنی سازی شغل	اعطای مسئولیت پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش ها و وظایف (استقلال داخلی)
	دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر
	دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارتهای مختلف است(تنوع مهارت)
	ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه)
	ایجاد شرایط به منظور درک وظایف انجام شده روی افراد دیگر(اهمیت وظیفه)

- شناسایی

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۶ شاخص، مؤلفه شناسایی را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۱۹: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه شناسایی

مؤلفه	شاخص ها
شناسایی	شناسایی سرمایه انسانی
	شناسایی سرمایه روانشناختی
	شناسایی سرمایه شهروندی
	شناسایی سرمایه ابدلولوژیکی
	شناسایی سرمایه فیزیکی
	شناسایی سرمایه فرهنگی

- شبکه سازی

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴ شاخص، مؤلفه شبکه‌سازی را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۰: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه شبکه‌سازی

مؤلفه	شاخص‌ها
شبکه‌سازی	اعتماد سازی
	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی
	استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی
	استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی

- **نگهداشت**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ شاخص، مؤلفه نگهداشت را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۱: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه نگهداشت

مؤلفه	شاخص‌ها
نگهداشت	ایجاد مشوق‌های معنوی
	نیاز آفرینی
	ارزش آفرینی

- **بکارگیری**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ شاخص، مؤلفه بکارگیری را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۲: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه بکارگیری

مؤلفه	شاخص‌ها
بکارگیری	شناسایی ظرفیت‌ها
	معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی
	استفاده از مشوق‌های حمایتی

- **ارزشیابی و ارتقاء**

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۷ شاخص، مؤلفه ارزشیابی و ارتقاء را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۳: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه ارزشیابی و ارتقاء

مؤلفه	شاخص ها
ارزشیابی و ارتقاء	شفاف سازی جریان های مالی
	نظارت مراکز قدرت بر امور
	نظارت بر فرآیند توسعه
	نظارت متخصصان
	نظارت براساس استانداردها
	تعالی مستمر
	جانشین پروری

• انتظارات

از بین شاخص های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۸ شاخص، مؤلفه انتظارات را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۴: شاخص های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه انتظارات

مؤلفه	شاخص ها
انتظارات	دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان درخصوص رفع نیازهای آنها
	ارائه خدمات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
	ارائه تسهیلات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
	ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان
	برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین
	ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
	ارتقای توانایی کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
	توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم

## • پیگیری

از بین شاخص‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۶ شاخص، مؤلفه پیگیری را تشکیل دادند.

جدول ۴- ۲۵: شاخص‌های بدست آمده از کدگذاری محوری مؤلفه پیگیری

مؤلفه	شاخص‌ها
پیگیری	پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک
	ادامه پیگیری‌ها تا زمان حل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک
	دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان
	تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان
	ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش‌ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان
	ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان

بنابراین در این مرحله ۱۴۲ شاخص، در قالب ۲۴ مؤلفه و ۶ بعد به مدد مصاحبه با خبرگان توسط پژوهشگر احصا

شد

### ۴-۲-۳: کد گذاری انتخابی

در این مرحله نتایج به دست آمده از مرحله کد گذاری محوری در قالب یک فرم نیمه ساختاریافته از طریق مصاحبه و فن دلفی و پس از اشباع نظری به ترتیب اولویت ۶ بعد، ۲۵ مولفه و ۱۴۶ شاخص در قالب جدول زیر نهایی شد.

جدول ۴-۲۶: کد گذاری انتخابی

شخصها	مؤلفه‌ها	بعد
	نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری	توانایی
	توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی	
	اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی	
	راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف	
	مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی	
	داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای	
	داشتن تسلط کامل نسبت به امور و فرایندها	
	آشنایی با وظایف تمامی بخش های سازمان	
	اختصاص وقت کافی برای مطالعه و بررسی به منظور شناخت وظایف واحدها	
	توجه به یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی کلیدی	
	توانایی کنار آمدن با موقعیت های مختلف در محیط کاری	تخصصی
	توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه ها	
	سازگار شدن با محیط کار	
	برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان	
	رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران	
	مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری های سازمان	
	داشتن نقش تعیین کننده ای در روابط بین همکاران	
	محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستانش	
	برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران	
	اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران	
	توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود	توانایی
	وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها	
	نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار	
	بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود	
	جسنگو برای شناسایی ویژگی های یک فرد برتر در محیط کاری	

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	بعد
همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان	مخاطب	فردی
توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار		
پی گیری کاری که بر عهده گرفته شده، تا حصول نتیجه		
جدی بودن در کار ، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری		
خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان		
اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان		
توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل		
تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار		
اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسیار و شکست‌های پیاپی		
دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه		
احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان		
احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم گیری‌ها		
کمک به همکاران در انجام وظایفشان	جسمی	فردی
با اهمیت بودن شکست‌ها و موفقیت‌های همکاران و کارکنان سازمان		
مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار		
انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد	روانی	فردی
اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه		
برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی	عاطفی	فردی
اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی		
برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در مدیران و کارکنان		
ایجاد زمینه و کمک به مدیران و کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی		
داشتن تصور صحیح و منطقی از خود(خودشناسی)		
قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران		
پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود(حس مسئولیت پذیری)		
رفتار اجتماعی مناسب		
توانایی ابراز وجود		
توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط		
عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن	عاطفی	فردی
انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط		
توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی		
داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین		



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بعد
نظم و جدیدیت	توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها	
	افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی	
	حسن کنترل بر ذهن و بدن	
	مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه	
	تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات	
	توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روشهای رسیدن به اهداف	
	تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف	
	شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت	
	آگاهی و شناخت از زمان مناسب تر تصمیمات	
	توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار	
	توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور	
	توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان	
عمومی	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها	
	درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات	
	بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها	
تخصصی	آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آنها	
	آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی	
	تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن	
	شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده‌های یک سازمان	
تجربه و دانش قبلی	برخوردراری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله	
	همسویی و تناسب پست با تجربه کاری	
	فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود	
	تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری	
فنی و تخصصی	توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان	
	تسلط به روش‌های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف‌های شغلی	
	توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت‌های ضروری	
	آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات	
	توانایی انجام ارزشیابی شغلی	
	توانایی انجام راهنمایی شغلی	
آموزشی	ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان	
	افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی	
	ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی	

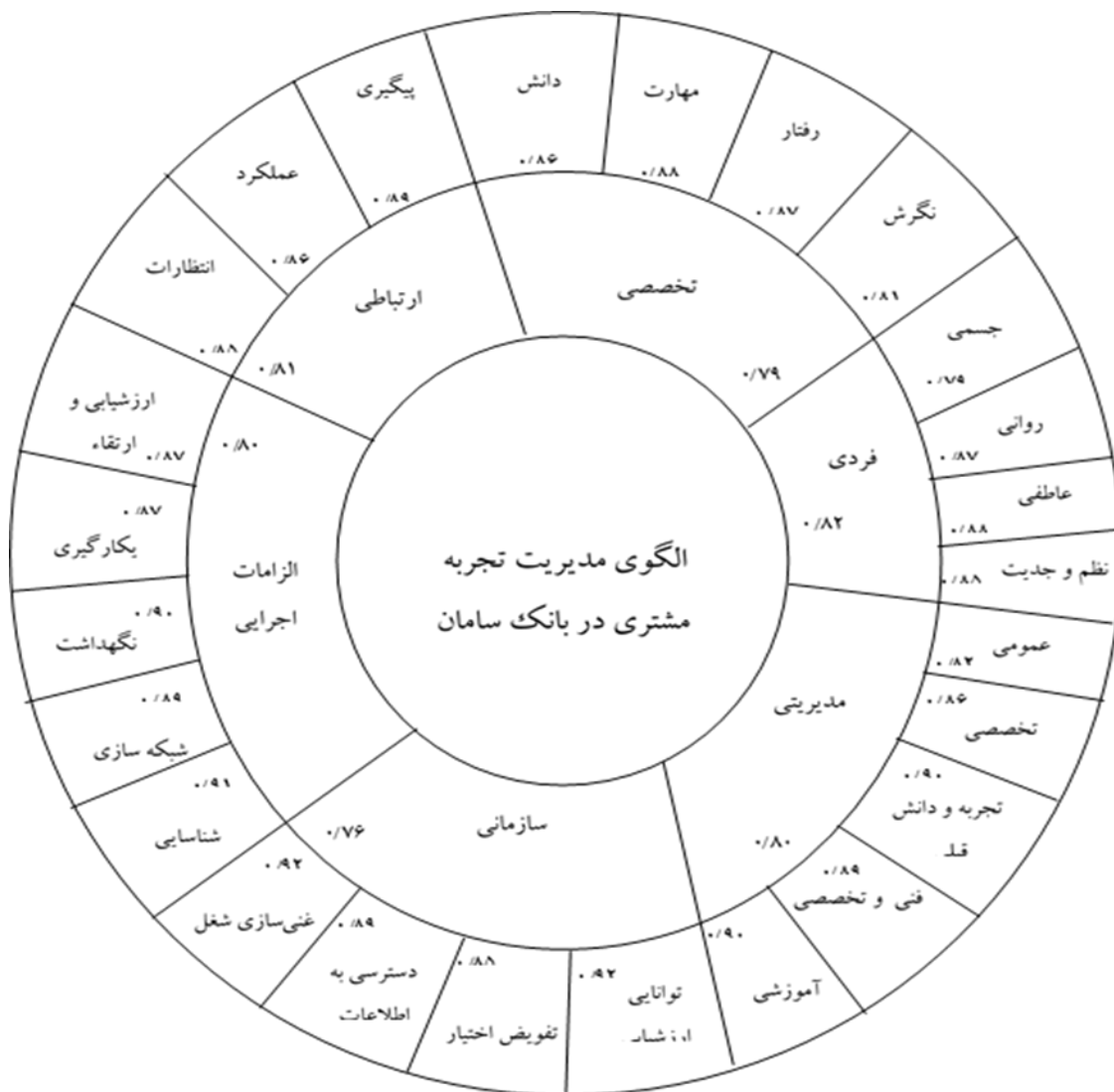
شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	بعد
	درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی	
	نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش	سازمانی
	آشنایی با نظام‌های مختلف ارزشیابی	
	تدوین قوانین و دستورالعمل‌های نظام ارزشیابی	
	دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم‌گیری و آزادی عمل)	
	آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده	
	مشخص نمودن میزان انتظارات	
	تقویت یادگیری و توسعه مهارت‌ها از طریق تفویض اختیار	
	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب	
	انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس	
	بهبود (شناخت) نقش از طریق انتقال (فراهم نمودن) اطلاعات	
	تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود	
	اعطای مسئولیت‌پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش‌ها و وظایف (استقلال داخلی)	
	دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر	
	دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارت‌های مختلف است (تنوع مهارت)	
	ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه)	
	ایجاد شرایط به منظور درک تأثیر فعالیت‌های انجام شده روی افراد دیگر (اهمیت وظیفه)	
	شناسایی سرمایه انسانی	مدیریت سرمایه‌ها
	شناسایی سرمایه روانشناختی	
	شناسایی سرمایه شهروندی	
	شناسایی سرمایه ابدتولوژیکی	
	شناسایی سرمایه فیزیکی	
	شناسایی سرمایه فرهنگی	
	اعتماد سازی	شبکه سازی
	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی	
	استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی	
	استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی	
	ایجاد مشوق‌های معنوی	نگهداشت
	نیاز آفرینی	
	ارزش آفرینی	

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	بعد	
	شناسایی ظرفیت‌ها	کارگیری	
	معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی		
	استفاده از مشوق‌های حمایتی		
	شفاف‌سازی جریان‌های مالی		ارزشیابی و ارائه
	نظارت مراکز قدرت بر امور		
	نظارت بر فرآیند توسعه		
	نظارت متخصصان		
	نظارت بر اساس استانداردها		
	تعالی مستمر		
	جان‌سپین‌پروری		
	دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان در خصوص رفع نیازهای آنها	انتظار	
	ارائه خدمات بر اساس ارزش مورد انتظار مشتریان		
	ارائه تسهیلات بر اساس ارزش مورد انتظار مشتریان		
	ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان		
	برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین		
	ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات		
	ارتقای توانایی کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات		
	توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم		
	ارتقای ارتباط اثربخش بین کارکنان بانک و مشتریان	میکرد	
	تشکیل شناسنامه عملکردی برای کارکنان بانک بمنظور رتبه‌بندی آنها		
	توانایی برقراری ارتباط کاری بسیار نزدیک کارکنان بانک با مشتریان		
	ایجاد سیستم پاسخگویی اثربخش از سوی بانک		
	پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک	پیگیری	
	ادامه پیگیری‌ها تا زمان حل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک		
	دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان		
	تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان		
	ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش‌ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان		
	ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان		

#### ۴-۲-۳: اعتبار یابی الگو:

برای پاسخگویی به این پرسش که الگوی بهینه آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان کدام است :

در این مرحله ابعاد، مولفه ها و شاخص های سازنده الگوی تعامل با مشتریان بانک. در قالب یک نمودار تنظیم و به منظور اعتبار بخشی این الگو توسط خبرگان به مدد مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی مجدداً بر روی خبرگان اجرا شد که در نهایت الگوی مذکور به شرح نمودار زیر نهایی شد:



شکل ۴-۱: الگوی آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان استخراج شده توسط پژوهشگ

### ۳-۴ بخش کمی

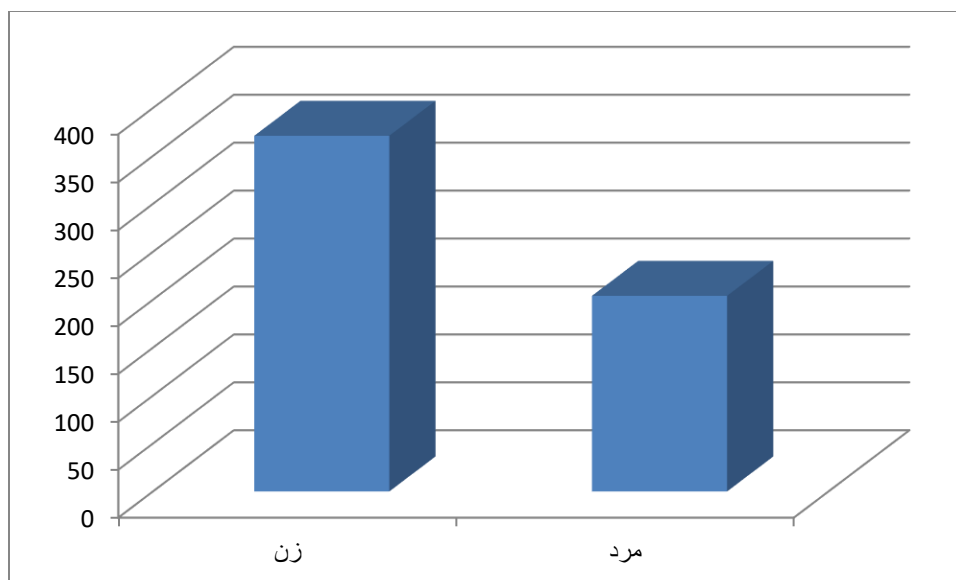
در این بخش برای پاسخگویی به این پرسش که ارزیابی، الگو، ابعاد، مولفه ها و شاخص های سازنده آن و اولویت آنها از دیدگاه گروه نمونه ای که به صورت تصادفی از جامعه انتخاب شده است چگونه است؟ از دو مرحله زیر استفاده شده است:

#### ۱-۳-۴- توصیف داده ها

در این بخش جداول مشخصه های آماری، توزیع فراوانی به ترتیب و به شرح زیر گزارش شده است:  
نمونه آماری به تفکیک جنسیت

جدول ۴- ۲۹: توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۱۳۷	۴۰/۱۸
مرد	۲۰۴	۵۹/۸۲
جمع	۳۴۱	۱۰۰



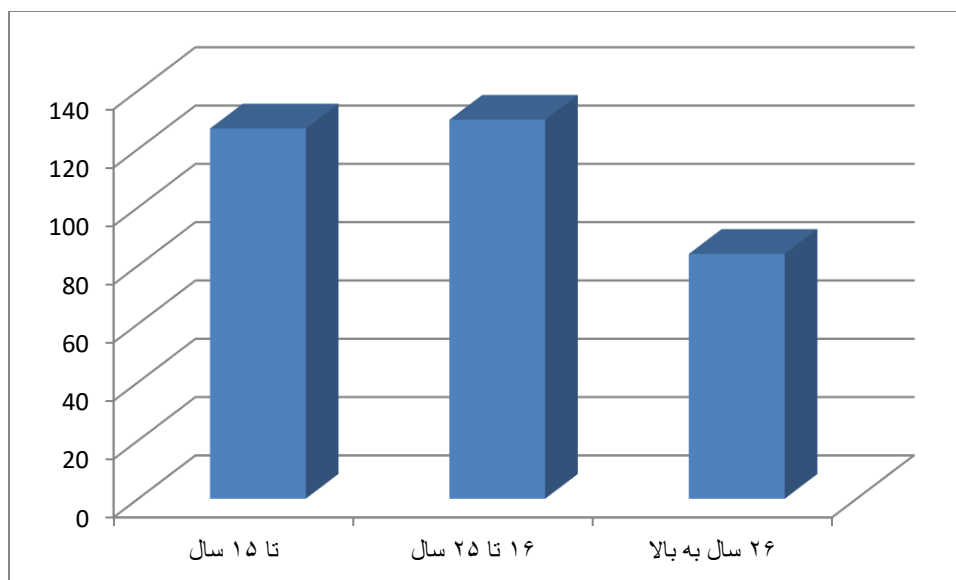
نمودار ۴- ۱: نمودار فراوانی جنسیت گروه نمونه

همچنان که ملاحظه می‌شود تعداد افراد زن حاضر در پژوهش ۱۳۷ نفر و تعداد افراد مرد حاضر در پژوهش ۲۰۴ نفر می‌باشند.

نمونه آماری به تفکیک سابقه کار

جدول ۴- ۳۰: توزیع گروه نمونه بر اساس سابقه کار

سمت	تعداد	درصد
تا ۱۵ سال	۱۲۷	۳۷/۲۵
۱۶ تا ۲۵ سال	۱۳۰	۳۸/۱۲
۲۶ سال به بالا	۸۴	۲۴/۶۳
جمع	۳۴۱	۱۰۰



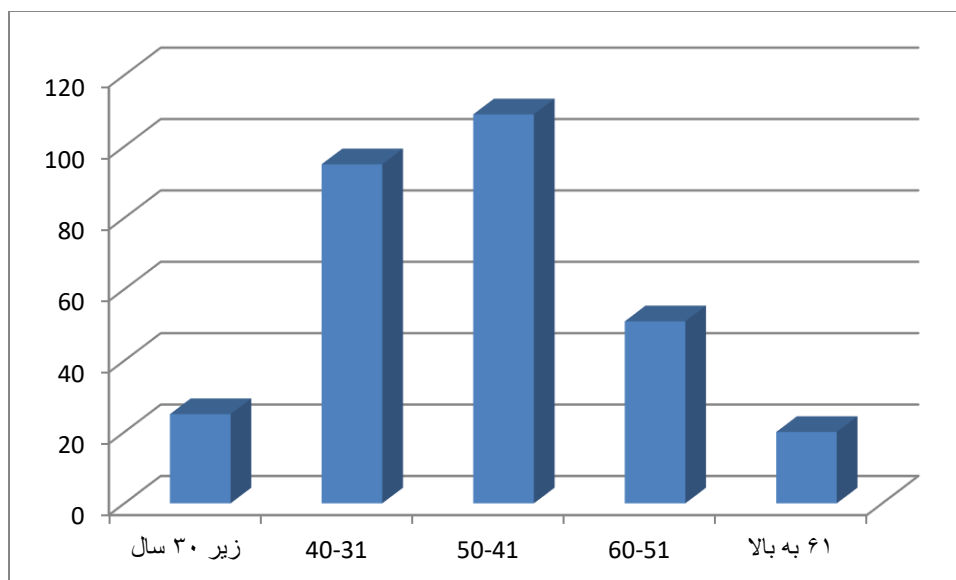
نمودار ۴-۲: نمودار فراوانی سابقه کاری گروه نمونه

همچنان که ملاحظه می شود ۱۲۷ نفر از شرکت کنندگان تا ۱۵ سال سابقه، ۱۳۰ نفر، دارای سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۵ سال و ۸۴ نفر از شرکت کنندگان دارای سابقه ۲۶ سال به بالا می باشند.

