

# ارزیابی سلامت سامانه مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور با استفاده از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی

نویسندگان: اصغر مشکی اصفهانی\*<sup>۱</sup>، داوود نوری<sup>۲</sup>، شبنم زرگو<sup>۳</sup>

۱. استاد، مدیریت بازرگانی، مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۲. دانشجو دکتری مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران، ایران
۳. دانشجو دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران، ایران

\*Email: moshabak@modares.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2022.15950.1213

## چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر، در صدد عارضه‌یابی و تحلیل سامانه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری بانک آینده با استفاده از مدل سه شاخگی می‌باشد.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از حیث مبانی فلسفی، در پارادایم اثبات‌گرایی قابل بحث می‌باشد، از نوع پژوهش‌های کاربردی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان بانک آینده (شعب غرب کشور) تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار IBM SPSS Sample power نسخه سه، برابر با عدد ۱۱۰ نفر تعیین گردیده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای، رتبه بندی فرید من و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول با نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS انجام گردیده است.

نتایج: با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای که برای ارزیابی پرسش‌های پژوهش استفاده گردید، متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و مؤلفه‌های آن (آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی) در حد مطلوب و پایین‌تر از حد متوسط می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهش، میانگین متغیر سلامت سامانه مدیریت ارتباط با مشتری پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. و همچنین آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی در شعب بانک آینده غرب کشور به طور مطلوب و پایین‌تر از حد متوسط بوده و بیانگر آنست که بانک آینده از گزند آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی ناهنجار در امان می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از، پژوهش نشان داد که به ترتیب بیشترین تا کمترین شدت تاثیرگذاری در تبیین سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور عبارت‌اند از:

۱. آسیب‌های ساختاری
۲. آسیب‌های رفتاری
۳. آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی سازمانی، مدل سه شاخگی، مدیریت روابط با مشتری

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۰۹-۸۷

- دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-eight Year  
No.18  
Autumn & Winter  
2021

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد

سال بیست و هشتم - دوره ۱۸  
شماره ۱۸  
اسفند ۱۴۰۰

## مقدمه

شرکت‌های گوناگون در سرتاسر جهان در تمامی صنایع با رقابت شدیدی روبرو هستند [۱]. در جهان متلاطم کنونی که مهم‌ترین خصیصه آن؛ پیشرفت فزاینده فناوری است، موفقیت سازمان‌ها منوط به اقدامات مبتکرانه، نظیر به کارگیری الگوهای ارتباطی همه‌جانبه در جهت بهبود تعاملات و مراودات سازمانی است [۲]. و این امر، به نوبه خود قابلیت‌های پایداری را در خلق منابع ثروت و مزیت رقابتی مهیا می‌سازد [۳]. ازین رو تضمین کیفیت ارتباطات و تعاملات با مشتریان منجر به ارائه سریع‌تر و مقرون به صرفه‌تر خدمات خواهد شد [۴]. بنابراین سازمان‌ها، به دنبال روش‌های نوآورانه بهبود ارائه خدمات در جهت افزایش رضایت مشتری و عملکرد رقابتی خود هستند [۵]. ازین رو، با توجه به تغییرات سریع و رو به رشد نیازهای مشتریان، ضرورت بکارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری امری بدیهی و اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، در راستای مدیریت اثربخش و همچنین رشد توسعه‌ای هر سازمان و هر صنعتی بایستی تلاشی آگاهانه و هدفمند در این مسیر صورت پذیرد [۶]. زیرا ارتباط با مشتری به طور مستقیم با ثبات اقتصادی بلندمدت مرتبط می‌باشد [۷]. طبق گزارش سالانه شرکت بین<sup>۱</sup> در حوزه‌ی ابزارهای برتر مدیریتی، در سال ۲۰۱۳ برای چندمین سال متوالی، مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup> به عنوان محبوب‌ترین و برترین ابزار مدیریتی برگزیده شده است. طبق پژوهش‌های شرکت متا، نرخ بازگشت سرمایه در پیاده‌سازی این سیستم حدود ۲۴۳ درصد می‌باشد. [۸]. ازین رو امروزه در هر کجا که نامی از بنگاه‌های اقتصادی و سازمانی برتر به گوش می‌رسد، از نحوه‌ی ارتباط با مشتری سوال می‌گردد و مدیریت ارتباط با مشتری مهم‌ترین مشخصه شرکت‌های امروزی به حساب می‌آید [۹].