نمونه آماری بر اساس سن

جدول ۴-۳۱: توزیع گروه نمونه بر اساس سن

سن	تعداد	درصد
زیر ۳۰ سال	۲۴	۸/۳۳
۳۱-۴۰	۹۵	۳۱/۶۶
۴۱-۵۰	۱۰۹	۳۶/۳۳
۵۱-۶۰	۵۱	۱۷
۶۱ به بالا	۲۰	۶/۶۸
جمع	۳۴۱	۱۰۰



نمودار ۳-۴: نمودار فراوانی سن گروه نمونه

همچنان که ملاحظه می‌شود ۲۴ نفر از شرکت کنندگان زیر ۳۰ سال، ۹۵ نفر بین سنین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۰۹ نفر بین سنین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۱ نفر بین سنین ۵۱ تا ۶۰ سال و ۲۰ نفر دارای سنین ۶۱ به بالا می‌باشند.

#### آزمون نرمال بودن داده ها

جهت استفاده از آزمون‌های پارامتریک قبل از اقدام به آزمون، لازم است از نرمال بودن جامعه اطمینان حاصل کنیم. به همین منظور از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳۲-۴: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

تعداد	K-S	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۴۱	۰/۹۱۸	۳۴۰	۰/۳۱۶



همچنان‌که ملاحظه می‌شود نتیجه به دست آمده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که (K-S) به دست آمده معنادار نیست و این موضوع بیانگر نرمال بودن توزیع است. لذا امکان بهره‌مندی از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های این پژوهش نیز مهیا می‌شود. به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۴- ۳۳: شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

کشیدگی	کجی	میانگین	عامل‌ها
۱/۸۰۹	-۱/۲۷۴	۵/۴۹	دانش
۲/۰۳۹	-۱/۰۲۰	۵/۴۵	مهارت
۱/۱۸۰	-/۵۱۲	۵/۳۵	رفتار
۱/۳۷۰	-۱/۲۸۷	۵/۳۴	نگرش
۱/۵۷۵	-۱/۴۷۴	۵/۳۲	جسمی
۱/۱۷۹	-۱/۹۰۴	۵/۱۸	روانی
۲/۸۲۰	-/۴۲۷	۵/۱۲	عاطفی
۲/۴۳۵	-۱/۱۴۲	۵/۹۳	نظم و جدیت
۲/۵۱	-۱/۶۵۱	۴/۷۸	عمومی
۲/۱۸۳	-۱/۲۴۴	۵/۴۹	تخصصی
۱/۳۹۰	-۱/۱۷۴	۵/۳۵	تجربه و دانش قبلی
۲/۵۴	-۱/۷۱۴	۵/۳۴	فنی و تخصصی
۲/۲۹	-۱/۱۵۰	۵/۳۲	آموزشی
۱/۰۸۹	-۱/۵۱۲	۵/۲۵	توانایی ارزشیابی
۱/۷۷۰	-۱/۳۵	۵/۱۲	تفویض اختیار
۲/۰۱۹	-۱/۱۵۰	۵/۱	دسترسی به اطلاعات
۳/۰۳۹	-۲/۰۵۰	۵/۸۶	غنی سازی شغل
-۲/۰۸۹	-/۵۱۲	۴/۹۱	شناسایی
۲/۳۷۰	-۲/۳۰۵	۵/۵۲	شبکه سازی
-۲/۰۸۹	-/۵۱۲	۴/۸۵	نگهداشت
۱/۷۷۰	-۱/۳۵	۴/۹۲	بکارگیری
۱/۷۷۰	-۱/۳۵	۵/۱۲	ارزشیابی و ارتقاء

عامل‌ها	میانگین	کجی	کشیدگی
انتظارات	۵/۲۵	-۱/۵۱۲	۱/۰۸۹
عملکرد	۵/۱۰	-۱/۴۷۴	۱/۵۷۵
پیگیری	۵/۲۴	-۱/۴۷۴	۲/۵۷۵
<b>تخصصی</b>	۵/۳۵	-۱/۹۰۴	۱/۱۷۹
فردی	۴/۰۴	-۱/۴۵۷	۳/۰۲۰
مدیریتی	۵/۴۰	-۱/۱۴۲	۳/۱۳۵
سازمانی	۵/۵۷	-۱/۴۲	۱/۶۵۲
مدیریت سرمایه‌ها	۵/۶۹	-۱/۳۲۵	۱/۱۴۲
ارتباطی	۵/۱۴	-۱/۵۶۲	۱/۷۱۴

با توجه به جدول فوق، در بین ابعاد الگوی آموزش مدیریت مشتری، بعد مدیریت سرمایه‌ها (۵/۶۹) بالاترین میانگین و بعد فردی (۴/۰۴) پایینترین میانگین را بدست آورده است. در بین مؤلفه‌های الگو بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه نظم و جدیت (۵/۹۳) و پایینترین میانگین مربوط به مؤلفه عمومی (۴/۷۸) می‌باشد.

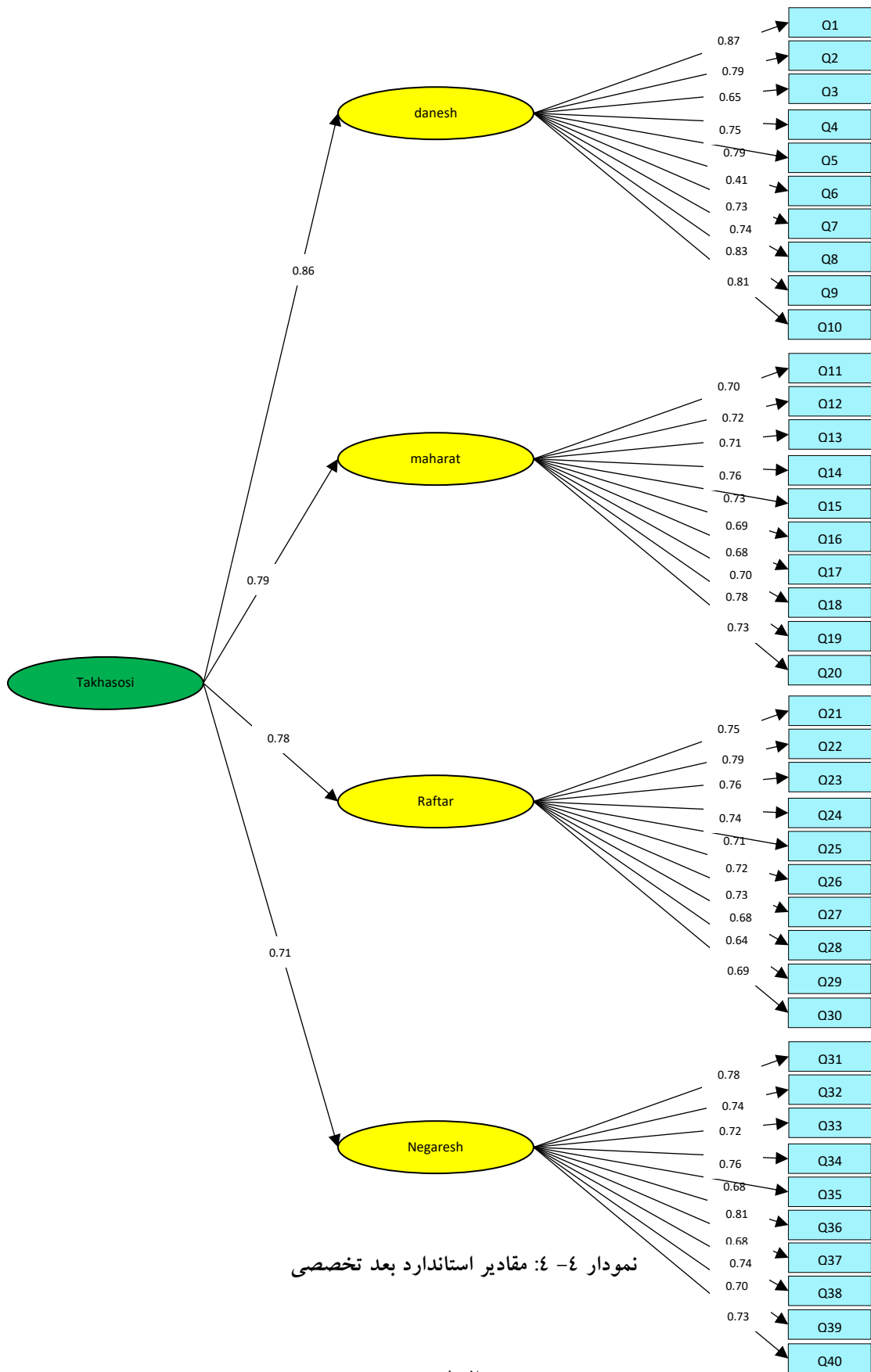
#### ۲-۳-۴- تحلیل داده‌ها

در این بخش نتایج به دست آمده از آزمون آماری تحلیل عاملی تأییدی به شرح جداول زیر گزارش شده است.

#### بعد تخصصی

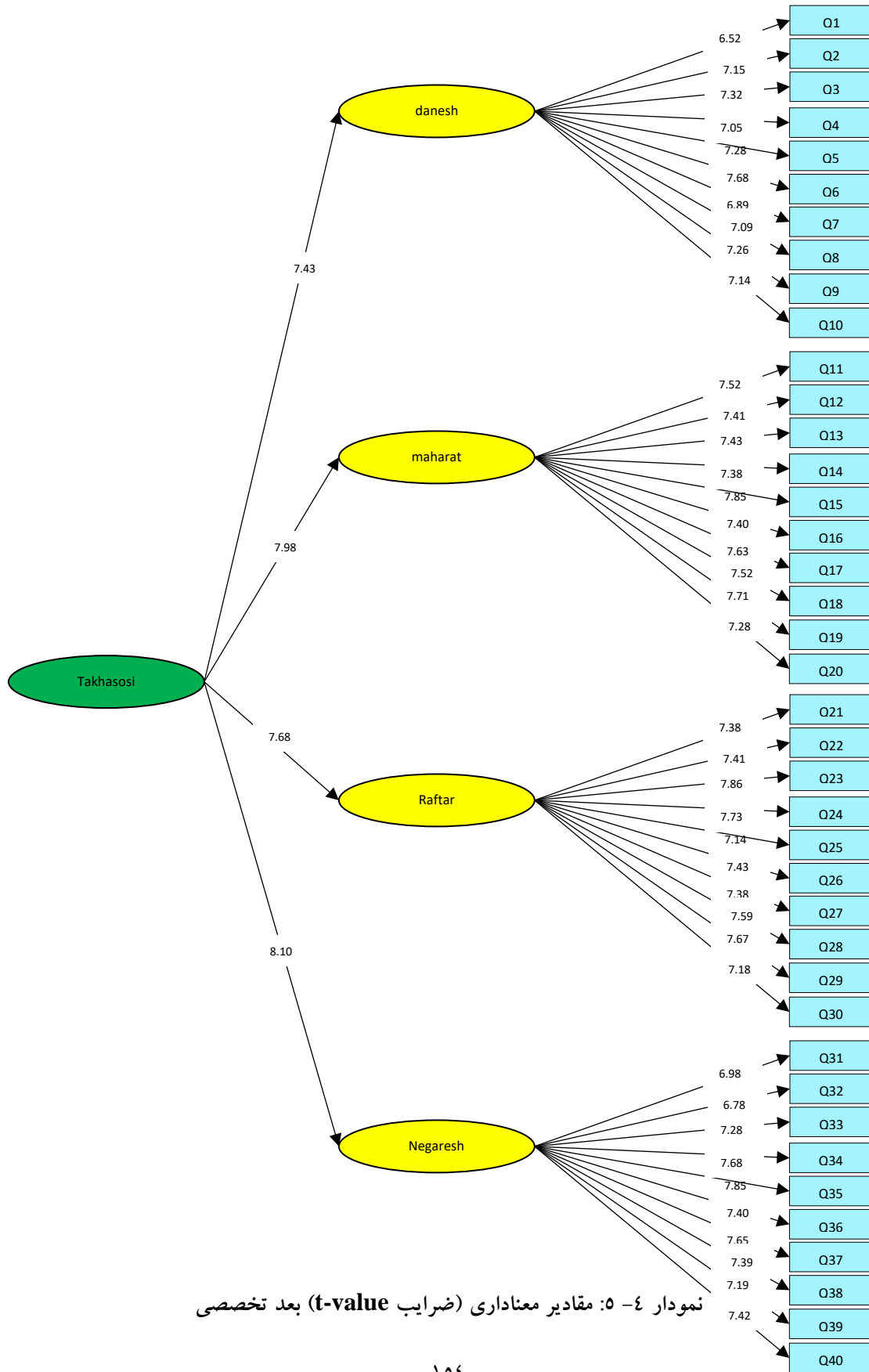
خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد تخصصی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد<sup>۱</sup> و مقادیر حالت معنی‌داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.

<sup>۱</sup>standard



نمودار ۴- ۴: مقادیر استاندارد بعد تخصصی

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها بزرگتر از ۰/۳ هست بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد تخصصی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد تخصصی دارند.



نمودار ۴-۵: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد تخصصی

نمودار ۴-۵ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰.۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1.96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر<sup>۱</sup> برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۸۵ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب<sup>۱</sup> برابر با ۰/۰۳ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۳</sup> نیز به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۲ بدست آمد که بعد تخصصی را تایید می‌کنند.

جدول ۴- ۳۴. شاخص‌های نیکویی برازش بعد تخصصی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۱/۶۵
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۸۵
مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲

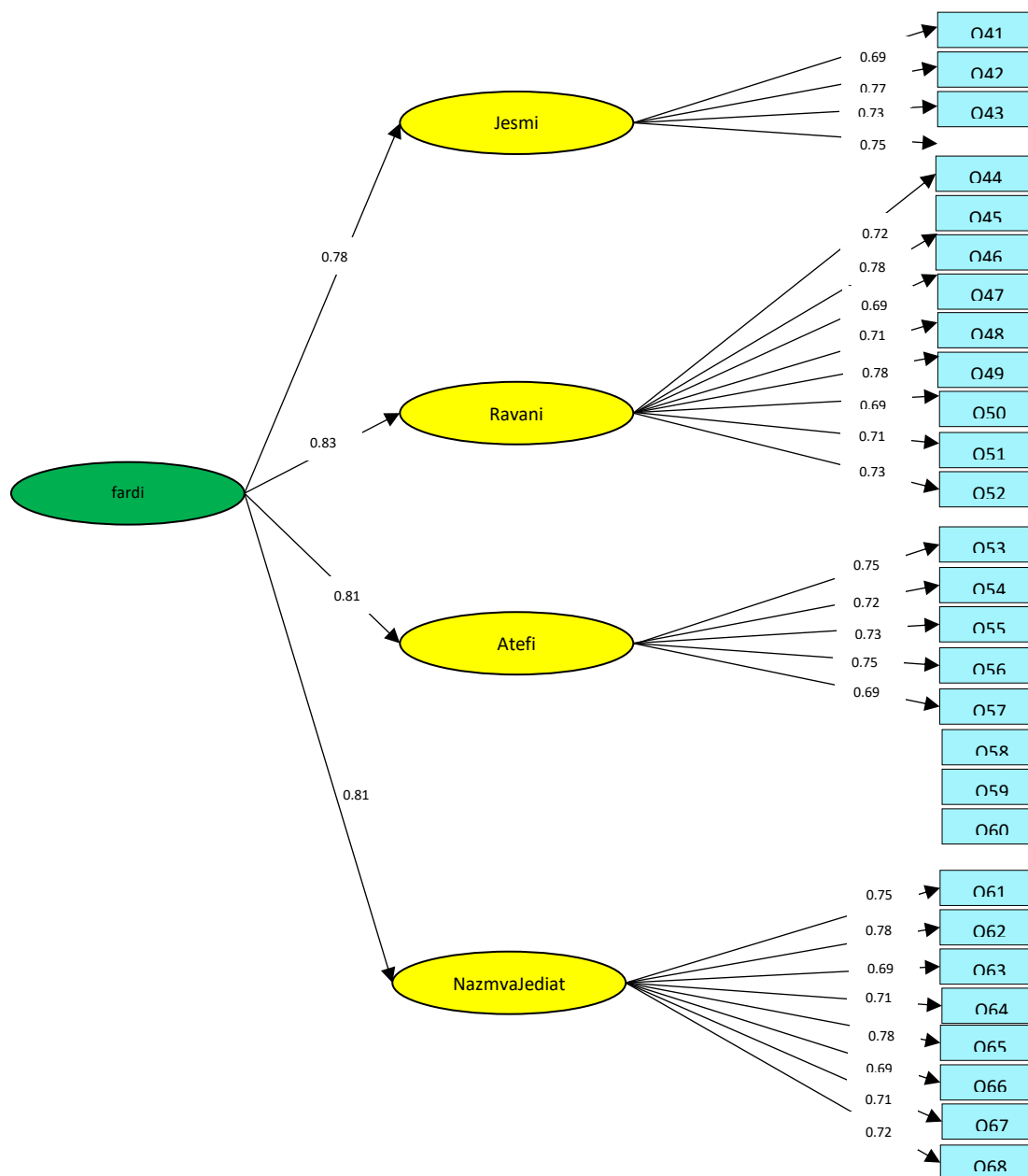
<sup>۱</sup>RMSEA

<sup>۲</sup>GFI

<sup>۳</sup> AGFA

## بعد فردی

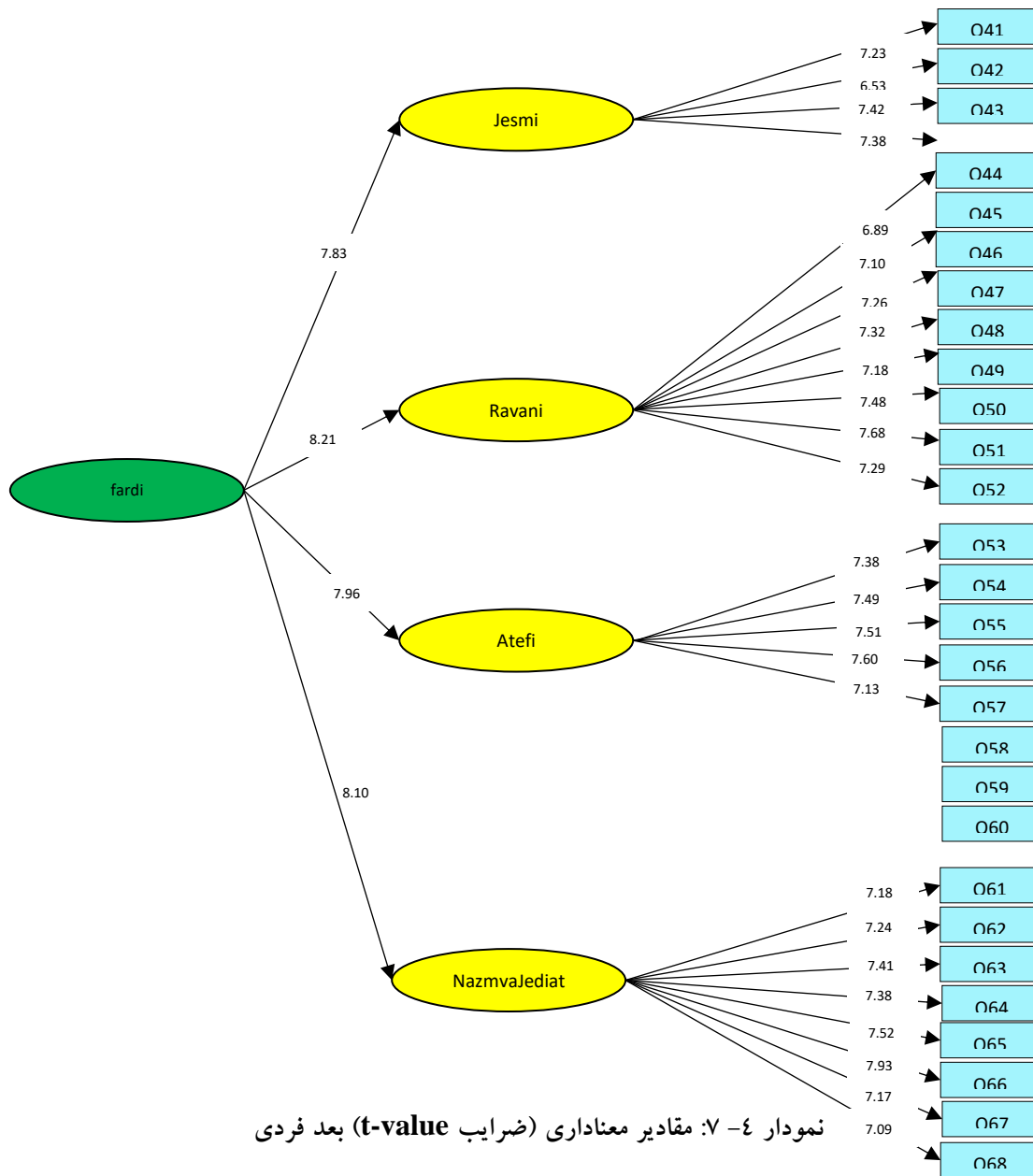
خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد فردی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد<sup>۱</sup> و مقادیر حالت معنی داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



نمودار ۴-۶: مقادیر استاندارد بعد فردی

<sup>۱</sup> standard

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگتر از ۰.۳ هستند بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد فردی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد فردی دارند.