بنابراین، مدیریت ارتباط با مشتری نوعی از فناوری نوآورانه است که به دنبال بهبود رضایت، وفاداری و سودآوری مشتری محور از طریق دستیابی، توسعه و حفظ روابط موثر با مشتری و تعامل با ذی‌نفعان است [۱۰]. اما با این حال گاهی نتایج معکوس به بار آورده که به نوبه‌ی خود پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌های پیاده‌کننده این سیستم، به همراه داشته؛ از قبیل ناکامی در شناسایی و تمرکز بر مسائل خاص کاری-مشکل بودن اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری سودمندی‌های نامحسوس، نبود حمایت فعال مدیران ارشد، عدم شفافیت مزایا و توانمندی‌های کاربردی و کوشش در جهت خودکار نمودن فراگردهایی که به طور آشکار باز تعریف نشده‌اند [۱۱]. از قبیل مسائلی است که منجر به عدم کارایی مدیریت ارتباط با مشتری می‌گردد، ازین رو با توجه به توضیحات فوق، و مشاهدات صورت گرفته در بانک آینده، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری در این صنعت از کیفیت لازم برخوردار نبوده و چالش‌ها و مشکلات پنهان و آشکاری در این رابطه به چشم می‌خورد که مانع از ارائه خدمات مناسب و اثربخش به مشتریان می‌گردد. به عنوان مثال، با توجه به اینکه کیفیت کلی خدمات سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از نظر آماری به‌طور عمده‌ای با رفتار مشتری مرتبط است با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد کیفیت پایین خدمات ارائه‌شده تأثیر نزولی و نامطلوبی به همراه داشته؛ به طوری که بیش از ۶۰ درصد مشتریان به دلیل عواملی نظیر بی‌اعتمادی، کیفیت پایین اطلاعات و اطلاعات ناقص به نأمیدی و خروج از سیستم روی آورده‌اند [۱۲]. بنابراین با در نظر گرفتن شرایط فعلی، و مسائل احتمالی آینده از قبیل صدور مجوزهای ارائه شده از سوی بانک مرکزی برای تاسیس بانک‌های جدید خصوصی و خارجی و ورود بانک‌های دولتی به بازار بورس و رقابتی شدن فضا برای جذب و حفظ مشتریان، عدم توجه به آسیب‌پذیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین استفاده ناصحیح از آن می‌تواند آسیب‌های مختلفی را به ارمغان آورد.

همچنین، از منظر نظری نیز، تحقیقات مرتبط با حوزه بانکداری از حیث آسیب‌شناسی سیستم بسیار محدود و اندک شمار هستند. از طرفی نیز با توجه به موقعیت حساس نظام بانکداری در شرایط تحریمی و تورمی کشور، در پژوهش حاضر سعی بر آن شده است که فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری از حیث رفتاری، ساختاری، و محیطی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط ضعف و کاستی‌های موجود در آن شناسایی و اولویت‌بندی گردیده و در نهایت به منظور رفع مشکلات و محدودیت‌ها پیشنهاداتی کاربردی و قابل اجرا ارائه گردد. همچنین، انتخاب مدل سه شاخگی از میان انواع متعدد مدل‌های آسیب‌شناسی

<sup>1</sup> BAIN

<sup>2</sup> CRM

سازمانی، علاوه بر ویژگی بومی بودن و جامعیت آن، الزاماتی را دارا می‌باشد که کاربست این الگو را منطقی می‌سازد، و آن این است که؛ تفسیر و بررسی شاخص‌ها باید با دخالت یک کارشناس بیرونی (خارج از سازمان) انجام گیرد و همچنین استفاده از این الگو برای سازمان‌هایی توصیه می‌گردد که هنوز مرحله دوران بلوغ خود را سپری نکرده است و در ابتدای راه تکامل می‌باشند [۱۳]. بنابراین با احتساب موارد ذکر شده، دانش در مورد آسیب‌پذیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از حیث رفتاری، ساختاری و محیطی ناکافی است و شکاف نظری و عملی واضحی محسوس می‌باشد. [۱۴]. به عبارت دیگر؛ برای آنکه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری اجرا شده در بانک آینده بیان‌کننده حقایق موجود باشد و بتواند به رسالت خویش که همانا حفظ و نگهداشت مشتری (با توجه به شرایط رقابتی سخت) عمل کند، می‌بایست موانع و چالش‌هایی که در مراحل آن می‌تواند به وقوع بپیوندد به درستی شناسایی و برطرف گردد تا براساس آن بتوان برنامه‌ریزی نموده و به شکل صحیح عمل نمود، از همین‌رو به جهت اطمینان از میزان صحت روش انجام آن و جلوگیری از پیامدهای منفی و معکوس، نیاز است برای حفظ سلامت سامانه مدیریت ارتباط با مشتری بانک آینده آسیب‌شناسی<sup>۱</sup> صورت پذیرد. [۸].

ازین‌رو پژوهش حاضر، مطالعه‌ای نظام‌مندی با هدف بررسی و تحلیل سلامت سامانه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه خدمات مالی (نظام بانکداری) که روزانه با مشتریان متعددی مواجه است، انجام شده است. با توجه به مطالب ذکر شده، در پژوهش حاضر، سوالی که به عنوان مساله اصلی پژوهش مطرح می‌شود، این است که وضعیت سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور بر مبنای مدل سه شاخگی چگونه است؟

## ادبیات نظری پژوهش

در این بخش مساله‌ی پژوهش از منظر پیشینه نظری و تجربی و ادبیات موجود در منابع علمی گوناگون در جهت شفاف سازی متغیرهای پژوهش مورد بحث و تشریح قرار خواهد گرفت.

## مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup>، نیازمند یک فلسفه مشتری محوری و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای موثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می‌باشد. با این حال در باره‌ی تعریف مدیریت ارتباط با مشتری، اجماع نظری وجود ندارد [۱۵] اما می‌توان آنها را در یک دسته‌بندی جامع در چهار گروه کلی با عناوین استراتژی، فناوری، فرایند و سیستم اطلاعاتی طبقه بندی نمود و آن را در یک تعریف کلی، رویکردی فراگیر برای مدیریت و تحلیل روابط با مشتریان پیشین، کنونی و آتی کسب و کارهای تجاری مفهوم‌پردازی کرد.

راهبردهای سنتی مدیریت بازاریابی با دیدگاه محصول محور طرح می‌گشت و تنها بر چهار شاخص آمیخته بازاریابی (قیمت، محصول، توزیع و تبلیغات) در راستای افزایش سهم بازار تاکید داشت. در رویکرد سنتی، تاثیر مشتری در فرآیند بازاریابی نادیده گرفته می‌شد، اما مدیریت ارتباط با مشتری رویکرد نوین سازمانی است که هدفی فراتر از افزایش حجم فروش و مبادلات داشته و با دیدگاه مشتری محوری، افزایش مطلوبیت‌ها و رضایت مشتری را مد نظر داشته و به تبع آن منافع سازمان را هدف قرار می‌دهد. ازین‌رو هدف شرکت‌ها، افزایش ارزش برای مشتری و سپس افزایش حجم فروش و درآمد خود سازمان است [۸]. بنابراین، منبع جدید مزیت رقابتی، مشتری‌مداری است؛ یعنی درک عمیق نیازهای مشتریان و برآورده ساختن آن بهتر از سایر رقبا [۱۶].

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از جنس استراتژی است، و برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مناسب‌ترین راه شناخت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیندی است که به جمع‌آوری تمامی اطلاعات در مورد مشتریان، فروش و تاثیر بازاریابی بر واکنش‌ها و رفتار بازار و مشتریان در کنار هم یاری می‌نماید و آنها را تبدیل به مشتریان دائمی می‌کند. بنابراین، راهبردهای مشتری‌مداری، از طریق منابع گوناگون، می‌تواند در جهت بهره‌برداری از

<sup>1</sup> Pathology

<sup>2</sup> CRM

فرصت‌های شناسایی شده ارزشمند باشند [۱۷].

بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات، مدیریت ارتباط با مشتری را مجموعه نرم‌افزارها یا خدماتی می‌دانند که به مکانیزه شدن بازاریابی، فروش و خدمات کمک می‌کند. با این تعریف، مدیریت ارتباط با مشتری تا حد زیادی به حوزه‌ی فناوری اطلاعات نزدیک است [۱۸].

فناوری‌ها، شرکت‌ها را قادر به جمع‌آوری و ذخیره‌سازی ورودی و اطلاعات، می‌کند. طوری که اطلاعات مربوط به مشتریان به طور جداگانه ترتیب‌بندی شده و سپس تجزیه و تحلیل می‌گردد [۱۹ و ۲۰]. فناوری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در بیشتر زمینه‌ها و سازمان‌ها قابل پیاده‌سازی است و شرکت‌ها می‌توانند از طریق این سیستم به مصرف‌کنندگان هدف، دسترسی داشته باشند [۲۱]. در این راستا انتظار می‌رود که خدمات یکپارچه‌تری با مشخصات دقیق‌تری از نیازهای مشتریان ارائه گردد و در نتیجه انجام یک انتخاب بهتر را تضمین نموده و منجر به ارائه خدمات با کیفیت‌تری شود [۸].