نمودار ۴-۷ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر<sup>۱</sup> برای تمامی معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۷۱ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب<sup>۱</sup> برابر با ۰/۰۶ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۳</sup> نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۲ بدست آمد که بعد فردی را تایید می‌کنند.

جدول ۴- ۳۵. شاخص‌های نیکویی برازش بعد فردی

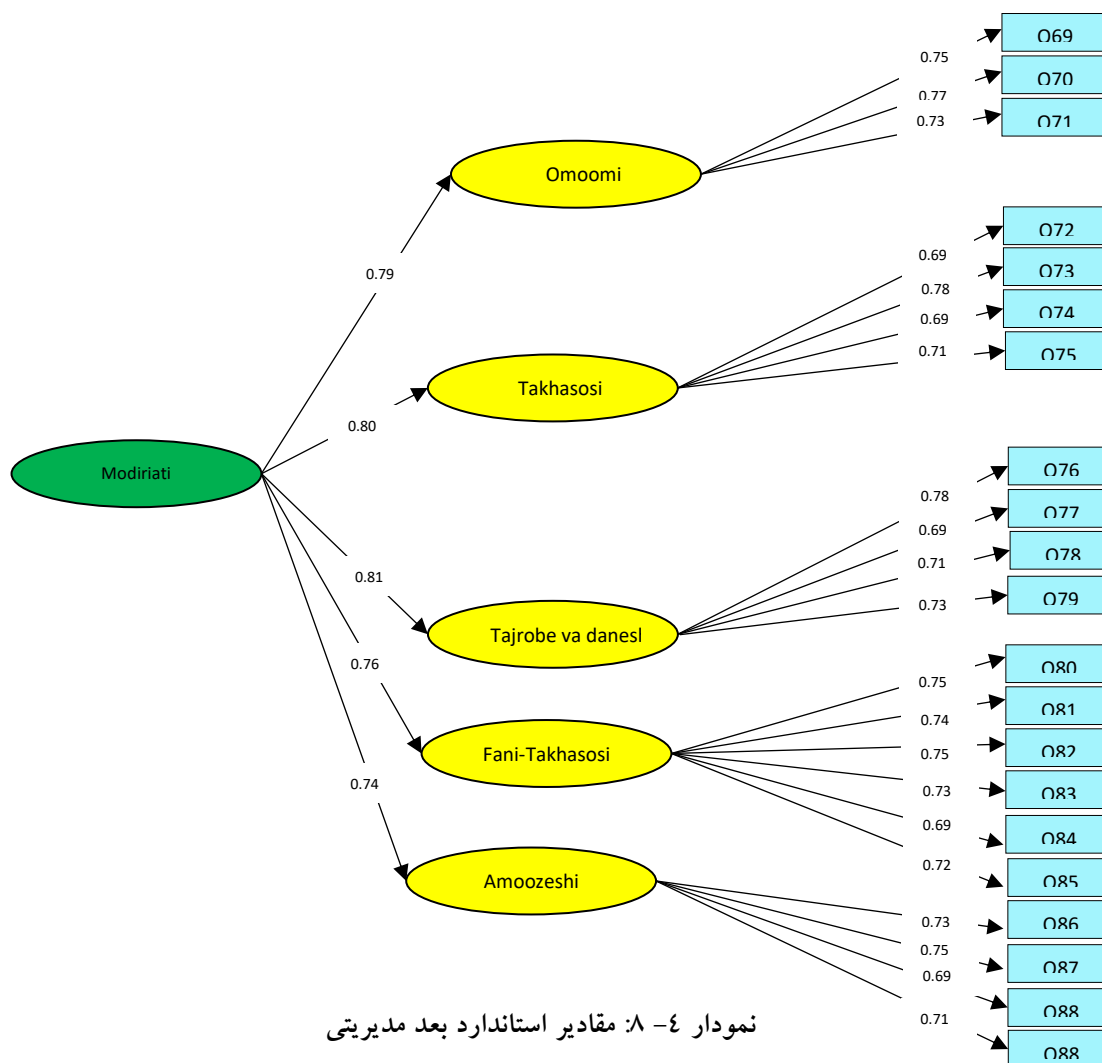
شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۲/۶۵
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۷۱
میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳
نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲

<sup>۱</sup> RMSEA

<sup>۲</sup> GFI

<sup>۳</sup> AGFA

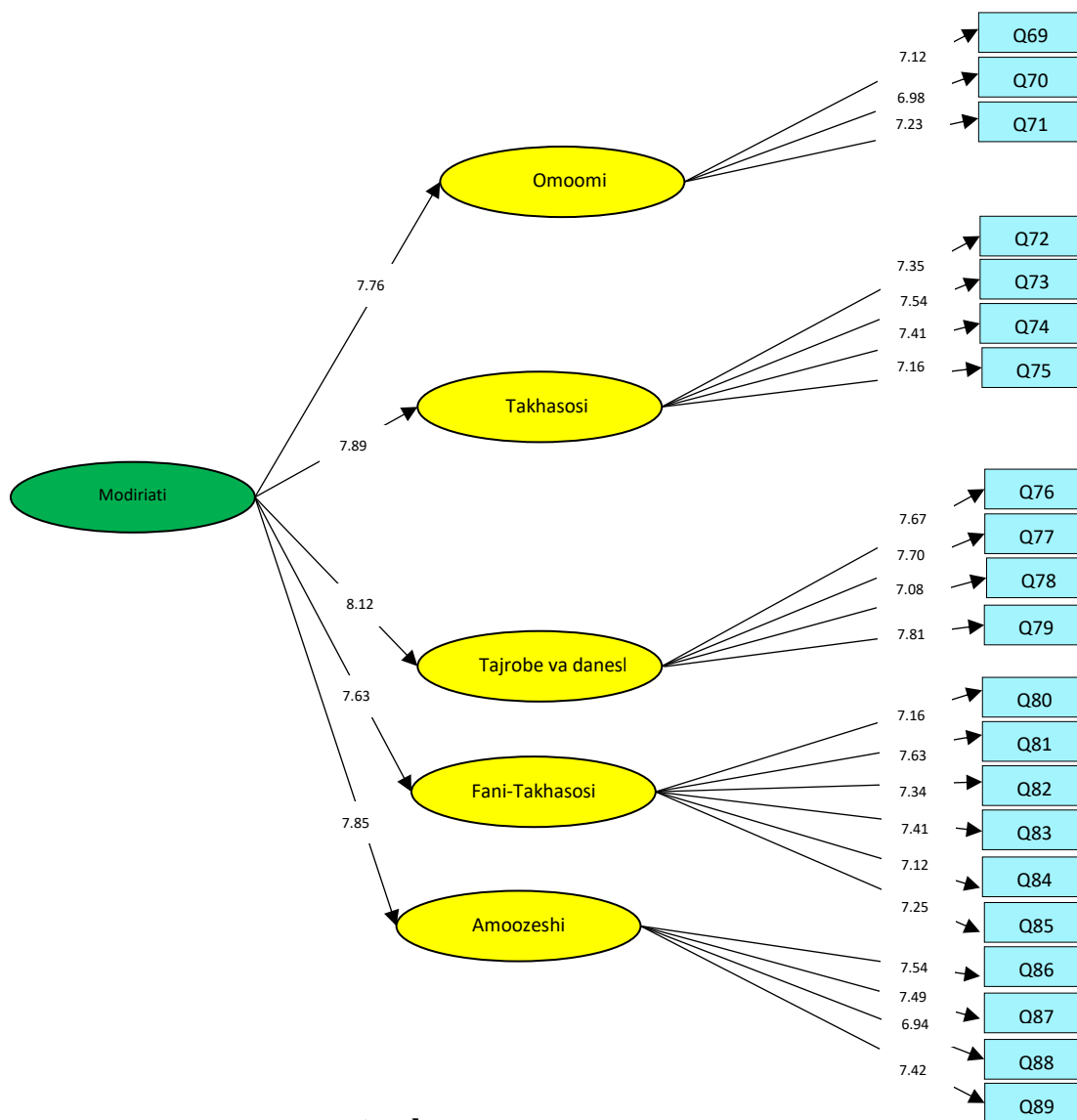
خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد مدیریتی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد<sup>۱</sup> و مقادیر حالت معنی داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگتر از ۰.۳ هستند بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر

<sup>۱</sup> standard

مشاهده شده) با بعد مدیریتی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد مدیریتی دارند.



نمودار ۴-۹: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد مدیریتی

نمودار ۴-۹ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی معنی دار می‌باشند.

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۶۹ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریباً برابر با ۰/۰۵ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۳</sup> نیز به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۳ بدست آمد که بعد مدیریتی را تایید می‌کنند.

جدول ۴-۳۶: شاخص‌های نیکویی برازش بعد مدیریتی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
$\chi^2$ دو	-	۲/۶۵
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت $\chi^2$ دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۶۹
میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳

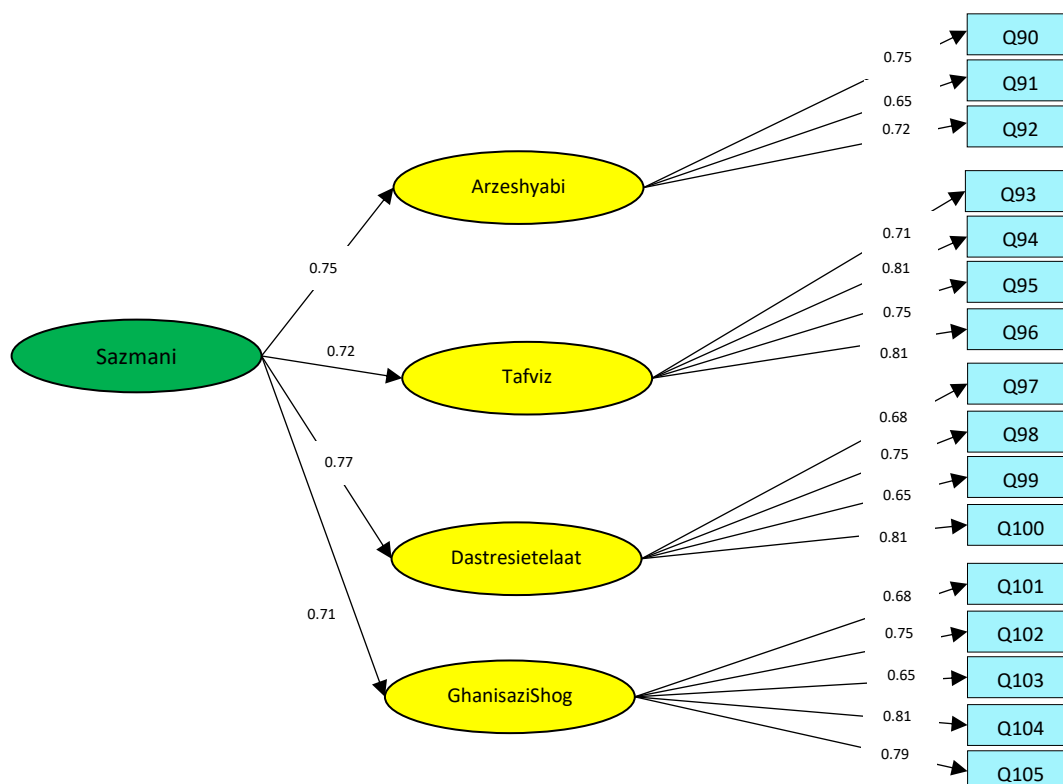
<sup>۱</sup> RMSEA

<sup>۲</sup> GFI

<sup>۳</sup> AGFA

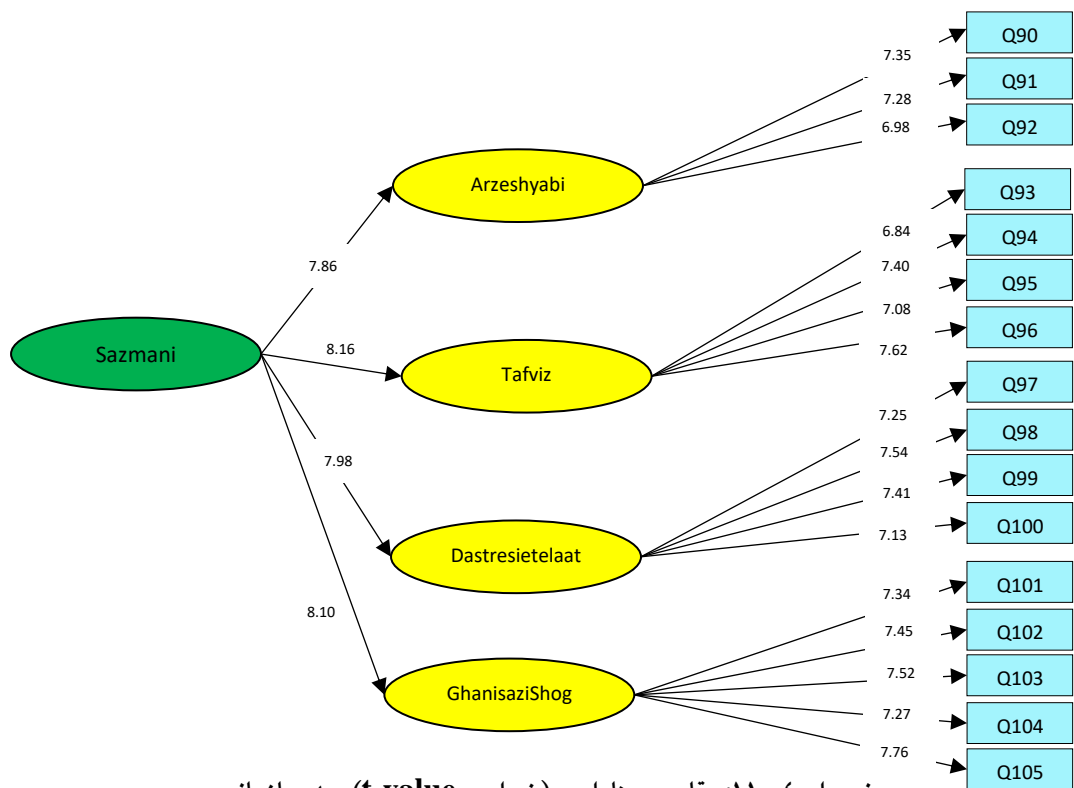
## بعد سازمانی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد سازمانی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد (standard) و مقادیر حالت معنی‌داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



نمودار ۴-۱۰: مقادیر استاندارد بعد سازمانی

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگتر از ۰/۳ هستند بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد سازمانی (متغیر پنهان) برقرار است و دارای نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد سازمانی هستند.



نمودار ۴- ۱۱: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد سازمانی

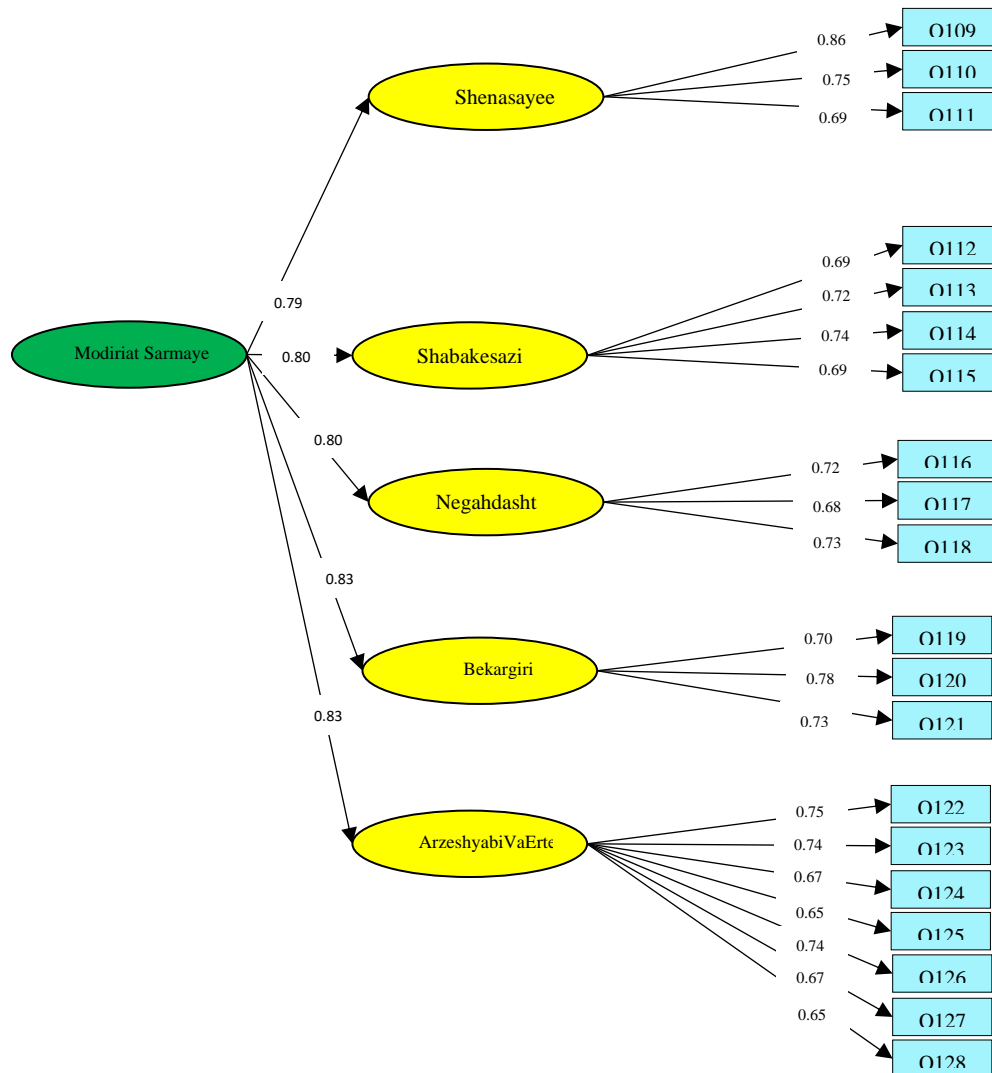
نمودار ۴- ۱۱ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو نیز این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۴۱ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۰۵ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۴ بدست آمد که بعد سازمانی را تایید می‌کنند.

جدول ۴- ۳۷: شاخص‌های نیکویی برازش بعد سازمانی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۱/۲۴
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۴۱
میانگین مجدورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳
نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۴

## بعد مدیریت سرمایه‌ها

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد مدیریت سرمایه‌ها در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد (standard) و مقادیر حالت معنی‌داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.

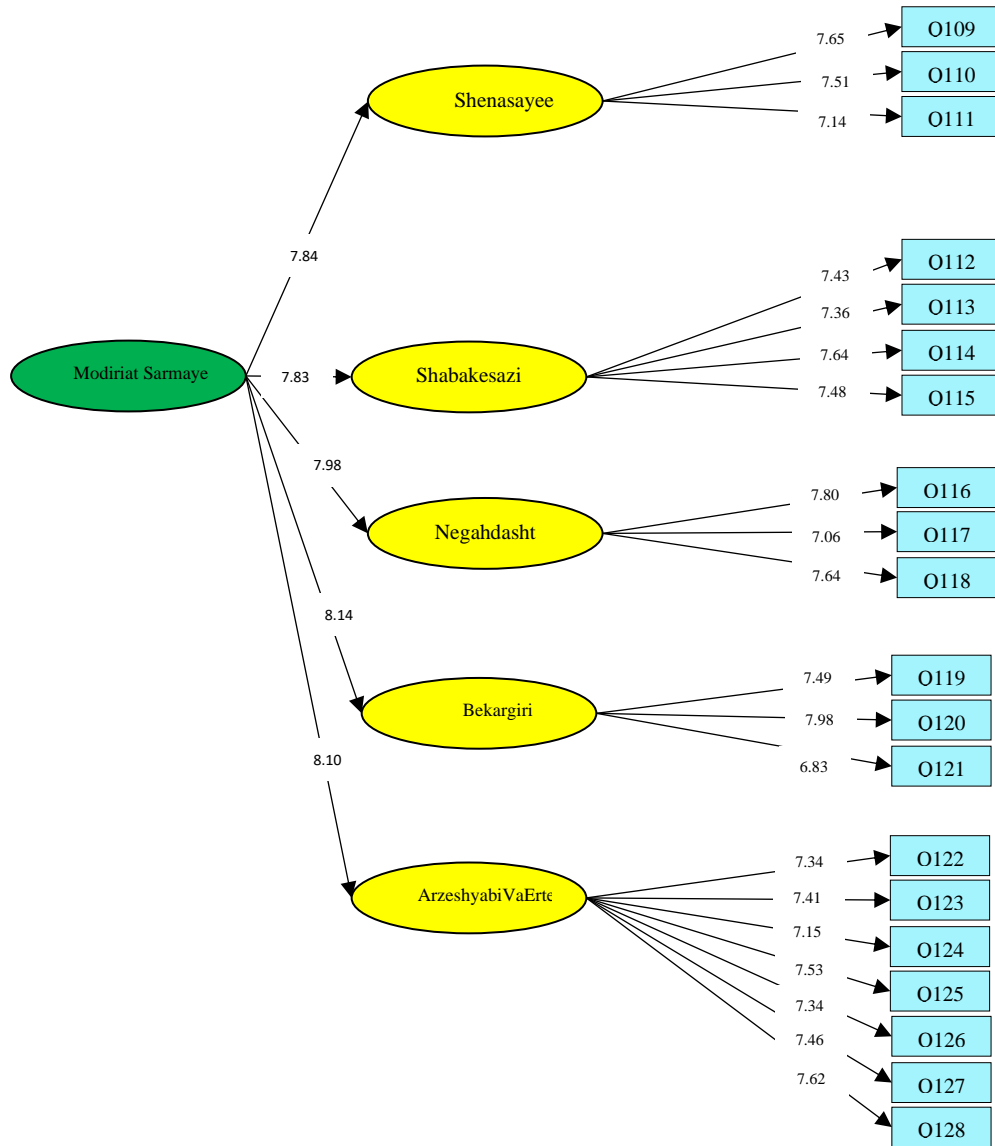


نمودار ۴-۱۲: مقادیر استاندارد بعد مدیریت سرمایه‌ها

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگتر از ۰/۳ است بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد



مدیریت سرمایه‌ها (متغیر پنهان) برقرار است و دارای نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد مدیریت سرمایه‌ها هستند.



نمودار ۴-۱۳: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد مدیریت سرمایه‌ها

نمودار ۴-۱۳ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰.۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

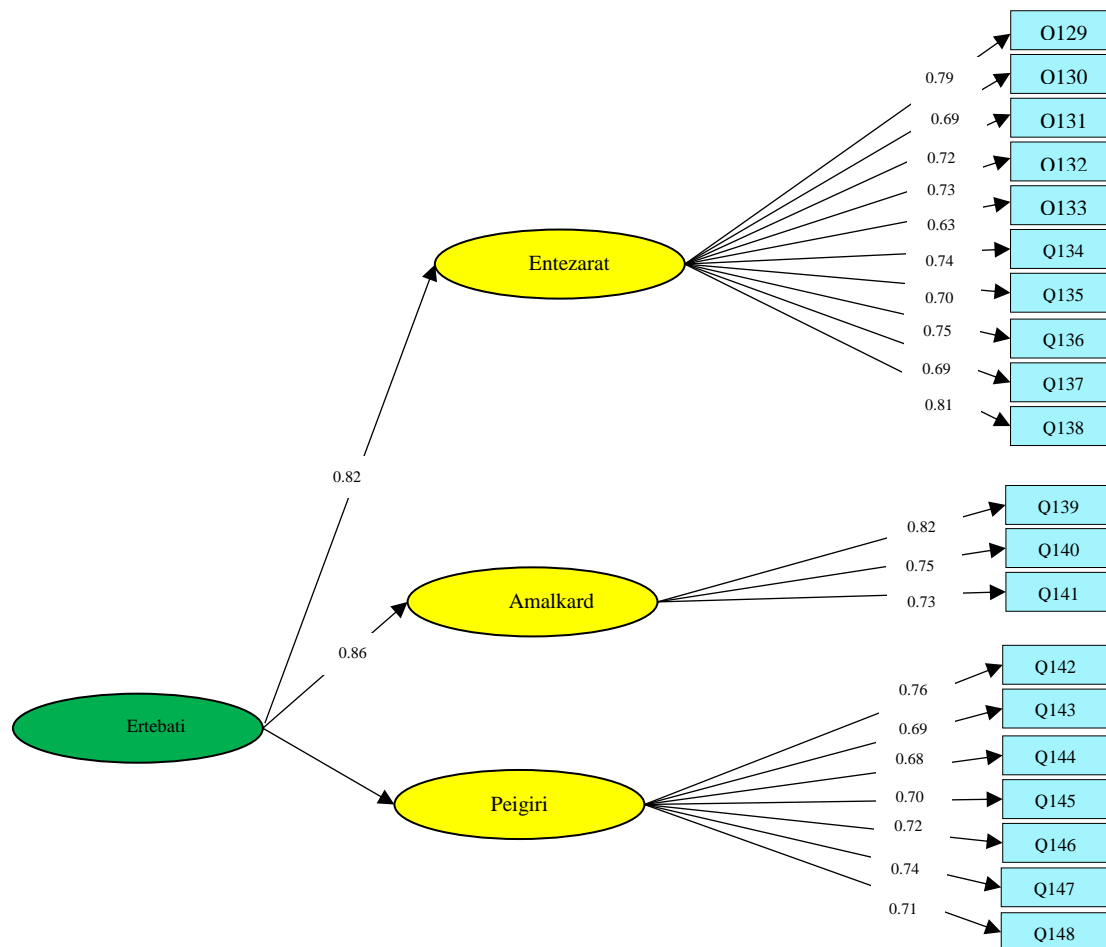
در خصوص شاخص های برازش الگو نیز این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص های برازندگی نشان می دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۶ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۰۴ است. سایر شاخص های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۱ بدست آمد که بعد مدیریت سرمایه ها را تایید می کنند.

جدول ۴- ۳۸: شاخص های نیکویی برازش بعد مدیریت سرمایه ها

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
$\chi^2$ دو	-	۲/۱۷
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۱
نسبت $\chi^2$ دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۶
میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳
نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱

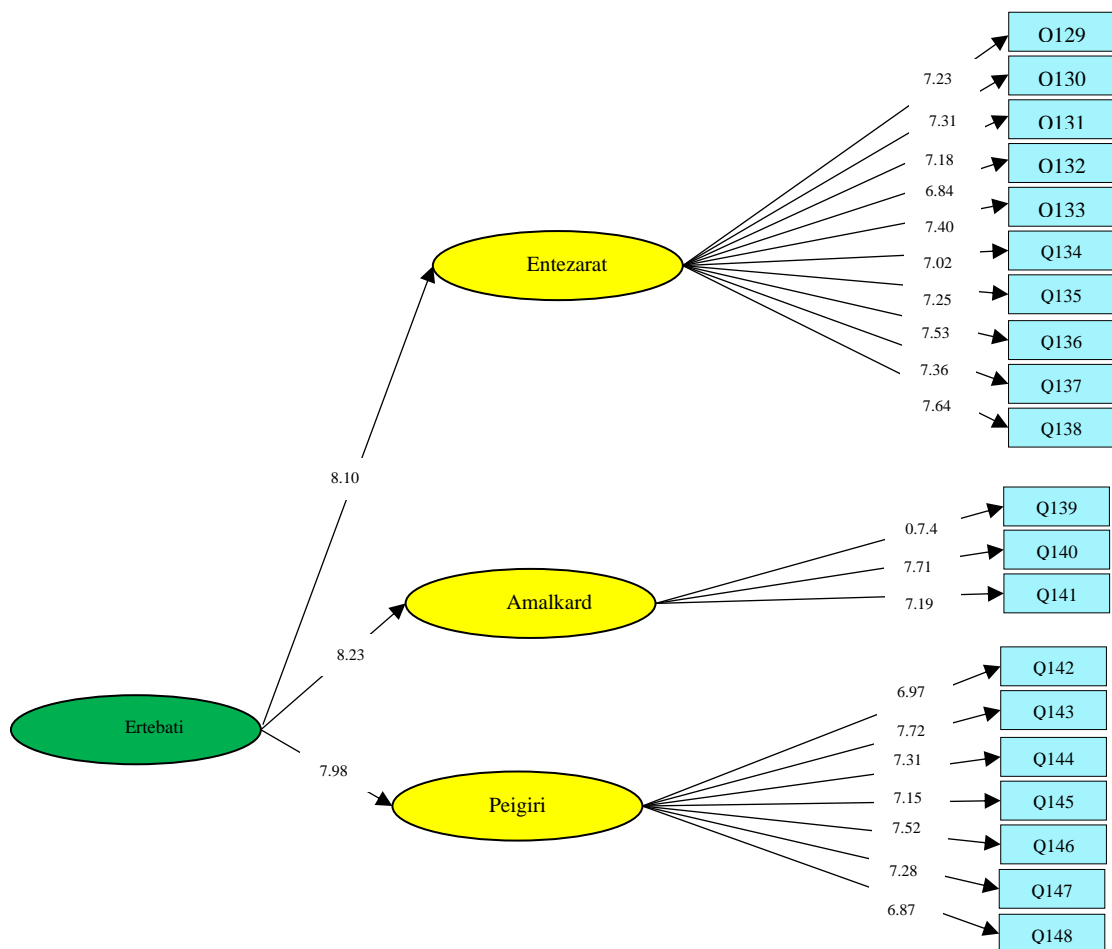
## بعد ارتباطی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد ارتباطی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد (standard) و مقادیر حالت معنی داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



نمودار ۴- ۱۴: مقادیر استاندارد بعد ارتباطی

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مولفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگتر از ۰/۳ هستند بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد ارتباطی (متغیر پنهان) برقرار است و دارای نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد ارتباطی هستند.



نمودار ۴- ۱۵: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد ارتباطی

نمودار ۴-۱۵ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیراً برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

در خصوص شاخص‌های برازش الگو نیز این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خبی دو به درجه آزادی ۲/۲۵ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند

شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۱ بدست آمد که بعد ارتباطی را تایید می کنند.

جدول ۴- ۳۹: شاخص های نیکویی برازش بعد ارتباطی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۱/۲۴
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۲۵
میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳
نیکویی برازش تعدیل یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱

جدول ۴- ۱۰: مشخصه های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (ابعاد)

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۱۷/۱۶	۱۸/۹۵	۳۵/۸۹
۲	۱۱/۶۸	۱۲/۷۵	۴۶/۵۶
۳	۶/۹۸	۷/۶۹	۵۵/۲۸
۴	۴/۸۹	۵/۶۳	۵۹/۵۸
۵	۴/۱۲	۴/۲۷	۶۴/۱۰
۶	۳/۶۸	۳/۴۴	۷۱/۶۵

ارزش های ویژه ۶ عامل بزرگتر از یک است و درصد پوشش واریانس مشترک بین متغیرها برای این ۶ عامل بر روی هم ۷۱/۶۵ درصد کل واریانس متغیرها را تبیین می کنند. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی براساس ماتریس همبستگی حاصل، قابل توجیه خواهد بود..

ارزش ویژه هر عامل، یعنی مجموع مجذورات بارهای عاملی آن، نشان می دهد که عامل تا چه حد در تبیین کل واریانس سؤال ها سهمیم است. همانطور که ملاحظه می شود، عامل یکم با ارزش ویژه ۱۷/۱۶، ۱۸/۹۵ درصد از کل

واریانس را تبیین می‌کند که بر پایه ویژگی‌های تحلیل مؤلفه‌های اصلی این عامل بیشترین سهم را در تبیین واریانس کل دارد و هیچ عاملی نمی‌تواند واریانس بیشتری را در مقایسه با عامل نخست توجیه کند. عامل ششم نیز با ارزش ویژه ۳/۶۸، ۳/۴۴ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کند که کمترین سهم را در تبیین واریانس کل سؤال‌ها داراست. با توجه به جدول فوق ۷۱/۶۵ درصد کل واریانس توسط شش عامل استخراج شده تبیین می‌شود.

جدول ۴-۱: مشخصه‌های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مؤلفه‌ها)

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس
دانش	۱۹/۴۲	۱۹/۷۵
مهارت	۱۸/۵۱	۱۹/۲۵
رفتار	۱۸/۷۲	۱۸/۹۸
نگرش	۱۸/۸۶	۱۸/۶۵
جسمی	۱۸/۴۲	۱۸/۱۲۵
روانی	۱۸/۱۰	۱۷/۹۸
عاطفی	۱۷/۸۹	۱۷/۶۴
نظم و جدیت	۱۷/۷۵	۱۷/۱۲
عمومی	۱۶/۶۵	۱۶/۹۸
تخصصی	۱۵/۴۵	۱۶/۶۵
تجربه و دانش قبلی	۱۲/۲۱	۱۶/۲۳
فنی و تخصصی	۱۱/۶۴	۱۵/۸۹
آموزشی	۹/۲۴	۱۵/۳۵
توانایی ارزشیابی	۸/۵۷	۱۴/۹۶
تفویض اختیار	۷/۳۵	۱۴/۳۴
دسترسی به اطلاعات	۶/۲۴	۱۲/۲۱
غنی سازی شغل	۶/۱۲	۹/۶۷
شناسایی	۵/۶۵	۷/۴۵
شبکه سازی	۵/۲۴	۵/۶۱
نگهداشت	۴/۵۷	۴/۷۸
بکارگیری	۴/۲۳	۴/۱۳
ارزشیابی و ارتقاء	۳/۷۶	۳/۸۹
انتظارات	۳/۵۲	۳/۷۴
عملکرد	۳/۲۴	۳/۳۵
پیگیری	۳/۰۲	۳/۰۴

## یافته‌های جانبی

برای پاسخ دادن برای این سوال که تفاوت اطلاعات دموگرافیک در جنسیت، سن و سابقه کاری چگونه است؟ از آزمون‌های آماری موسوم به **T** مستقل و تحلیل واریانس یکراهه استفاده شده است که نتایج این آزمون‌ها به شرح جداول زیر نشان داده شده است:

### مقایسه ابعاد به تفکیک جنسیت

جدول ۴-۴: نتایج آزمون **t** دو گروه مستقل جنسیت و عامل‌ها

متغیر وابسته	F	سطح معناداری	t	سطح معناداری
تخصصی	۰.۷۹۱۲	۰.۷۶	۰.۳۰	۰.۶۱
فردی	۱.۱۲۴	۰.۴۱	۰.۶۳	۰.۴۰
مدیریتی	۰.۲۵۳	۰.۶۱	۰.۷۰	۰.۴۸
سازمانی	۰.۲۸۸	۰.۵۸	۰.۱۲۷	۰.۴۷
مدیریت سرمایه‌ها	۰.۲۶۲	۰.۵۹	۰.۷۰	۰.۴۶
ارتباطی	۰.۲۵۱	۰.۵۷	۰.۶۰	۰.۴۵

آزمون لوین پیش فرض آزمون تی دو گروه مستقل است که از آنجایی که معنادار نیست (ضرایب بدست آمده برای **F** و سطح معناداری مربوط به آنها بالاتر از ۰.۰۵ می‌باشند لذا فرض برابری واریانس‌ها تایید می‌شود و می‌توان گفت دو گروه همگن هستند و پیش فرض رعایت شده است. بنابراین با توجه به ضرایب **t** و سطح معنی‌داری هر یک از ۶ بعد نشان می‌دهد در بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

مقایسه ابعاد به تفکیک سن

جدول ۴- ۴۳: نتایج آزمون تحلیل واریانس سن و عامل ها

ابعاد	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری
تخصصی	۰.۱۱۸	۰.۰۵۹	۰.۰۵۳	۰.۹۵
فردی	۱.۶۴۴	۰.۸۲۲	۰.۶۴۱	۰.۵۳
مدیریتی	۰.۰۰۹	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۹۹
سازمانی	۲.۵۶۹	۱.۲۸۵	۰.۶۵۲	۰.۵۲
مدیریت سرمایه ها	۰.۰۰۸	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳	۰.۸۹
ارتباطی	۲.۵۶۹	۱.۵۲	۰.۵۶۲	۰.۵۱

با بررسی نتایج آزمون اثرات بین گروهی، می توان فهمید که افراد با سن مختلف در هیچ یک از ابعاد تفاوت معناداری ندارند. ضرایب آزمون F و سطح معنی داری بدست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگتر ۰.۰۵ می باشد نشان دهنده عدم وجود اختلاف بین دیدگاه افراد با سن مختلف نسبت به هر یک از ابعاد می باشد.



مقایسه ابعاد به تفکیک سابقه کار

جدول ۴- ۴۴: نتایج آزمون تحلیل واریانس سابقه کار و عامل ها

ابعاد	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری
تخصصی	۰.۱۱۸	۰.۰۵۹	۰.۰۵۳	۰.۹۵
فردی	۱.۶۴۴	۰.۸۲۲	۰.۶۴۱	۰.۵۳
مدیریتی	۰.۰۰۹	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۹۹
سازمانی	۲.۵۶۹	۱.۲۸۵	۰.۶۵۲	۰.۵۲
مدیریت سرمایه ها	۰.۰۰۸	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳	۰.۸۹
ارتباطی	۲.۵۶۹	۱.۵۲	۰.۵۶۲	۰.۵۱

با بررسی نتایج آزمون اثرات بین گروهی، می توان فهمید که افراد با سابقه کاری مختلف در هیچ یک از ابعاد تفاوت معناداری ندارند. ضرایب آزمون F و سطح معنی داری بدست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگتر ۰.۰۵ می باشد نشان دهنده عدم وجود اختلاف بین دیدگاه افراد با میزان سوابق کاری مختلف نسبت به هر یک از ابعاد می باشد.