مدیریت ارتباط با مشتری، راهبردهای بازاریابی تعاملی و سیستم‌های فناوری‌محور را جهت ایجاد روابط سودآور و طولانی مدت با مشتریان و در کل برای مدیریت مؤثر با چرخه زندگی مشتری پیوند می‌دهد [۲۲]. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری شامل مراحل شناسایی، جذب، حفظ و توسعه مشتری می‌باشد [۲۳] و به افزایش رضایت آنان، جریان درآمد جدید، ارائه خدمات بهتر، بهینه‌سازی فرآیند، بهره‌وری و کارایی می‌انجامد [۲۴]. بنابراین، مفهوم سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، فلسفه‌ای است که مشتریان را در نقطه عطف تولید و طراحی، جهت هدایت منابع و تلاش‌های سازمان و بهبود خدمات و افزایش وفاداری مشتریان قرار می‌دهد. چنین سیستمی، به کسب و کار اجازه می‌دهد شرکت را برای درک تفکر و رفتار مشتریان و تجزیه و تحلیل نیازهای آنها و آگاهی از آرزوهای شان، از طریق اطلاعات ذخیره شده در پایگاه‌های داده یاری نماید، به طوری که شرکت‌ها بتوانند به آنچه نیاز است، دسترسی داشته و همچنین رفتارهای آینده مشتریان را پیشبینی کند و از طریق مهم انگاشتن به تصمیمات بازاریابی و ارائه به هنگام و بهبود کیفیت، در جهت حفظ سودآوری و توسعه در مسیر کسب و کار اقدام بنماید [۲۵]. به طور کلی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر توانایی فناورانه در جهت به دست آوردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان و پاسخ به نیاز آنان است [۱۸].

## آسیب شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد [۲۶]. بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر به موقع شناخته نشوند سازمان را به سمت و سوی نابودی و اول سوق خواهند داد. آسیب‌شناسی، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود آگاه باشند و از وخیم شدن آن جلوگیری نمایند [۲۷].

آسیب‌شناسی<sup>۱</sup>، تلاش می‌کند عوامل مؤثر بر اختلالات سازمانی را در یک سازمان واحد یا نمونه‌ی کوچکی از سازمان‌ها یا برخی از آنها کشف و تشریح کند و متغیرهای داخلی مانند رهبری، فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمان‌ها را مورد واکاوی قرار دهد. آسیب‌های سازمانی، کمبودها و نقص‌هایی هستند که ممکن است حیات سازمانی را با خطر مواجه ساخته و یا اثربخشی آن را کاهش دهند. مطالعات آسیب‌شناسی در روانشناسی که با هدف درک و درمان اختلالات روانی افراد انجام می‌پذیرد، آسیب‌شناسی سازمانی نیز در جهت تشخیص و درمان اختلالات سازمان‌ها با هدف افزایش شانس بقا سازمان‌ها، پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند [۲۸]. در واقع می‌توان گفت، آسیب‌شناسی فرایندی نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد که به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی و محاطی در سازمان‌ها انجام می‌گیرد و هدف از آسیب‌شناسی سازمانی ایجاد چهارچوبی است که بتواند در جهت افزایش تلاش‌ها در جهت برقراری سلامت سازمانی، ایجاد انگیزه نماید [۲۹].

<sup>1</sup> organizational pathology

## مدل سه شاخگی آسیب‌شناسی

تمامی پدیده‌های سازمان و مدیریت را می‌توان در سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، مورد بررسی و تحلیل قرار داد [۳۰]. علت نام‌گذاری این مدل شکل سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه قرار گیرد [۳۱]. به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ و منطقی بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند [۳۲].

شاخه رفتار (محتوا)؛ منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به منابع انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند [۳۳]. از جمله عوامل رفتاری می‌توان به فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی‌های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد [۳۴]. منظور از شاخه ساختار؛ همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعات فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می‌شوند و در واقع عوامل غیر زنده سازمان می‌باشند [۳۵]. از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پژوهش و توسعه [۳۱] و فناوری اطلاعات [۳۶] اشاره کرد. عوامل زمینه‌ای یا محیطی شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند از جمله عوامل محیطی می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان [۳۲]، ارتباط با ارباب رجوع [۳۵] و محیط سیاسی - قانونی [۳۲]. اشاره داشت، که بر ماهیت اساسی مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذار می‌باشند [۲۰].

## الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

در حوزه‌ی الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی، الگوهای گوناگونی مطرح می‌باشد که ذیلاً مهمترین و پرکاربردترین الگوهای ارائه شده معرفی می‌شود: این الگوها عبارتند از تجزیه و تحلیل میدان نیرو لیویت<sup>۱</sup>، تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت، سیستم باز، الگوی هم‌سازی برای تجزیه و تحلیل سازمان، چارچوب 7S مک کنزی، چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی تیچی، الگوی برنامه‌ریزی با عملکرد بالا، الگوی مولکولی، الگوی مالکوم بالدريج، الگوی جایزه دمینگ، الگوی سه شاخگی، الگوی تعالی سازمانی و الگوی وایزبورد می‌باشد [۳۶]. ازین‌رو، در این بخش الگوهای متفاوتی از آسیب‌شناسی سازمانی طرح و مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوهای از قبیل:

**مدل همخوانی تاشمن و نادلر<sup>۵</sup>:** این الگو مشابه مدل لویت (۱۹۶۵) تاکید به سیستم‌های رسمی و غیررسمی دارد، الگو تطابق نادلر-تاشمن ابزار تشخیصی برای سازمان‌ها است که میزان کارکرد عناصر مختلف در سازمان‌ها را ارزیابی می‌کند. نتیجه آن شناسایی شکاف‌های عملکردی است [۳۷].

**مدل آسیب‌شناسی سیستم‌های باز کلارک و کوپمن، (۱۹۶۶):** آسیب‌شناسی در این الگو بر اساس دسته‌بندی فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شده و مقوله‌های سازمانی شامل استراتژی، محیط، فناوری، سیستم منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارزیابی و ساختار را شامل می‌شود [۳۸].

**مدل چهار پنجره‌ای کلایتون و آلدرفر<sup>۶</sup> (۱۹۹۰):** در این الگو از چهار پنجره (پنجره منطقی و ساختاری، پنجره انسانی، پنجره سازمانی و نمادین) در جهت آسیب‌شناسی سازمان استفاده می‌شود [۳۹].

<sup>1</sup> Conten

<sup>2</sup> Structure

<sup>3</sup> Context

<sup>4</sup> Leavitt

<sup>5</sup> Nadler & Tushman

<sup>6</sup> Clayton P. Alderfer

**الگوی بورک و لیتوین (۱۹۹۲):** این الگو شامل متغیرهای گوناگونی از قبیل، محیط خارجی، رهبری، ماموریت و استراتژی، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، جو گروه کاری، انگیزه، ساختار، سیستم‌ها، عملکرد فردی و سازمانی، سازگاری شغل، الزامات و مهارت‌های شخصی و نیازها و ارزش‌های افراد است [۳۸].

**مدل شش جعبه و ایزبورد<sup>۱</sup> (۱۹۷۸):** این الگو نگرشی نظام‌مندی را جهت شناخت دقیق‌تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می‌دهد [۴۰]. همچنین شامل شش بعد اصلی زندگی سازمانی مانند اهداف، ساختار، روابط، رهبری، پاداش‌ها و مکانیسم‌های مفید می‌باشد [۴۱].

**استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی:** این الگو چارچوبی در جهت بهبود توان رقابتی و عملکرد کسب و کارها، از طریق یک رویکرد برنامه‌ریزی شده برای تعیین و ابلاغ اهداف به کارکنان و توسعه آنها در جهت تحقق اهداف مربوطه می‌باشد [۴۲].

**مدل هفت متغیری مک کنزی<sup>۲</sup>:** این الگو به عنوان یک مدل ساده و کاربردی برای موسسات تجاری مطرح می‌باشد که متغیرهای آن همگی با حرف S شروع می‌شوند و عبارت‌اند از ساختار، استراتژی، مهارت‌ها، سبک رهبری، سیستم‌ها، کارکنان و دیدگاه‌های مشترک. محققین در این الگو معتقدند که تغییر و حرکت سازمانی متأثر از تعامل میان هفت بعد می‌باشد که عبارتند از: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت‌ها، ارزش‌های مشترک [۳۸].