## فصل پنجم

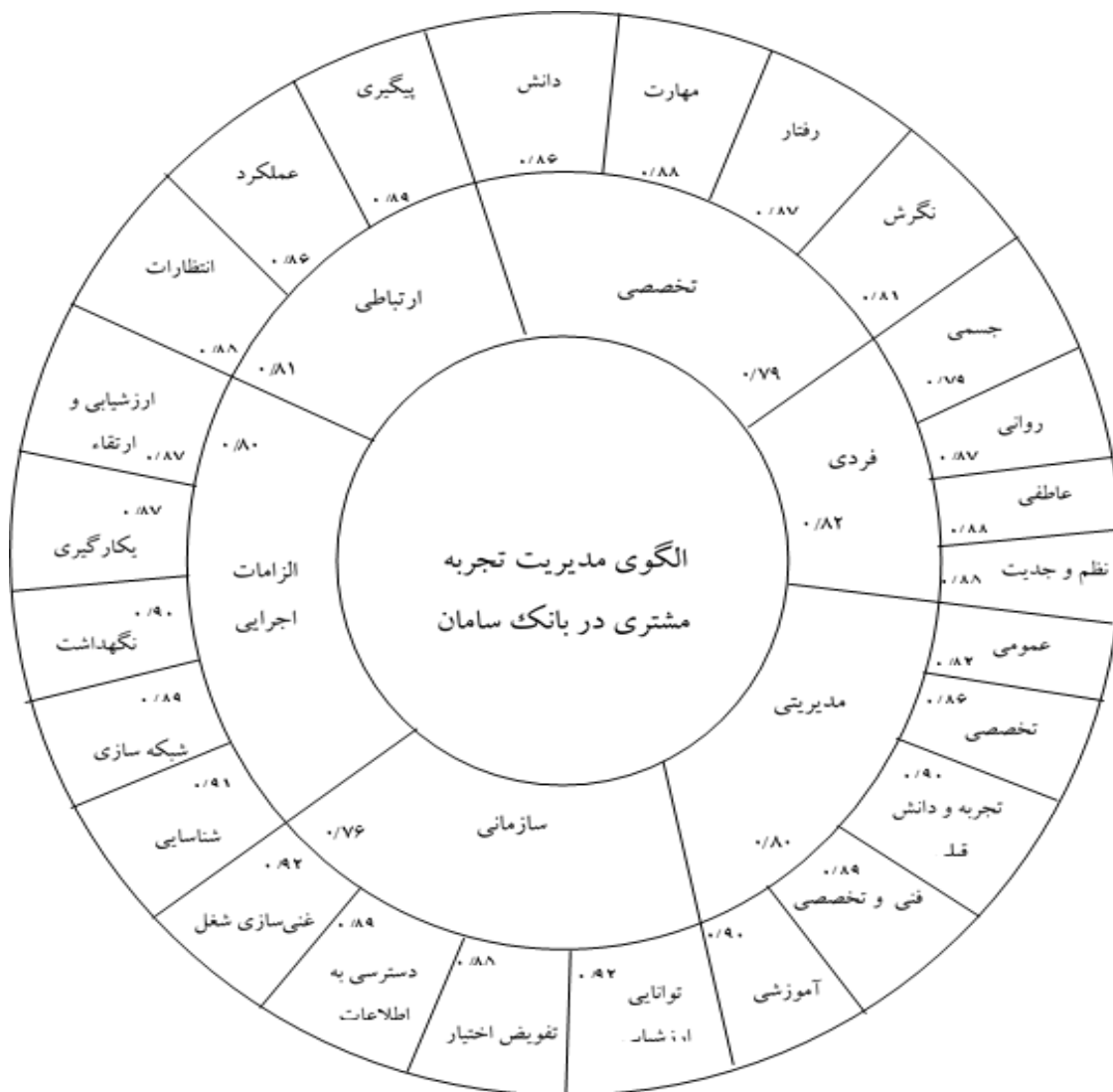
### بحث و نتیجه گیری

در این فصل پژوهشگر ضمن ارائه خلاصه‌ای از روند فعالیتها و فرایندهای انجام کار مشتمل بر(هدف پژوهش، روش تحقیق، جامعه و نمونه، ابزار گردآوری اطلاعات و نحوه تجزیه و تحلیل آنها و تحلیل داده‌های کیفی و کمی بدست آمده)، یافته‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و نتایج بدست آمده با نتایج سایر پژوهشها مقایسه می‌گردد و یافته‌های متفاوت از سایر پژوهشگران به عنوان نوآوری پژوهش حاضر ارائه می‌شود. در پایان ضمن اشاره به محدودیتهای پژوهش، پیشنهادهایی برای تصمیم گیرندگان(نظری و کاربردی) و پژوهشگران(پژوهش‌های آینده) ارائه می‌شود.

## ۲-۵- نتیجه گیری

**نخستین** یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه "الگوی مدیریت تجربه مشتری در بانک سامان" کدام است؟ پاسخ مشتمل بر دو بخش زیر است:

الف- بخش کیفی: در این بخش الگوی مناسب مدیریت تجربه مشتری در بانک سامان به شرح نمودار زیر می‌باشد:



شکل ۵-۱: الگوی مناسب آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان

چنانچه نمودار فوق نشان می دهد الگوی مذکور که توسط خبرگان اعتباریابی شده است مشتمل بر ۶ بعد تخصصی، فردی، مدیریتی، سازمانی، مدیریت سرمایه ها و ارتباطی و ۲۵ مؤلفه دانش، مهارت، رفتار، نگرش، جسمی، روانی، عاطفی، نظم و جدیت، عمومی، تخصصی، تجربه و دانش قبلی، فنی و تخصصی، آموزشی، توانایی ارزشیابی، تفویض اختیار، دسترسی به اطلاعات، غنی سازی شغل، شناسایی، شبکه سازی، نگهداشت، بکارگیری، ارزشیابی و ارتقاء، انتظارات، عملکرد و پیگیری می باشد.

ب- بخش کمی: نخستین یافته پژوهش در بخش کمی مؤید نتایج بخش کیفی است. بدین ترتیب تمامی افراد نمونه یافته های به دست آمده در بخش کیفی را تأیید کردند. در خصوص یافته بدست آمده از حیث همسویی با سایر پژوهش های انجام شده، می توان گفت یافته بدست آمده با یافته های پژوهشگرانی همچون؛ حشمتی و همکاران (۱۳۹۸)، مصدق و همکاران (۱۳۹۸)، بدیع زاده و همکاران (۱۳۹۸)، جامی و همکاران (۱۳۹۸)، غریب و همکاران (۱۳۹۷)، وایانگ و همکاران (۲۰۲۰)، دنیز و همکاران (۲۰۱۹)، وجد (۲۰۱۹)، ایگبری (۲۰۱۹)، اولان واجیو (۲۰۱۶). همخوانی دارد.

**بعد اول: «تخصصی»** با چهار مؤلفه و ۴۰ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می دهند.

جدول ۵- ۱: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد تخصصی

شاخص ها	مؤلفه ها	ب عد
نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری	توجه	تخصصی
توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی		
اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی		
راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف		
مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی		
داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای		
داشتن تسلط کامل نسبت به امور و فرایندها		
آشنایی با وظایف تمامی بخش های سازمان		
اختصاص وقت کافی برای مطالعه و بررسی به منظور شناخت وظایف واحدها		
توجه به یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی کلیدی		
توانایی کنار آمدن با موقعیت های مختلف در محیط کاری	توان	
توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه ها		
سازگار شدن با محیط کار		
برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان		
رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران		
مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری های سازمان		
داشتن نقش تعیین کننده ای در روابط بین همکاران		
محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستانش		
برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران		

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ب عد
اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران	توانایی	
توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود		
وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها		
نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار		
بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود		
جسنگو برای شناسایی ویژگی‌های یک فرد برتر در محیط کاری		
همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان		
توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار		
پی گیری کاری که بر عهده گرفته شده، تا حصول نتیجه		
جدی بودن در کار، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری		
خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان	توانایی	
اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان		
توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل		
تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار		
اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسبار و شکست‌های پیاپی		
دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه		
احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان		
احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم گیری‌ها		
کمک به همکاران در انجام وظایفشان		
با اهمیت بودن شکست‌ها و موفقیت‌های همکاران و کارکنان سازمان		
مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار		

بعد تخصصی اشاره به مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی دارد که فرد باید در حیطه رشته تخصصی خود از آنها بهره مند باشند که خود مشتمل بر چهار مولفه دانش، مهارت، رفتار و نگرش می باشد.

بعد دانش اشاره دارد به سواد و آگاهی‌های نظری که فرد باید در حیطه تخصصی خود به آنها احاطه داشته باشد. در این زمینه برخورداری از دانش و آگاهی‌هایی از قبیل؛ نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری و اهمیت دادن به یادگیری و تلاش در جهت آموختن دانش و آگاهی‌های بیشتر، توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی و کمک به افراد در جهت رفع نیازها و مشکلات خود و همچنین توانایی برای کمک به سازمان و رفع نیازها و مشکلات سازمانی، اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی که خود به عنوان نوعی

سرمایه گذاری برای پیشبرد سازمان مطرح می شود، راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف و کمک به آنها در جهت حل مشکلات و مسائل خودشان، مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی و بهره گیری از دانش و تجربیات جمعی و استفاده از خرد جمعی برای حل مشکلات و یافتن راه حل های مناسب، داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای به منظور استفاده از فناوری های نوین در جهت رفع نیازها و ... می توانند از مهم ترین فعالیت ها و اقدامات در حیطه دانش باشند.

باید این نکته را نیز مدنظر داشت که یک فرد علاوه بر اینکه باید از دانش کافی در زمینه رشته تخصصی خود برخوردار باشد، باید مهارت کافی در حوزه تخصصی خود نیز داشته باشد. در این زمینه برخورداری از مهارت هایی از قبیل؛ توانایی کنار آمدن با موقعیت های مختلف در محیط کاری به منظور حل مشکلاتی که ممکن است برای فرد و سازمان پیش آیند، توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه ها، سازگار شدن با محیط کار و همگام و همسو شدن با محیط جدید به منظور بهره گیری از حداکثر ظرفیت و توان خود و محیط پیرامون جهت دستیابی به اهداف، برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان به منظور ایجاد انگیزه در آنان جهت مراجعات بعدی به سازمان، رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران، مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری های سازمان به منظور بهره گیری از نظرات و دانش آنان در زمینه های مختلف و استفاده از دانش و خرد جمعی در این زمینه، داشتن نقش تعیین کننده ای در روابط بین همکاران و توانایی در ایجاد رابطه دوستانه و جوی مثبت بین آنان، محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستان، برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران و جلوگیری از تأثیر نظرات شخصی در هنگام داوری بین افراد و اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران و جلوگیری از تحمیل نظرات و دیدگاه های خود در این زمینه و ... می توانند از مهم ترین اقدامات و فعالیت ها به شمار روند.

در حیطه رفتاری نیز انجام فعالیت ها و اقداماتی از قبیل؛ توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود، وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها به منظور جلوگیری از تداخل رفتار و استفاده بهین از زمان و وقتی که در اختیار فرد قرار دارد، نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار و همدردی کردن با آنها و در صورت لزوم کمک کردن به آنها در حد توان، بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود و کسب دانش های و مهارت های جدید، جسندگی برای شناسایی ویژگی های یک فرد برتر در محیط کاری و تلاش برای هماهنگ و همسو شدن با این ویژگی های در محیط شغلی و کاری، همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان، توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار و جلوگیری از اتلاف وقت و تلاش برای استفاده حداکثری از زمان در اختیار به منظور راه انداختن کار مشتریان، پی گیری کاری که بر عهده

گرفته شده، تا حصول نتیجه، جدی بودن در کار، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری و خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان می توانند بسیار کمک کننده بوده و رفتارهای فرد را بهبود بخشند. از طرفی حیطه نگرشی نیز از دیگر مؤلفه هایی به شمار می رود که شخصیت فرد را نشان می دهند. در این حیطه نیز انجام اقدامات و فعالیت هایی از قبیل؛ اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان و تلاش در جهت رفع مشکلات و نیازهای آنان، توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل و تلاش در جهت جلوگیری از تأثیر این تنش ها بر روی رفتار آنها در مواجهه با مشتریان، تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار و خستگی ناپذیر بودن در انجام امور، اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسبار و شکست های پیاپی، دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه، احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان، احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم گیری ها، کمک به همکاران در انجام وظایفشان، با اهمیت بودن شکست ها و موفقیت های همکاران و کارکنان سازمان، مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار و ... می توانند کمک کننده و یاری دهنده فرد در انجام وظایف و مأموریت های خود باشند.

**بعد دوم: «فردی»** با چهار مؤلفه و ۲۷ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می دهند.

جدول ۵-۲: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد فردی

ردیف	مورد	توضیح
۱	انجام آزمایش ها و تست های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد	روانی
	اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش های مستمر سالانه	
برنامه ریزی و اجرای برنامه های ورزشی و آمادگی جسمانی		
اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست های شخصیت، روانی و عاطفی		
برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در مدیران و کارکنان		
ایجاد زمینه و کمک به مدیران و کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی		
داشتن تصور صحیح و منطقی از خود (خودشناسی)		
قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران		
پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود (حس مسئولیت پذیری)		
رفتار اجتماعی مناسب		
توانایی ابراز وجود		
توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط		



عاطفی	عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن
	انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط
	توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی
	داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین
	توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها
	افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی
	حس کنترل بر ذهن و بدن
	مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه
ذهنی	تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات
	توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روشهای رسیدن به اهداف
	تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف
	شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت
	آگاهی و شناخت از زمان مناسب تر تصمیمات
	توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار
	توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور
	توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان

حیطه فردی اشاره به توانایی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی است که او را از دیگر افراد متمایز و مجزا می‌نمایند که خود مشتمل بر چهار مؤلفه جسمی، عاطفی، روانی و نظم و جدیت می‌باشند.

در حیطه جسمی، بر خورداری از ویژگی‌ها و توانایی‌هایی از قبیل؛ انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد، به منظور بکارگماری افرادی با حداکثر تولنایی‌ها و حداقل محدودیت‌ها، اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه و کمک به آنان در جهت رفع مشکلات و بیماری‌هایی که ممکن است در طول فعالیت در آنها بروز کرده باشند، برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی و کمک به آنان در جهت سالم نگه داشتن جسم و روان خود و جلوگیری از ابتلا به بیماری‌ها و مشکلات عدیده و مختلف جسمی و روانی و .. می‌توانند بسیار کارساز و مفید بوده و کمک کننده و یاری دهنده فرد و سازمان در جهت دستیابی به اهدافشان باشند.

در حیطه روانی نیز انجام اقدامات و فعالیت‌هایی از قبیل؛ اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی، برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در

کارکنان، ایجاد زمینه و کمک به کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی که ممکن است به دلیل فشارها و تنش های ناشی از شغل در آنان بوجود آمده اند، داشتن تصور صحیح و منطقی از خود(خودشناسی) و تلاش در جهت شناسایی بهتر ویژگی های و توانایی های خود و همچنین شناسایی هرچه بهتر و بیشتر نقاط ضعف خود و تلاش در جهت رفع این نواقص و نقاط ضعف، قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران که فرد کمک می کند بیش از حد توان از خود و دیگران انتظار نداشته باشد، پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود(حس مسئولیت پذیری)، رفتار اجتماعی مناسب در برخورد با افراد و اجتماع، توانایی ابراز وجود در برابر جمع و در هنگام مواجهه با دیگران، توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط و .. می توانند به سلامت و بهبود وضعیت روانی فرد کمک نمایند.

در حیطه عاطفی نیز عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن در محیط های مختلف و در برخورد با دیدگاه ها و عقاید متفاوت در محیط کار و اجتماع، انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط مختلف و متفاوت و از دست ندادن روحیه و تلاش خود در این مواقع، توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی، داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین و احساس همدردی و همنوایی کردن با آنها، توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها و تلاش برای در اختیار گذاردن دانش توان خود به آنها و کمک به آنها با تمامی وجود و توان، افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی، حس کنترل بر ذهن و بدن و تلاش در جهت هماهنگی و همسویی بین ذهن و جسم و برخورداری و بهره مندی از حداکثر توان جسمی و ذهنی خود در مواجهه با مسائل و مشکلات مختلف، مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه و خستگی ناپذیر بودن در انجام وظایف محوله و تلاش در جهت بهره مندی از حداکثر توان خود در انجام وظایف و ... می توانند مفید و یاری دهنده فرد و سازمان به شمار روند.

در نهایت و در حیطه نظم و جدیت در اجرای وظایف محوله، انجام اقداماتی از قبیل؛ تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات و تلاش در جهت بهره مندی از حداکثر توان و ظرفیت خود، توجه به هدف و نظارت بر راهها و روشهای رسیدن به اهداف و تمرکز نمودن تنها بر یک راه برای رسیدن به هدف و تلاش در جهت استفاده از روش های مختلف برای دستیابی به اهداف خود و سازمان، تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیتها و امور در راستای تحقق اهداف، شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت و جلوگیری از

اتلاف وقت که می توان از آن به عنوان بارزش ترین سرمایه یاد نمود، آگاهی و شناخت از زمان مناسب تصمیمات و گرفتن تصمیمات مقتضی در هنگام مواجهه با افراد و موقعیت های مختلف، توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار و جلوگیری از ایجاد جوی اقتدارگرایانه در سازمان و محیط کاری و بهره مندی از روابط دوستانه و همکاری در انجام امور و فعالیت ها، توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور و توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان و ... می تواند از مهم ترین اقدامات و فعالیت ها در این حوزه و زمینه به شمار روند.

**بعد سوم: «مدیریتی»** با پنج مؤلفه و ۳۰ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می دهند.

جدول ۵-۳: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد مدیریتی

ردیف	عوامل	موارد
مدیریتی	عمومی	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها
		درک روابط منطقی پدیده ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات
		بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل ها
	تخصصی	آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه های آنها
		آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل گیری پدیده های سازمانی
		تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن
		شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده های یک سازمان
	تجربه و دانش قبلی	برخورداری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله
		همسویی و تناسب پست با تجربه کاری
		فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود
		تدوین برنامه های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری
	فنی و تخصصی	توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان
		تسلط به روش های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف های شغلی
		توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت های ضروری
		آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات
توانایی انجام ارزشیابی شغلی		
توانایی انجام راهنمایی شغلی		
۱۰	۱	ارائه آموزش های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان

نوع	موارد
	افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی
	ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی
	درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی

بعد مدیریتی اشاره به توانمندی های فرد در جهت بهبود شرایط و محیط کاری و توانایی فرد در سازمان دادن به امور و شرایط و محیط پیرامون فرد دارد که خود مشتمل بر پنج مؤلفه عمومی، تخصصی، تجربه و دانش قبلی، فنی و تخصصی و آموزشی می باشد.

در حیطه عمومی، برخورداری از ویژگی ها و توانمندی هایی از قبیل؛ داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها، درک روابط منطقی پدیده ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات با توجه به دانش کلی و عمومی که در اختیار دارد، بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و تولداری در ارائه راه حل ها متناسب با مکان و زمان خود و ... از مهم ترین مواردی به شمار می روند که می توانند بیان کننده توانایی های مدیریتی در حیطه عمومی باشند.

در حیطه تخصصی نیز آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه های آنها و تلاش به منظور بهره گیری از نتایج علمی و دستاوردهای آنها به منظور حل مسائل و مشکلات فردی و سازمانی، آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل گیری پدیده های سازمانی، تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن و هماهنگی و همسو نمودن فعالیت ها و اقدامات فردی و سازمانی متناسب با این اهداف و آرمان ها و شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده های یک سازمان به منظور سلط کامل بر امور و .. می توانند از توانایی های مهم مدیریتی در حیطه تخصصی به شمار روند.

در حیطه دانش و تجربه قبلی نیز برخورداری از تولداری ها و ویژگی هایی از قبیل؛ برخورداری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله و کسب تجربیات و دانش نظری و عملی مورد نیاز در هنگام انجام وظایف محوله و ارتباط با دیگر همکاران، همسویی و تناسب پست با تجربه کاری به منظور جلوگیری از ایجاد ناهماهنگی در فعالیت های سازمانی، فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از

تجارب علمی و عملی خود و ایجاد زمینه لازم برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات افراد در سازمان و ایجاد سیستم های مناسب به منظور به اشتراک گذاری دانش نظری و عملی همکاران و تدوین برنامه های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری و بهره مندی از حداکثر توان و ظرفیت علمی و عملی کارکنان و .. می توانن از مهم ترین اقدامات و فعالیت هایی باشند که به فرد و سازمان در تقویت حیطه دانش و تجربه، آنان را یاری می دهند.

در حیطه فنی و تخصصی نیز هر فردی باید از یکسری توانایی ها و ویژگی هایی برخوردار باشد که برخی از آنان عبارتند از: توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان و استفاده از توانایی ها و ویژگی های منحصر به فرد خود جهت کمک به مدیران و برنامه ریزان سازمانی، تسلط به روش های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف های شغلی و استفاده از تمامی امکانات آموزشی و یادگیری که سازمان در اختیار کارکنان خود قرار داده است، توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت های ضروری و استفاده از منابعی که در اختیار سازمان قرار دارند برای دستیابی به حداکثر اهداف با توجه به محدودیتی که سازمان در دسترسی به منابع دارد، آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات و مسائل فردی و گروهی افرادی که در سازمان مشغول به فعالیت و کار هستند، توانایی انجام ارزشیابی شغلی به منظور شناسایی مشکلات و مسائلی که بر سر راه افراد قرار دارند و شناسایی نقاط قوت و ضعفی که در فرد وجود دارند و تمرکز بر رفع نقاط ضعف افراد و توجه به نقاط قوت خود، توانایی انجام راهنمایی شغلی به منظور کمک به همکاران و سایر افرادی که در سازمان مشغول به فعالیت می باشند و ... می توانند از مهم ترین توانایی ها و ویژگی های فنی و تخصصی باشند که فرد در جهت رفع نیازهای مدیریتی خود به آنها نیازمند می باشد.

در حیطه آموزشی نیز، ارائه آموزش های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان و آشنایی با شیوه صحیح انجام امور و وظایف محوله و آشنایی با نقاط ضعف و قوت خویش، افزایش توانایی ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی، ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی و در نتیجه آشنایی افراد و کارکنان با نقاط قوت و ضعف خویش و اختصاص زمان برای رفع نقاط ضعف و تلاش در جهت افزایش حیطه و وسعت نقاط قوت خویش، درگیری بیشتر در کار

و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی و ... از جمله اقداماتی بسیار مهم به شمار می روند که باعث افزایش توان و قدرت افراد و کارکنان در حیطه مدیریتی می شوند.

**بعد چهارم: «سازمانی»** با چهار مؤلفه و ۱۵ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می دهند.

جدول ۵- ۴: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های زیر مجموعه بعد سازمانی

بعد	عوامل	موارد
سازمانی	ارزشیابی توانایی	نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش
		آشنایی با نظام‌های مختلف ارزشیابی
		تدوین قوانین و دستورالعمل‌های نظام ارزشیابی
	تفویض اختیار	دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم‌گیری و آزادی عمل)
		آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده
		مشخص نمودن میزان انتظارات
		تقویت یادگیری و توسعه مهارت‌ها از طریق تفویض اختیار
	اطلاعات دسترسی به	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب
		انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس
		بهبود (شناخت) نقش از طریق انتقال (فراهم نمودن) اطلاعات
		تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود
	شنی سازی شغل	اعطای مسئولیت پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش‌ها و وظایف (استقلال داخلی)
		دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر
		دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارت‌های مختلف است (تنوع مهارت)
		ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه)
ایجاد شرایط به منظور درک تأثیر فعالیت‌های انجام شده روی افراد دیگر (اهمیت وظیفه)		

بعد سازمانی اشاره دارد به فعالیت ها و اقداماتی که افراد درون سازمان و به منظور پیشبرد بهتر اهداف و دستیابی بهتر به آرمان های سازمانی و فردی انجام می دهند و خود مشتمل بر چهار مؤلفه توانایی ارزشیابی، تفویض اختیار، دسترسی به اطلاعات و غنی سازی شغل می باشد.

در هر سازمانی و به منظور بررسی میزان دسترسی سازمان و افراد مشغول درون آن به اهداف فردی و سازمانی، مجموعه اقدامات و فعالیت هایی صورت می گیرند که با بررسی و تحلیل این اقدامات و فعالیت ها میتوان میزان دستیابی کارکنان و سازمان را به اهدافشان بررسی نمود. یکی از این اقداماتی که لازمه هر سازمانی به شمار می رود، بحث ارزیابی و ارزشیابی میزان دستیابی به اهداف و آرمان هاست. ارزیابی به معنای سنجش میزان دستیابی فرد و سازمان به اهداف فردی و سازمانی و به عبارتی میزان تحقق اهدافی است که سازمان برای خود متصور بوده است. در این حوزه اقداماتی از قبیل؛ نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش به افرادی که وظایف و مسئولیت های خود را به نحو احسن به انجام رسانده اند، آشنایی با نظام های مختلف ارزشیابی و بهره گیری از این نظام ها و تلفیق آنها در هنگام بررسی و ارزیابی فرایندهای سازمانی به منظور دستیابی بهتر به نتایج مطلوب تر و قابل اطمینان تر و پوشش دادن نقاط ضعفی که هر یک از فرایندها و شیوه های مختلف ارزیابی ممکن است داشته باشند و تدوین قوانین و دستورالعمل های نظام ارزشیابی به منظور روشن نمودن انتظارات سازمان از کارکنان خود و جلوگیری از ایجاد ابهام در سازمان و ... می توانند در فرایند ارزشیابی، یاری دهنده سازمان و کارکنان و تصمیم گیران آن به منظور سنجش میزان دستیابی به اهداف سازمان باشند.

از طرفی باید به این نکته نیز توجه نمود که هر سازمانی با افراد انسانی سروکار دارد و این افرا علاوه بر اینکه موظف به انجام وظایف و مسئولیت های از پیش تعیین شده می باشند، انتظار دارند که سازمان و مسئولان آن، به آنها توجه نموده و اختیاراتی را نیز برای انجام وظایفشان به آنها بدهند. اقدامات و فعالیت هایی از قبیل؛ دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم گیری و آزادی عمل) به کارکنان و جلوگیری از دست و پاگیر شدن قوانین خشک سازمان، آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده از سوی سازمان به کارکنان و مشخص شدن حوزه و میزان اختیارات هر یک از کارکنان به منظور جلوگیری از ایجاد هرگونه ابهام، مشخص نمودن میزان انتظارات سازمان و مدیران از کارکنان به منظور جلوگیری از ایجاد سردرگمی در بین کارکنان و جلوگیری از

ایجاد تداخل وظایف هریک از کارکنان به خاطر سوء برداشت هایی که ممکن است افراد از وظایف و اختیارات خود داشته باشند و تقویت یادگیری و توسعه مهارتها از طریق تفویض اختیار به کارکنان و ... سبب می شود که کارکنان از آزادی عمل نسبی برخوردار شوند و به این دید دست پیدا نمایند که برای سازمان مهم بوده و به آنها توجه می شود.

همچنین باید به این نکته نیز توجه نمود که مجموعه ای از اطلاعات درون هر سازمانی وود دارند که بهره مندی و آگاهی از آنها نه تنها شرط لازم برای انجام بهتر وظایف محوله از سوی کارکنان می باشد بلکه در برخی موارد، آگاهی از این اطلاعات به افراد کمک می نماید تا برتری نسبی نسبت به همکاران خود داشته باشند و در انجام امور از آنها پیشی گیرند. اقدامات و فعالیت هایی از قبیل؛ فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب، انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس فرد و دسترسی هرچه بهتر و سریعتر تمامی کارکنان سازمان به اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف محوله به آنها، بهبود(شناخت) نقش از طریق انتقال(فراهم نمودن) اطلاعات، تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود و حذف نمودن و کم رنگ نمودن قوانین دست و پاگیر در سازمان و ... از جمله مواردی به شمار می روند که اهمیت دسترسی افراد و کارکنان را به اطلاعات نشان می دهند.

از مباحث مهمی که در طول دهه های اخیر از سوی اندیشمندان علم مدیریت مطرح شده است، بحث غنی سازی شغلی در سازمان و توجه به آن از سوی مدیران و تصمیم گیران سازمانی می باشد. موارد و مباحثی از قبیل؛ اعطای مسئولیت پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش ها و وظایف (استقلال داخلی) به کارکنان و مدیران و به طور کلی افرادی که درون سازمان به فعالیت و ایفای نقش می پردازند و جلوگیری از اعمال قوانین دست و پاگیری که از سوی سازمان کل ابلاغ می شوند، دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر و نهایتاً تشویق افراد و کارکنان به تلاش جهت انجام بهتر و دقیق تر وظایف محوله از سوی سازمان، دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارتهای مختلف است(تنوع مهارت) به منظور کمک به کارکنان در جهت آشنایی با تمامی فعالیت هایی که در سازمان انجام می گیرند، هرچند که به صورت جزئی و بسیار کم باشد، ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه) و دادن آزادی عمل به کارکنان به منظور طراحی درون سازمانی شغل و وظیفه خود و جلوگیری از تأثیر بلامنازع قوانین و دستورالعمل های دست و پا گیر کلی، ایجاد شرایط به منظور درک تأثیر



فعالیت های انجام شده روی افراد دیگر (اهمیت وظیفه) و آگاهی افراد و کارکنان از پیامدهای غل و وظیفه ای که برعهده دارند و نتایجی که می توانند برای دیگر همکاران و سازمان ها به همراه داشته باشند و ... از جمله اقدامات و فعالیت هایی است که در راستای غنی سازی شغل از سوی سازمان و مدیران و تصمیم گیران سازمانی انجام می پذیرند.

**بعد پنجم: «مدیریت سرمایه ها»** با پنج مؤلفه و ۲۲ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می دهند.

جدول ۵-۵: ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیر مجموعه بعد مدیریت سرمایه ها

ردیف	عوامل	موارد
	شناسایی	شناسایی سرمایه انسانی
		شناسایی سرمایه روانشناختی
		شناسایی سرمایه شهروندی
		شناسایی سرمایه ابدلولوژیکی
		شناسایی سرمایه فیزیکی
		شناسایی سرمایه فرهنگی
	شبکه سازی	اعتماد سازی
		تشکیل بانک های اطلاعاتی
		استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی
		استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی
	نگهداشت	ایجاد مشوق های معنوی
		نیاز آفرینی
		ارزش آفرینی
	بکارگیری	شناسایی ظرفیت ها
		معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی
		استفاده از مشوق های حمایتی

شفاف سازی جریان های مالی	ارزشیابی و ارتقاء	
نظارت مراکز قدرت بر امور		
نظارت بر فرآیند توسعه		
نظارت متخصصان		
نظارت بر اساس استانداردها		
تعالی مستمر		
جانشین پروری		

مدیریت سرمایه اشاره به اقدامات و فعالیت هایی دارد که از سوی سازمان و مدیران رده های عالی به منظور بهره گیری درست و صحیح از منابع و سرمایه هایی که در اختیار دارند انجام می پذیرند. به عبارتی مدیریت سرمایه اشاره به این موضوع دارد که مدیران و تصمیم گیران سازمانی تا چه میزان و به چه صورت از سرمایه ها و منابعی که در اختیار دارند، بهره می گیرند و میزان و نحوه اختصاص این منابع به هریک از فعالیت ها و اهداف سازمانی، چگونه است. مدیریت سرمایه ها در ۵ حوزه، شناسایی، شبکه سازی، نگهداشت، بکارگیری و ارزشیابی و ارتقاء صورت می گیرد. در حوزه شناسایی، فعالیت ها و اقداماتی از قبیل؛ شناسایی سرمایه انسانی که به عنوان مهمترین نیرو و سرمایه سازمان به شمار می روند، شناسایی سرمایه روانشناختی که نشانگر میزان توجه و ارتباط روان شناختی بین افراد و سازمان و شغل هایی که به آنها محول شده است می باشند، شناسایی سرمایه شهروندی که نشانگر میزان احترام و توجه افراد و کارکنان سازمان نسبت به محیط پیرامونی سازمان و محیط خارج از سازمان می باشد، شناسایی سرمایه ابدلولوژیکی، شناسایی سرمایه فیزیکی که نشانگر میزان امکاناتی است که در اختیار سازمان قرار دارند و شناسایی سرمایه فرهنگی که ارتباط دهنده اعضای سازمان با یکدیگر و سازمان از طریق موضوعات و مسائل مشترک می باشد، کمک کننده به سازمان و سبب رشد هرچه بهتر و سریعتر سازمان و افراد آن می باشند.

از دیگر حوزه های مهم بعد مدیریت سرمایه ها در سازمان، مبحث و موضوع شبکه سازی در سازمان می باشد. اقداماتی از قبیل؛ اعتمادسازی و ایجاد اعتماد متقابل بین اعضای سازمان، تشکیل بانک های اطلاعاتی به منظور بهره گیری از توان و ظرفیت اطلاعاتی تمامی افراد شاغل درون سازمان و به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات در بین تمامی کارکنان جهت بهره مندی از اطلاعات سایرین و کسب دانش و تجربیات آنان، استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی به منظور به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات، استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی در

جهت اشتراک گذاری دانش و اطلاعات بین افراد در کوتاه ترین زمان ممکن و دستیابی افراد به اطلاعات و دانش به روز در کوتاه ترین زمان و در هر مکانی که به این اطلاعات نیاز دارند از نتایج مهم شبکه سازی در سازمان به شمار می روند.

از طرفی باید به این نکته نیز توجه داشته باشیم که پس از شناسایی و تلاش در جهت شبکه سازی بین سرمایه های مختلف سازمانی، مبحث مهم دیگر در ارتباط با مدیریت سرمایه ها، بحث نگهداشت سرمایه ها می باشد. در این زمینه اقداماتی از قبیل؛ ایجاد مشوق های معنوی به منظور تشویق افراد فراتر از مشوق های مادی که سبب ایجاد انگیزه در آنان می شوند، نیاز آفرینی و ایجاد نیازهایی جدید در افراد که سبب وابستگی بیشتر افراد به یکدیگر و به سازمان می شوند و این امر به نوبه خود سبب ایجاد و تداوم فعالیت های جدید در سازمان می شوند، ارزش آفرینی و ایجاد ارزش هایی جدید برای سازمان که سبب ایجاد پیوستگی و ارتباط بین سازمان و کارکنان می شوند و ... از جمله اقدامات مهم در حوزه نگهداشت سرمایه ها به شمار می روند.

در نهایت و پس از بحث نگهداشت سرمایه ها، مباحث مهم و نهایه بکارگیری و ارزشیابی و ارتقاء سرمایه ها مطرح می شوند. در این حوزه، اقدامات و فعالیت هایی از قبیل؛ شناسایی ظرفیت ها به منظور بهره گیری از حداکثر ظرفیت ها و منابع در اختیار سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی، معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی در حوزه کارکنان و سازمان و مشتریان و ارباب رجوع سازمان، استفاده از مشوق های حمایتی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت انجام بهتر فعالیت ها و وظایف، شفاف سازی جریان های مالی به منظور جلوگیری از سوء استفاده افراد فرصت طلب، نظارت مراکز قدرت بر امور جاری در سازمان و جلوگیری از تجمع قدرت، نظارت بر فرآیند توسعه سازمان و دستیابی به اهداف فردی و سازمانی، نظارت متخصصان بر فرایند امور و هدایت و راهنمایی کارکنان در صورت لزوم، نظارت بر اساس استانداردها و ایجاد استانداردهایی یکسان به منظور عمل بر اساس آنها و ایجاد هماهنگی و همسویی بین سازمان ها، تعالی مستمر و تلاش مستمر در جهت بهبود فعالیت ها و اقدامات و جلوگیری از ایجاد سکون در بین کارکنان و سازمان، جانشین پروری و تربیت افراد متخصص جهت بکارگماری در مشاغل سازمانی پس از بازنشستگی افرادی که در حال حاضر متصدی مشاغل می باشند و جلوگیری از خالی ماندن پست های سازمانی پس از آنکه متصدیان سازمانی بازنشسته شوند و ... سبب می شوند تا پس از نگهداشت سرمایه ها، بحث بکارگیری افراد در مشاغل سازمانی و ارزشیابی و ارتقاء آنها و سازمان به درستی صورت گیرند.

**بعد ششم: «ارتباطی»** با سه مؤلفه و ۱۹ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان ارائه می‌دهند.

جدول ۵-۶: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های زیر مجموعه بعد ارتباطی

ردیف	عوامل	موارد
ارتباط	انتظارات	دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان در خصوص رفع نیازهای آنها
		ارائه خدمات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
		ارائه تسهیلات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
		ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان
		برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین
		ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
		ارتقای توانایی کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
		توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم
	عملکرد	ارتقای ارتباط اثربخش بین کارکنان بانک و مشتریان
		تشکیل شناسنامه عملکردی برای کارکنان بانک بمنظور رتبه بندی آنها
		توانایی برقراری ارتباط کاری بسیار نزدیک کارکنان بانک با مشتریان
		ایجاد سیستم پاسخگویی اثربخش از سوی بانک
	پیگیری	پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک
		ادامه پیگیری ها تا زمان حل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک
		دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان
		تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان
		ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان
		ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان

بعد ارتباطی اشاره به تلاش ها و اقداماتی دارد که سازمان و افراد شاغل در آن به منظور ایجاد و برقراری رابطه با دیگر افراد و سازمان ها و جوامع انجام می دهند که خود مشتمل بر سه مؤلفه انتظارات، عملکرد و پیگیری می

باشند. در حوزه انتظارات، اقداماتی از قبیل؛ دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان درخصوص رفع نیازهای آنها، ارائه خدمات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان، ارائه تسهیلات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان و توجه به نیازها و خواست های آنان، ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان و هماهنگی مستمر بین آنان، برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین، ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات و بکارگیری تمام توان خود در جهت ارائه خدمت مناسب، ارتقای تولنایی کارکنان بلنک در هنگام ارائه خدمات و تلاش کارکنان جهت استفاده حداکثری از توان و ظرفیت خود در جهت ارائه خدمات و رفع نیازهای مشتریان، توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم ایجاد ارتباط و همبستگی بین کارکنان و سازمان و ... از انتظارات مهمی به شمار می روند که در حوزه ارتباطی مطرح می باشند.

در حیطه عملکرد نیز، ارتقای ارتباط اثربخش بین کارکنان بانک و مشتریان و ایجاد ارتباط مستمر بین آنها به منظور شناسایی بیشتر و بهتر نیازهای مشتریان توسط کارکنان و سازمان و سعی در جهت رفع بهتر و بیشتر و سریعتر این نیازها، تشکیل شناسنامه عملکردی برای کارکنان بانک به منظور رتبه بندی آنها که سبب شناسایی و دسته بندی کارکنان شده و برای سازمان این امکان را فراهم می آورد تا کارکنان شایسته را شناسایی نموده و از آنها تقدیر و تشکر به عمل آورد، توانایی برقراری ارتباط کاری بسیار نزدیک کارکنان بانک با مشتریان و ایجاد سیستم پاسخگویی اثربخش از سوی بانک به منظور نشان دادن پاسخگو بودن سازمان نسبت به فعالیت ها و اقدامات خود و .. از جمله اقدامات و فعالیت هایی هستند که مورد توجه سازمان و دست اندرکاران سازمانی در حیطه عملکرد می باشند.

فعالیت و اقدام نهایی در حوزه بعد ارتباطی، مبحث پیگیری می باشد. در این حوزه، اقداماتی از قبیل؛ پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک و ایجاد اعتماد در مشتریان که کارکنان سازمان به دنبال حل مسائل و مشکلات آنان می باشند، ادامه پیگیری ها تا زمان حل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک، دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان و بکارگیری تمام تلاش و توان خود در جهت مسائل و مشکلات مشتریان که جزئی مهم از سازمان به شمار می روند، تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان، ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان و ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان و ... اقداماتی هستند که در

زمینه مسئله پیگیری، در مشتریان این حس را ایجاد می کنند که مسائل و نیازهای آنان از سوی سازمان و کارکنان شناخته شده اند و این نیازها و خواست ها، برای سازمان نیز مهم هستند و کارکنان و سازمان تمام توان و تلاش خود را در جهت رفع این مسائل و مشکلات به کار خواهند گرفت.

**دومین یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه ابعاد سازنده الگوی مذکور کدام است؟** مشتمل بر دو بخش زیر است:

**الف- بخش کیفی:** در این بخش ابعاد سازنده الگوی مذکور به شرح زیر است:

۱- تخصصی ۲- فردی ۳- مدیریتی ۴- سازمانی ۵- مدیریت سرمایه ها ۶- ارتباطی

**ب- بخش کمی:** یافته های بخش کمی دقیقاً مؤید بهش کیفی است. در خصوص این یافته می توان گفت یافته بدست آمده با یافته های پژوهشگرانی همچون ابطحی فروشانی و همکاران (۱۳۹۴)، شعبان خمسه و همکاران (۱۳۹۵)، محسنی پور (۱۳۹۵)، بدیع زاده و همکاران (۱۳۹۸)، بادپا (۱۳۹۸)، جامی و همکاران (۱۳۹۸)، غریب و همکاران (۱۳۹۷)، وایانگ و همکاران (۲۰۲۰)، دنیز و همکاران (۲۰۱۹)، وجدا (۲۰۱۹)، ایگیری (۲۰۱۹)، شن و تنگ (۲۰۱۸). همخوانی دارد.

**سومین یافته پژوهش حاضر در خصوص اینکه مؤلفه های سازنده الگوی مذکور کدام است؟** مشتمل بر دو بخش زیر است:

**الف- بخش کیفی:** در این بخش مؤلفه های سازنده هر یک از ابعاد به ترتیب عبارتند از:

**تخصصی؛** دانش، مهارت، رفتار، نگرش.

**فردی؛** جسمی، روانی، عاطفی، نظم و جدیت.

**مدیریتی؛** عمومی، تخصصی، تجربه و دانش قبلی، فنی و تخصصی، آموزشی.

**سازمانی؛** توانایی ارزشیابی، تفویض اختیار، دسترسی به اطلاعات، غنی سازی شغل.

**مدیریت سرمایه ها؛** شناسایی، شبکه سازی، نگهداشت، بکارگیری، ارزشیابی و ارتقاء.

**ارتباطی؛** انتظارات، عملکرد، پیگیری.

ب- بخش کمی: این بخش مؤید نتایج به دست آمده در بخش کیفی است. این یافته ها با یافته های پژوهش گرانی همچون؛ حشمتی وهمکاران(۱۳۹۸)، مصدق وهمکاران(۱۳۹۸)، بدیع زاده وهمکاران(۱۳۹۸)، بادپا(۱۳۹۸)، جامی وهمکاران(۱۳۹۸)، دنیز وهمکاران(۲۰۱۹)، وجدا(۲۰۱۹)، ایگبری(۲۰۱۹)، شن وتنگ (۲۰۱۸)، اولان واجیو(۲۰۱۶)، همخوانی دارد.

**چهارمین یافته پژوهش حاضر؛** مبنی بر اینکه ارزیابی الگوی مزبور از دیدگاه خبرگان چگونه است؟ بیانگر آن است که یافته های بدست آمده در بخش کیفی برای الگوی آموزش تعامل بامشتریان بانک سامان، شامل؛ ۶ بعد، ۲۵ مولفه و ۱۴۶ شاخص، مورد تایید کاربران در بخش کمی قرار گرفتند. به بیان دیگر نتیجه بخش کمی بابخش کیفی در این راستا است. بنابراین بر اساس ضرایب بدست آمده، می توان عنوان کرد که تمامی شاخص ها نقش مهم و معناداری در اندازه گیری ابعاد و مولفه های الگوی آموزش تعامل بامشتریان را دارا می باشند که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی آموزش تعامل بامشتریان ارائه داده اند. این یافته ها با یافته های پژوهشگرانی؛ حشمتی وهمکاران(۱۳۹۸)، مصدق وهمکاران(۱۳۹۸)، بدیع زاده وهمکاران(۱۳۹۸)، بادپا(۱۳۹۸)، جامی وهمکاران(۱۳۹۸)، غریب وهمکاران(۱۳۹۷)، وایانگ وهمکاران(۲۰۲۰)، دنیز وهمکاران(۲۰۱۹)، وجدا(۲۰۱۹)، ایگبری(۲۰۱۹)، شن وتنگ (۲۰۱۸)، اولان واجیو(۲۰۱۶). هم خوانی دارد.

**پنجمین یافته** پژوهش حاضر مبنی بر اینکه چه تفاوتی بین اطلاعات دموگرافیک (جنسیت، سن، سوابق کاری) گروه های نمونه وجود دارد؟ یافته های به دست آمده بیان می کنند که:

الف: ضرایب آزمون  $F$  و سطح معنی داری بدست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگتر ۰.۰۵ می باشد نشان دهنده عدم وجود اختلاف بین دیدگاه زنان ومردان نسبت به هر یک از ابعاد می باشد.

ب: ضرایب آزمون  $F$  و سطح معنی داری بدست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگتر ۰.۰۵ می باشد نشان دهنده عدم وجود اختلاف بین دیدگاه افراد با سن مختلف نسبت به هر یک از ابعاد می باشد.

ج: ضرایب آزمون  $F$  و سطح معنی داری بدست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگتر ۰.۰۵ می باشد نشان دهنده عدم وجود اختلاف بین دیدگاه افراد با میزان سوابق کاری مختلف نسبت به هر یک از ابعاد می باشد.

به طور کلی در خصوص تفاوت اطلاعات دموگرافیک در مولفه های جنسیت، سن، سوابق کاری بین گروه های نمونه در بخش کمی تفاوت معناداری وجود ندارد. این یافته ها با یافته های پژوهش گرانی همچون؛ حشمتی و همکاران (۱۳۹۸)، مصدق و همکاران (۱۳۹۸)، بدیع زاده و همکاران (۱۳۹۸)، بادپا (۱۳۹۸)، جامی و همکاران (۱۳۹۸)، دینز و همکاران (۲۰۱۹)، وجد (۲۰۱۹)، ایگبری (۲۰۱۹)، شن و تنگ (۲۰۱۸)، اولان واجیو (۲۰۱۶)، همخوانی دارد.

با توجه به هدفی که پژوهش حاضر به دنبال آن بود نتایجی بدست آمد که با روش های علمی مورد تایید قرار گرفتند. این نتایج از حیث مقایسه ای و تفاوت در نتایج بدست آمده از چند حیث دارای اهمیت است. باید گفت الگوی به دست آمده در مجموع به تبیین روابط بین متغیرها، مؤلفه ها و ابعاد در خصوص یک مفهوم می پردازد و می تواند مفاهیم را به درستی تبیین کند و مسائل را حل، مستند و تأیید شده نماید و روابط بین عوامل را به درستی توصیف و اولویت بندی نماید. الگوی به دست آمده می تواند یک بینش و چشم انداز و تفکر استراتژیک به مسئولان بدهد و به مثابه یک قطب نما آینده را به درستی برای آنها ترسیم نماید.

### ۳-۵- محدودیت های پژوهش

انجام فعالیت های پژوهشی همانند سایر فعالیت های اجرایی، نیازمند تعریف صحیح موضوع و اهداف پژوهش، روش تحقیق و زمان بندی آن، تعریف آزمودنی ها، پیش بینی منابع انسانی و امکانات و تسهیلات مالی و کالبدی مورد نیاز است. وجود محدودیت و کمبود در هر یک از این مراحل و نیازمندی ها می تواند مشکلاتی را برای پژوهش و پژوهشگر به وجود آورد، که بعضاً بر نتایج پژوهش نیز اثرگذار باشد؛ لذا یکی از وظایف پژوهشگر، پیش بینی محدودیت ها و تلاش جهت کاستن از محدودیت ها و نتایج آنها است. با توجه به توضیحات فوق محدودیت هایی که این پژوهش با آنها مواجه بود، در دو بخش عبارتند از:

#### ۱-۳-۵- محدودیت های در اختیار پژوهشگر

۱. به رغم کوشش هایی که در جهت رعایت اصول مربوط به انتخاب نمونه (تصادفی و غیرتصادفی) بودن صورت گرفته است اما چون گروه نمونه پژوهش منحصراً در بخش کیفی ۳۰ نفر از خبرگان این حوزه و در بخش کمی نیز تنها کارکنان شعب بانک سامان شهر تهران انتخاب شده اند، لذا جهت بکارگیری الگوی طراحی شده در سایر سازمان ها، بایستی احتیاط کرد و به بومی سازی آن اقدام و سپس اجرایی شود.
۲. داده های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس ۱۴۶ ماده ای در ۶ بعد برای گروه نمونه به دست آمده لذا اگر از مقیاس های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم تر است.



۳. در مجموع نتیجه تحلیل عاملی تأییدی بیانگر این موضوع است که همه ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها و شاخص‌های شناسایی شده یک عامل زیر بنایی را در قالب الگوی آموزش تعامل با مشتریان تبیین می‌کنند اما قطعاً مولفه‌ها و شاخص‌های دیگری را می‌توان شناسایی نمود که به‌رغم تلاش فراوان همچنان مکنون مانده‌اند و می‌توانند کشف شوند.

#### ۲-۳-۵- محدودیت‌های خارج از اختیار پژوهشگر

۱. یکی از عواملی که در نتایج پژوهشگر نوعی خطای یکطرفه وارد کرد، عدم دقت آزمون در پاسخگویی می‌باشد.
۲. مقاومت سلسله‌مراتب سازمان در خصوص اجرای پرسشنامه مذکور از دیگر عواملی بود که باعث محدودیت در فرآیند اجرای پژوهش برای پژوهشگر بود.
۳. عدم همکاری برخی از متخصصان دانشگاهی و خبرگان جهت انجام مصاحبه.
۴. این پژوهش در جامعه کارکنان بانک سامان انجام شده است لذا می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل همه مدیران و کارکنان شاغل در این سازمان باشد.

#### ۴-۵- پیشنهادها

در این قسمت سعی شد، با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها، و محدودیت‌های پژوهش پیشنهاداتی مطرح و ارائه گردد، تا از یک طرف مسئولان و تصمیم‌گیرندگان ذیربط با بهره‌برداری از این پیشنهادات، ضمن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی مورد نیاز را به نحوی به عمل آورند، که ظرف مدت زمان مشخصی، امکان توسعه علمی و نظری در خصوص مقوله آموزش تعامل با مشتریان فراهم گردد و از طرف دیگر برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این زمینه به پژوهش بپردازند، راهنمایی باشد و مواردی که در این پژوهش به آن پرداخته نشده است را مورد بررسی قرار دهند. اهم این پیشنهادات عبارتند از:

#### ۱-۴-۵- پیشنهادهای نظری

با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص شناسایی الگوی مناسب برای آموزش تعامل با مشتریان پیشنهادات زیر به منظور توسعه و ترویج استفاده و بکارگیری از الگوی به دست آمده در پژوهش حاضر ارائه می‌شود:

۱. تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی مشتری محور در بانک سامان
۲. انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه تعامل با مشتریان با رویکرد الگوهای تعامل با مشتریان به منظور اصلاح و بروزرسانی مدل نهایی این پژوهش
۳. پیش بینی گروه‌های مشاوره‌ای در خصوص اجرای مدل نهایی در بانک
۴. بازنگری الگوی تدوین شده هر پنج سال یکبار به منظور به روز رسانی آن.
۵. راه اندازی مراکز ارزیابی و توسعه آموزش تعامل با مشتریان برای کارکنان و مدیران سازمان

#### ۲-۴-۵- پیشنهادهای کاربردی

۱. توسعه علمی و نظری موضوع تعامل با مشتریان از طریق:
  - الف) تشکیل بانک اطلاعاتی تعامل با مشتریان و مدیریت اثربخش تعامل با مشتری در سازمان
  - ب) برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران و کارکنان با فرایند تعامل با مشتریان.
  - ج) برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سازمان‌ها به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با تخصص و دانش مرتبط با تعامل با مشتری و عوامل اثرگذار بر تجربه مثبت مشتری و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام آموزش تعامل با مشتریان.
۲. نظام‌مند نمودن الگوی بدست آمده جهت بکارگیری مدیران بانک‌ها و مخصوصاً مدیران و برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران بانک سامان و ایجاد ضمانت اجرایی لازم برای آن.
۳. طراحی و ایجاد مرکز سنجش و ارزیابی تعامل با مشتریان مبتنی بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارائه شده در این پژوهش
۴. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش مدیریت مشتری و تعامل با مشتریان میزان آشنایی کارکنان با این مفهوم باشد تا بتوان بر این اساس سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.

#### ۵-۴-۳: پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. به منظور بدست آوردن مقیاس استاندارد و جامع‌تر که مورد استفاده گسترده باشد، بهتر است پژوهش در سطح وسیع‌تر اجرا شود، تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج نیز افزایش یابد.
۲. انجام پژوهش‌هایی با موضوع آسیب شناسی آموزش تعامل با مشتریان در بانک حوزه‌های سرپرستی و بالاتر مبتنی بر ابعاد شناسایی شده در الگو تا از این طریق به درک بهتری نسبت به وضعیت مشتری مداری در حوزه‌های بالاتر سازمان دست پیدا کنیم.

## ۵-۵- خلاصه پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان (مورد مطالعه: شهر تهران) انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده‌بنیاد (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است. در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت آموزشی که درباره ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان صاحب نظر هستند، به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که با روش گلوله برفی با انجام ۱۵ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را کلیه کارکنان شعب بانک های سامان شهر تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر تشکیل داده اند که برای انتخاب گروه نمونه به مدد بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۴۱ نفر از کارکنان انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش پیش رفت و در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، از روش داده بنیاد خودظهور و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه بندی داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با افراد کانونی، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. در بخش کمی نیز اعتبار ابزار مذکور (پرسشنامه) از طریق آلفای کرونباخ اندازه گیری شد که آلفای کل برابر با ۰/۹۰ به دست آمده است و روایی آن از طریق روایی CVR انجام شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان، ابعادی چون تخصصی، فردی، مدیریتی، سازمانی، مدیریت سرمایه‌ها و ارتباطی می‌باشند. در بخش کمی نیز شاخص‌های RMSEA، GFI، AGFA و خی دو همگی بیانگر این هستند که ابعاد شناسایی شده در یک ساختار متجانس، سازه‌های الگوی یک مفهوم تحت عنوان آموزش تعامل با مشتریان را حمایت می‌کنند.



## منابع و مأخذ

### الف) منابع فارسی

ابطحی، حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی نیروی انسانی. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش.

آرمان، مانی؛ خسروی، محبوبه (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. فصلنامه بهبود و تحول، ۲۳، ۷۱، ۷۳-۴۹.

اسگندری، کریم؛ آقازاده، هانیه (۱۳۹۵). موفقیت مدیریت ارتباط با ارباب رجوع و نقش مدیریت دانش در آن (مطالعه موردی: سازمان شهرداری شهرستان اسکو). دوفصلنامه مدیریت زنجیره ارزش، ۱، ۳، ۱۴-۱.

اصلی بیگی، محسن، دودانگف، سارا، افشار، پروین. (۱۳۹۶) تاثیر رقیب مداری و مشتری مداری بر نوآوری و عملکرد بازار در صنعت بانک (ورد مطالعه: بانک تجارت)، مجله: مطالعات مدیریت و حسابداری دوره سوم شماره ۳ (۱۸ صفحه - از ۷۷ تا ۹۴)

اللهیاری، رضا (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجیگری مشتری مداری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی استان گلستان، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اشتغال و تولید (۱۰ صفحه - از ۵۸ تا ۶۷).

بادپا، مهدی (۱۳۹۸)، بررسی مقایسه‌ای عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بانک‌ها و مؤسسات مالی دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: بانک ملی و اقتصاد نوین)، مجله مدیریت بازاریابی دوره چهاردهم شماره ۴۳ صفحه (۸۹-۱۰۳)

بازدار، خلیل (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی مدیران دبستانهای استان ایلام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.

بانک سامان ( پاییز ۱۳۹۷). [www.sb24.com](http://www.sb24.com)

بیات، ارسلان؛ ترابی، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شهرداری همدان در نیمسال اول ۱۳۹۳ بر اساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک (KIRK PATRICK). سومین همایش ملی

آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمانها، تهران، موسسه ره آوران آفاق صنعت.

بدیع زاده، علی، سعیدنیا، حمید رضا، حشمتی، ابراهیم (۱۳۹۸)، طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی، نشریه علمی کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال یازدهم، شماره بیست و یکم، بهار و تابستان ۱۳۹۸. صص: ۲۴۷-۲۶۷.

جامی، مجید، واحدی، محمد حسن، تازی، حمید (۱۳۹۸)، تاثیر نظارت و بازرسی و سودآوری بانک با بررسی مشتری مداری، مجله: شباک « آذر ۱۳۹۸ - شماره ۴۸ (۱۲ صفحه - از ۳۵ تا ۴۶) چهارقانی، محمد (۱۳۹۰). انتظارات مشتری. روزنامه دنیای اقتصاد، ۲۴۴۱، ۳۰.

حسن عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد؛ قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. فصلنامه نوآوریهای مدیریت آموزشی، ۱۲، ۳، ۶۱-۴۷. حسن زاده، اشرف (۱۳۹۴). بررسی نقش آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر مرند. مقالات کنفرانس جهانی افق های نوین در علوم انسانی، آینده پژوهی و توانمندسازی. حسنقلی پور، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ روستا، احمد؛ خانلری، احمد (۱۳۹۱). مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک های تجاری خصوصی کشور. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۴، ۱۰، ۶۲-۴۱.

حشمتی، ابراهیم، سعیدنیا، حمیدرضا، بدیع زاده، علی (۱۳۹۸)، طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی، دو فصلنامه کاوش های مدیریت بازرگانی، دوره: ۱۱، شماره: ۲۱ حشمتی، ابراهیم (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر عوامل انتظاری، عوامل ادراکی و عوامل مراقبتی بر مدیریت تجربه مشتری (مورد مطالعه: صنعت بانکی)، نشریه بررسی های بازرگانی شماره (۹۵-۹۴)، فروردین و اردیبهشت، خرداد و تیر ۱۳۹۸.

حنیفی، پرویز (۱۳۸۶). بررسی میزان آموزش های کوتاه مدت و پودمانی در کارکنان استان آذربایجان شرقی، تبریز، استانداری آذربایجان شرقی، معاونت برنامه ریزی.

حیدری نصرآبادی، گلاره (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی کارکنان پست بانک استان تهران در سه حوزه دانش، نگرش و مهارت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه رودهن.

رحمتی گورابی، آرزو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سیستم مدیریت مشتری محور در عملکرد ارتباطی مشتری با نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند.

سبکتکین، محبتی (۱۳۸۹). طراحی الگوی ساختار سازمانی مناسب برای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و خدماتی. نشریه بانک. ۲۶-۳۱.

سواری ممبنی، آمنه؛ خسروی پور، بهمن (۱۳۹۲). بررسی اهمیت آموزش کارکنان در توانمندسازی آنان، سومین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت محیط زیست، تهران، دانشگاه تهران.

سیافی شریفی، سیدعلی (۱۳۹۵). تاثیر قابلیت اعتماد به نمانام (برند) بر وفاداری مشتریان بانک، بررسی نقش تعدیل‌گر کیفیت خدمات (مورد مطالعه: مشتریان شعب ممتاز و درجه یک بانک سامان). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.

شاکری شمسی، نیلوفر؛ براتی، مسعود (۱۳۹۴). بررسی وضعیت مؤلفه های مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک ملی استان اصفهان، اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

صادقی، سهیل (۱۳۹۶). اهمیت و تاثیر عناصر آمیخته بازاریابی بر مدیریت ارتباطات مشتریان، دومین کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.

صبغیان، زهرا (۱۳۷۹). روش‌های سواد آموزی در بزرگسالان. تهران: انتشارات مرکز نشر دانشگاهی.

صفری، امیر (۱۳۸۹). نقش مشتری مداری و بازاریابی در بانکداری نوین. مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی.

طوطیان محمود، انصاری آذرنوش (۱۳۹۵)، سنجش تأثیر مشتری محوری، مسئولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده، بر رضایت مشتری (مورد مطالعه: بانک پاسارگاد)، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی

نویسن سال ششم، شماره اول، شماره پیاپی ۲۰ بهار ۱۳۹۵

عباسی، محمدرضا؛ ترکمنی، محمد (۱۳۸۹). مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM). فصلنامه بررسی های بازرگانی، ۸، ۴۱، ۳۴-۱۹.

عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۵). اثربخشی دوره های آموزشی (مدل کرک پاتریک). ماهنامه تدبیر، ۱۷۰، ۵۵-۵۲.

عباسپور، عباس (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر انتقال آموزش در آموزش های ضمن خدمت کارکنان غیرهیات علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲، ۵، ۲۵-۱.

غریب، ایمان، طلوعی، عباس، حیدرزاده، کامبیز، رادفر، رضا (۱۳۹۷). شناسایی الگوهای غالب رفتار مشتریان بانک در طول زمان بخشهای مختلف؛ مطالعه موردی: بانک انصار، فصلنامه بازاریابی نوین، دوره ۸، شماره ۴ - شماره پیاپی ۳۱، زمستان ۱۳۹۷.

غفاری آشتیانی، پیمان (۱۳۸۹). بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری همپوشی بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری، فصلنامه صنعت و کارآفرینی، ۴۸، ۴۲-۴۶.

فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۵). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.

فرجی، رحمان؛ حسامی، سیدکریم؛ حق دوست، رضا (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی مدل های آموزش سازمانی و معرفی نظام جامع آموزش استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵. فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۵، ۱، ۵۵-۴۵.

فرهادی، فرامرز (۱۳۸۷). گذری بر آموزش های ضمن خدمت فرهنگیان. ماهنامه معلم، ۲۳۹، ۲۳-۱۷.

قاسمی، نعمت الله (۱۳۸۷). آموزش، مبنایی برای توسعه منابع انسانی در دانشگاه. مجموعه مقالات ششمین کارگاه الگوهای بهسازی منابع انسانی. رودهن: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

قدوسیان، احمد (۱۳۹۱). کاربرد تکنولوژی آموزشی در ارتقای سلامت. تهران: بحرالعلوم.

کردنائیچ، اسدالله (۱۳۸۳). مشتری مداری: رمز موفقیت سازمان های متعالی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۱۱، ۴۳، ۱۸۳-۱۵۳.

محرابی، جواد؛ بابای اهری، مهدی؛ طاعتی، مریم (۱۳۸۹). ارائه الگوی یکپارچه پیاده سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۲، ۴، ۷۱-۶۱.



محسنی پور، حمیدرضا؛ رئیسی، افشار (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش کارکنان: مطالعه موردی بانک تجارت، سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.

مصدق، عبدالرضا، البدوی، امیر، سپهری، محمد مهدی، تیمور پور، بابک (۱۳۹۸)، کاوش الگوهای پویایی مشتریان در صنعت بانکداری. فصلنامه تحقیقات بازار یابی نوین، تابستان ۱۳۹۸، دوره ۹، شماره ۲ (پیاپی ۳۳)؛ صص: ۱-۳۰.

موفق، خلیل؛ دلاور، علی؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ درتاج، فریبرز (۱۳۹۴). تدوین یک مدل ساختاری آموزشی به منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری. فصلنامه اندازه گیری تربیتی، ۶، ۲۱، ۱۹-۱.

هاشمی، نادیا (۱۳۸۷). آموزش، سرمایه انسانهاست. اصفهان: انتشارات کنکاش.

- Asfaw, A.M., Argaw, D.M., & Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Athar, R., & Maqbool Shah, F. (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). *OSR Journal of Business and Management*, 17, 11, 58-67.
- Bandyopadhyay, Subir, Martell, Michael, (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services* 14, 35-44.
- Bennetta, Rebekah, (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business -to-business setting. *Industrial Marketing Management* 34, 97-107.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Ilic, A., Juric, B., (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing. *Journal of Service Research*, 252–271, 14 (3).
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polob, I., Vázquez-Carrasco, R., (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, 67-77.
- Chu, Kuo-Ming, Shiu, Cheng, (2009). The Construction Model of Customer Trust, Perceived Value and Customer Loyalty.
- Cretu, Anca E., Brodie, Roderick J., (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 230-240.
- Cvijovic, J., ndustrija, M., & Kostic-Stankovic, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Ndustrija*, 45, 3, 151-165.
- Das, Narayandas, (2005). Building Loyalty in Business Markets. *Harward Business Review*, 87.
- Dennis C.Ahrholdt,Siegfried P.Gudergan, Christian M.Ringled.(2019). Enhancing loyalty: When improving consumer satisfaction and delight matters. *Journal of Business Research*. Volume 94, January 2019, Pages 18-27.

- Edwards, Deborah. (2015). A systematic review of the effectiveness of strategies and interventions to improve the transition from student to newly qualified nurse. *Int J Nurs Stud.* 52, 7, 1254-68.
- Egberi,A.K.& Osio,E.J.,(2019), Effect of market orientation on organizational performance (A study of the Nigerian banking industry), *International Journal of Business and Social Science.* Vol. 10 • No. 12 • December 2019.
- Fransen, Marieke L., Fennis, Bob M., Pruyn, Ad Th. H., Das, Enny, (2008). Rest in peace Brand-induced mortality salience and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 61, 1053-1061.
- Gordijn, Jaap, Hans Akkermans (2010). *Value Based Requirements Engineering: Exploring Innovative e-Commerce Ideas.* Vrije Universiteit.
- Greve, Goetz, (2014). The moderating effect of customer engagement on the brand Image- brand loyalty relationship. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 7, 203-210.
- Hoon Kim, Kyung, Kim, Kang Sik, Kim, Dong Yul, Kim, Jong Ho, Kang, Suk Hou, ( 0..8 ) . e-Brand equity in hospital marketing.
- Hsin Chang, Hsin, Chen, Su Wen, Consumer perception of interface quality. security and loyalty in electronic commerce. *International Journal of Learning & Development*, 3, 5, 89-110.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 53-70.
- Kaplinsky R, Morris M. (2012). *Handbook for Value Chain Research.* Canada: International Development Research Centre.
- Kenttamaa. (2014),”The Role of Emotion in Experimental Decision “*International Journal of Research in Marketing*, 24 (December).
- Kim, Donghun, Sugai, Philip, (2008). Differences in consumer loyalty and willingness to pay for service attributes across digital channels: A study of the Japanese digital content market. *Telecommunications Policy* 32, 480-489.
- Klaus (2013), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, volume 57. pages1-22.

- Lai, Fujun, Griffin, Mitch, Babin, Barry J., (2009). How quality, value, image and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom.
- Martin, Christopher, (1996). From brand values to customer value. *Journal of marketing Practice*, Vol. 2, No. 1, pp.55-66.
- Martínez Salinas, Eva, Miguel Pina Pérez, José, (2009). Modeling the brand extensions' influence on brand image. *Journal of Business Research*, 62, 50-60.
- Munaiah, J., & rishnamohan, G.K. (2017). Customer Relationship Management In Banking Sector. National Conference on Marketing and Sustainable Development, National Conference on Marketing and Sustainable Development October 13-14, 2017 ISBN 978-1-943295-10-4, 334-341.
- Nath Tripathi, Shalini, (2009). An Analysis of Customer-Pull Factors and the Process of Store Loyalty.
- Nawaz, M. (2013). The Professional Development of Employees in Banks of Pakistan: A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan.
- Nguyen, Nha, Leblanc, Gaston, (2001). Corporate image and corporate reputation in customer's retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
- Olanrewaju, Y.G., (2016), Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector, *International Review of Management and Marketing- Mersin* Vol. 6, Iss. 4S.
- Oni, E.O. (2013). Assessing the Impact of Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 5, 160-166.
- Pierre, K.D. (2014). Evaluating the Implementation of a Training Program for Improving Quality Service: An Action Research Study. ProQuest LLC, D.Ed. Dissertation, Capella University.
- Pousa ,C.& Mathieu ,A.(2014), Boosting customer orientation through coaching: (a Canadian study), *International Journal of Bank Marketing* Publication date: 28 January 2014.
- Ruiz Molina, Eugenia, (2008). Perceived value, customer attitude and loyalty in retailing.

Sashi, C.M., (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships and social media, Department of Marketing, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida, USA, 253-272.

Shen, J., & Tang, CH. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36, 708-716.

- Sivaraks, Phavaphan; Krairit, Donyaprueth, Tang, John (2011). Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *Journal of high technology management, research* 22.141-157. 575-581

Sweeney, J., Swait, J., (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 179-193.

Tarabieh.S.& Ahmad,Z.A.,(2015),The Impact of Customer Orientation and Supplementary Services in Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance in the Jordanian Banking Industry, *International Review of Social Sciences-vol.3 issue.4 february2015*

Vivek, Shiri d., Beatty, sharon e., Morgan, Robert m., (2012). Customer engagement: exploring Customer relationships Beyond purchase. *The Journal Of Marketing Theory and Practice*, 127-145.

Wajda,Wikham(2019), Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*. Volume 76, Part A, January 2019, Pages 102-110.

Woohyoung ,Kim ,aHyun,Kim ,JinsooH,wangc(2020). Sustainable growth for the self-employed in the retail industry based on customer equity, customer satisfaction, and loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 53, March 2020,pp:45-67.

Yuksel, Atila, Yuksel, Fisun, Bilim, Yasin, (2009). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty.

Zehir, Cemal, Sahin, Azize, Kitapçı, Hakan, Özüahin, Mehtap, (2011). The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty

Through Brand Trust; The Empirical Research On Global Brands. 7Th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1218-1231.

پوست

بسمه تعالی

جناب آقای / سرکار خانم .....

با سلام و تحیات الهی

به استحضار می‌رساند پرسشنامه‌ای که در پیش دارید به منظور اجرای پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان. از آنجایی که حضرت عالی بعنوان یک صاحب نظر می‌توانید موجبات غنای علمی - تجربی فراهم آورید خواهشمند است هر یک از شاخص‌ها را مطالعه نمایید و نظر نهایی خود را علامت بزنید پیوست هر سوال بین (۷-۱) است که یک بیانگر حداقل و هفت بیانگر حداکثر مقبولیت آن شاخص می‌باشد حضرت عالی لطفاً قبل از پاسخگویی اطلاعات زیر مرقوم بفرمائید .

قبلاً از الطاف و مراحم جنابعالی کمال تشکر را دارم.

با احترام

مدرک تحصیلی :

سن :

جنسیت :

سابقه خدمت :

رشته تحصیلی :

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
نگاه کردن به یادگیری بعنوان نوعی سرمایه گذاری							
توانایی حل مشکلات فردی و سازمانی							
اختصاص وقت برای آموختن و آموزش فرایندهای سازمانی							
راهنمایی و مشاوره دادن به واحدهای مختلف							
مشارکت دادن همه افراد در تصمیمات آموزشی و پژوهشی							
داشتن سواد فناوری و آشنایی با سیستم های رایانه ای							
داشتن تسلط کامل نسبت به امور و فرایندها							
آشنایی با وظایف تمامی بخش‌های سازمان							
اختصاص وقت کافی برای مطالعه و بررسی به منظور شناخت وظایف واحدها							
توجه به یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی کلیدی							
توانایی کنار آمدن با موقعیت‌های مختلف در محیط کاری							
توانایی سازگاری با مشتریان جدید واحدهای مختلف برای اجرای برنامه‌ها							
سازگار شدن با محیط کار							
برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان در محیط سازمان							
رعایت کردن میزان و حد و حدود رابطه با همکاران							
مشارکت دادن زیردستان در تصمیم گیری‌های سازمان							
داشتن نقش تعیین کننده‌ای در روابط بین همکاران							
محتاط بودن در ایجاد رابطه با مشتریان و زیردستانش							
برقراری مساوات و عدالت به هنگام داوری بین همکاران							
اکتفانمودن به ارائه پیشنهاد در هنگام تعارض میان همکاران							
توانایی تشخیص زمان عصبانیت خود							
وقت شناسی و توانایی تشخیص زمان مناسب برای انجام کارها							
نگرانی برای همکاران و سایر افراد مرتبط با سازمان در هنگام بروز حوادث ناگوار							
بهبود و ارتقاء مداوم وضعیت شغلی خود							
جستجو برای شناسایی ویژگی‌های یک فرد برتر در محیط کاری							
همیشه آماده بودن به منظور رسیدن به اهداف سازمان							
توجه به حضور و خروج به موقع در محل کار							



							پی گیری کاری که بر عهده گرفته شده، تا حصول نتیجه
							جدی بودن در کار ، حفظ ارزش آن و تلاش جهت رفع مشکلات کاری
							خوش رفتار بودن با مراجعان و مشتریان
							اهمیت داشتن مشکلات مراجعان و مشتریان
							توانایی کنترل تنش و استرس ناشی از شغل
							تلاش مکرر برای رسیدن به موفقیت در انجام کار
							اصرار برای رسیدن به اهداف با وجود موانع و سدهای بسبار و شکست‌های پیایی
							دادن فرصت مجدد برای انجام کار به زیردستان خود در صورت بروز حادثه و یا اشتباه
							احترام به احساسات (غم و شادی) مشتریان
							احترام به نظر همکاران و مشتریان در تصمیم گیری‌ها
							کمک به همکاران در انجام وظایفشان
							با اهمیت بودن شکست‌ها و موفقیت‌های همکاران و کارکنان سازمان
							مؤثر بودن در میزان تعهد زیردستانش به سازمان و انگیزه آنان به ادامه کار
							انجام آزمایش‌ها و تست‌های مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد
							اطمینان از سلامت کامل جسمی کارکنان و کارمندان از طریق آزمایش‌های مستمر سالانه
							برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی و آمادگی جسمانی
							اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی از طریق اجرای تست‌های شخصیت، روانی و عاطفی
							برنامه ریزی جهت جلوگیری از ایجاد اختلالات روانی در مدیران و کارکنان
							ایجاد زمینه و کمک به مدیران و کارکنان برای رفع اختلالات روانی و عاطفی
							داشتن تصور صحیح و منطقی از خود(خودشناسی)
							قبول و پذیرش نقاط قوت و ضعف خود و دیگران
							پذیرش مسئولیت رفتارها و اتفاقات زندگی خود(حس مسئولیت پذیری)
							رفتار اجتماعی مناسب
							توانایی ابراز وجود
							توانایی سازگاری منطقی با خود، دیگران و محیط
							عزم و اراده و تلاش برای سالم بودن
							انعطاف پذیری و قدرت سازگاری با انواع شرایط
							توسعه حس معنی دار بودن و تصدیق زندگی
							داشتن لطف و احساس نسبت به سایرین
							توانایی در خودخواه نبودن برای خدمت به سایرین یا ارتباط با آنها

							افزایش عمق و رضایت در ارتباطات صمیمی
							حسن کنترل بر ذهن و بدن
							مصمم بودن برای تعقیب و اجرای تصمیمات اخذ شده تا رسیدن به نتیجه
							تقویت اراده انجام و اجرای تصمیمات
							توجه به هدف و نظارت بر راه‌ها و روشهای رسیدن به اهداف
							تعقیب هدف و استمرار در فعالیت و پیگیری فعالیت‌ها و امور در راستای تحقق اهداف
							شناخت زمان و ارزش قائل شدن برای وقت
							آگاهی و شناخت از زمان مناسب تربیت، تصمیمات و رفتارهای تربیتی
							توانایی در استفاده صحیح و به موقع از اختیار
							توانایی پیش بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور
							توانایی در سازماندهی وظایف و فعالیتهای آموزشی سازمان
							داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها
							درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات
							بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها
							آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آنها
							آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی
							تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن
							شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده‌های یک سازمان
							برخوردراری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله
							همسویی و تناسب پست با تجربه کاری
							فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود
							تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری
							توانایی انجام برنامه ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان
							تسلط به روش‌های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف‌های شغلی
							توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت‌های ضروری
							آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات
							توانایی انجام ارزشیابی شغلی
							توانایی انجام راهنمایی شغلی
							ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان

							افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی
							ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی
							درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی
							نظام ارزشیابی مناسب برای اعطای مسئولیت و پاداش
							آشنایی با نظام‌های مختلف ارزشیابی
							تدوین قوانین و دستورالعمل‌های موجود نظام ارزشیابی
							دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم‌گیری و آزادی عمل)
							آگاهی از میزان اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده
							مشخص نمودن میزان انتظارات
							تقویت یادگیری و توسعه مهارت‌ها از طریق تفویض اختیار
							فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب
							انتقال به موقع اطلاعات به منظور افزایش توانایی و اعتماد به نفس
							بهبود(شناخت) نقش از طریق انتقال(فراهم نمودن) اطلاعات
							تسهیل دسترسی به اطلاعات به واسطه قوانین و مقررات موجود
							اعطای مسئولیت پذیری فردی و آزادی عمل در ایفای نقش‌ها و وظایف (استقلال داخلی)
							دادن بازخور به عملکرد شغلی برتر
							دادن وظایف مختلف که مستلزم مهارت‌های مختلف است(تنوع مهارت)
							ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار (شناسایی وظیفه)
							ایجاد شرایط به منظور درک وظایف انجام شده روی افراد دیگر(اهمیت وظیفه)
							شناسایی سرمایه انسانی
							شناسایی سرمایه روانشناختی
							شناسایی سرمایه شهروندی
							شناسایی سرمایه ابدنولوژیکی
							شناسایی سرمایه فیزیکی
							شناسایی سرمایه فرهنگی
							اعتماد سازی
							تشکیل بانک‌های اطلاعاتی
							استفاده از رسانه ملی و مطبوعاتی
							استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی

							ایجاد مشوق‌های معنوی
							نیاز آفرینی
							ارزش آفرینی
							شناسایی ظرفیت‌ها
							معرفی نیازهای محلی، استانی و ملی
							استفاده از مشوق‌های حمایتی
							شفاف سازی جریان‌های مالی
							نظارت مراکز قدرت بر امور
							نظارت بر فرآیند توسعه
							نظارت متخصصان
							نظارت براساس استانداردها
							تعالی مستمر
							جانشین پروری
							دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان در خصوص رفع نیازهای آنها
							ارائه خدمات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
							ارائه تسهیلات براساس ارزش مورد انتظارمشتریان
							ایجاد ارتباط اثربخش بین کارکنان و مشتریان
							برخورداری سیستم بانکداری از پشتیبان آنلاین
							ارتقای تلاش کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
							ارتقای توانایی کارکنان بانک در هنگام ارائه خدمات
							توانایی برقراری ارتباط اثربخش توسط کارکنان بانک با سیستم
							ارتقای ارتباط اثربخش بین کارکنان بانک و مشتریان
							تشکیل شناسنامه عملکردی برای کارکنان بانک بمنظور رتبه بندی آنها
							توانایی برقراری ارتباط کاری بسیار نزدیک کارکنان بانک با مشتریان
							ایجاد سیستم پاسخگویی اثربخش از سوی بانک
							پیگیری حل مسایل مشتریان توسط کارکنان بانک
							ادامه پیگیری‌ها تا زمان حل مسایل کاری مشتریان توسط کارکنان بانک
							دقت ویژه کارکنان بانک نسبت به حل مسایل مشتریان
							تعهد ویژه کارکنان بانک برای حل مسایل مشتریان
							ایجاد سیستم پیگیری صحیح تراکنش‌ها در صورت وجود خطا در عملیات از سوی مشتریان
							ایجاد سیستم پیگیری موثر تا حصول نتیجه از سوی بانک در صورت خطا در عملیات از سوی مشتریان



## **Abstract:**

The present study has presented a model of customer interaction training in Saman Bank. It is a small, cross-sectional survey. Statistical population of qualitative research: All experts in this field. Quantitative section: All employees of Saman Shahr Bank branches in Tehran are 3000 people, which includes 1800 men and 1200 women. Qualitative part: The method of conscious sampling is targeted snowball. Which included 15 experts in the sample size. In the quantitative part: based on stratified random sampling method using Cochran's formula, 341 people were estimated. Formed the sample size. . Measuring tool; In the qualitative part, a semi-structured interview form was prepared based on open coding and axial coding and then performed on experts through selective coding by interview, Delphi technique and brainstorming. This process continues until the theoretical saturation in which The component and index dimension steps were determined by experts. Again, the model was drawn based on dimensions, components and indicators and validated by experts. In the quantitative dimension: the saturated interview form was converted into a questionnaire by weighting the indicators and performed on a randomly selected sample group, and finally analyzed by users using the confirmatory factor analysis test of quantitative dimensional findings. Took. The validity of the assessment tool in the qualitative section was obtained through interviews, Delphi technique, brainstorming and three-way consensus. In the quantitative part, the validity of the questionnaire was calculated through Cronbach's alpha, which the total alpha was equal to 0.90. Its interpretation in the qualitative part was obtained with the help of Fan Delphi interview, brainstorming and three-way consensus. Quantitatively calculated by CVR test. Methods of collecting information in the qualitative dimension include: 1- Calculating indicators with the help of open coding from the background by the researcher 2- Axial coding in order to categorize the indicators in the form of dimensions and components by the researcher, 3- Adjusting paragraph 2 in the format A semi-structured form and its implementation on experts with the help of selective coding and the continuation of this important until theoretical saturation, 4- Calculation of pattern, dimensions, components and indicators by experts. In a quantitative dimension as: 1- Converting the saturated interview form of experts by weighting the indicators and converting it into a questionnaire 2- Execution of the mentioned questionnaire on a randomly selected sample group 3- Execution of confirmatory factor analysis on the data obtained from the paragraph 2 and evaluation of the dimensions, components, indicators and the mentioned model from the users' point of view and 4- Comparing the results of qualitative and quantitative dimension. Qualitative data analysis was performed with the help of open, pivotal and selective coding through interviews, Delphi technique, and brainstorming. And finally, in order of priority 6 dimensions : 1- Specialized 2- Individual 3- Managerial 4- Organizational 5- Capital Management 6- Communication and 25 components: knowledge, skills, behavior, attitude, physical, mental, emotional, discipline and seriousness, general, specialized, experience and previous knowledge , Technical and specialized, educational, ability to evaluate, delegation, access to information, job enrichment, identification,

networking, maintenance, deployment, evaluation and promotion, expectations, performance and follow-up. And 146 indicators were finalized for the model. Quantitative dimension in two parts: 1- Data description: drawing a table, drawing statistical characteristic tables. 2- Data analysis: which is in the form of a statistical test called confirmatory factor analysis in order to evaluate users of the model, dimensions - components and indicators and their priority, which has been approved by experts.

**Keywords:** model, private, individual, managerial, organizational, asset management, communication.



Islamic Azad university

**title**

**Presentation of Customer Management Training  
Model in Saman Bank (Case Study: Tehran City)**

**Supervisor**

**Advisor**

**Writer**

2020