**الگوی ملکولی:** یکی از مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی برای سازمان‌های نوآور مدل ملکولی می‌باشد. که در تاریخ ژانویه ۱۹۸۸ و آوریل ۱۹۹۹، پانزده پژوهشگر در راستای بهبود این الگو اقدامات شایسته‌ای انجام دادند. اولین گام در تهیه الگو، شناسایی عناصر کلیدی سازمان نوآور است [۴۳].

**کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون (۱۹۹۲):** در این الگو از کارت امتیاز متوازن، ارزیابی عملکرد سازمان از چهار منظر، مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد بررسی قرار می‌گیرد [۴۴].

**الگوی بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی:** این الگو ابزاری در راستای ارتقا سطح کیفی فرایندهای سازمان می‌باشد. همچنین، شاخص‌های کلیدی عملکرد بهره‌ور را برای سازمان‌ها معرفی می‌نماید. استفاده از آن نقاط قوت و ضعف فرایندهای سازمان را مشخص نموده و چهارچوبی را برای تبدیل نقاط ضعف فرایندی به نقاط قوت معرفی می‌نماید. از چنین الگویی به منظور آسیب‌شناسی نیز استفاده می‌گردد [۴۲].

### الگو آسیب‌شناسی استراتژیک شل

( ۲۰۰۴): در این الگو از رویکرد استراتژیک در آسیب‌شناسی سازمانی استفاده می‌شود. تشخیص علل مشکلات در سطوح و ابعاد مختلف در یک سازمان از ویژگی‌های اصلی این الگو می‌باشد.

**مدل تمایز و ادغام لارنس (۱۹۶۷):** این الگو، مدل تحلیلی نیز نامیده می‌شود. و توسط پل لارنس، مشاور تغییرات سازمانی در دانشگاه هاروارد توسعه یافته است. طبق این مدل تجزیه و تحلیل تمام جنبه‌های سازمان برای ایجاد چارچوبی در راستای اجرای استراتژی‌های تغییر مناسب می‌باشد [۳۸].

در جدول ۱ تعدادی از الگوهای آسیب‌شناسی جهت درک بهتر مفاهیم مرتبط، ارائه شده است که به تفکیک مورد بررسی قرار می‌گیرد:

<sup>1</sup> Weisbord

<sup>2</sup> McKinsey

جدول ۱. الگوها و مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی

عنوان مدل	پژوهشگر و سال	مولفه‌ها / ابعاد
الگوی سیستم‌های باز	کلارک و چاپمن <sup>۱</sup> (۱۹۶۶)	سطح فردی، گروهی و سازمانی
الگوی تجزیه و تحلیل سیستم	رنسیس لیکرت <sup>۲</sup> (۱۹۶۷)	انگیزه، ارتباط، تصمیم‌گیری، تنظیم هدف، کنترل و عملکرد
الگوی تمایز و ادغام	لارنس <sup>۳</sup> (۱۹۶۷)	ساختار واحدهای سازمانی، جهت‌گیری زمانی کارکنان، جهت‌گیری کارکنان نسبت به دیگران و جهت‌گیری از اهداف اعضا
الگوی شش جعبه‌ای	ویزبرد (۱۹۷۸)	اهداف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری، مکانیزم‌های مفید
الگوی نگاشت شناختی	ادوارد تولمن <sup>۴</sup> (۱۹۴۸)	دو اصل؛ مفاهیم و روابط علی
الگوی آسیب‌شناسی رفتاری فردی و گروهی	هریسون <sup>۵</sup> (۱۹۹۴)	ورودی (منابع: انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی)، فرایند (محیط: ساختار، هدف و فناوری) و خروجی (عملکرد فردی، گروهی و کیفیت زندگی کاری)
الگوی چهار پنجره‌ای	کلایتون و آلدرفر <sup>۶</sup> (۱۹۹۰)	ابعاد: ساختاری، منابع انسانی، سیاسی و نمادین / سمبلیک
الگوی 7s	مک کنزی پیترز و واترمن <sup>۷</sup> (۱۹۸۰)	تغییر و حرکت سازمانی متأثر از تعامل میان هفت بعد می‌باشد: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت‌ها، ارزش‌های مشترک.
الگوی سازگار	نادلر و تاشمن <sup>۸</sup> (۱۹۸۰)	ورودی، پردازش، خروجی، استراتژی و بازخورد
الگوی فنی-سیاسی و فرهنگی TPC	تیچی <sup>۹</sup> (۱۹۸۳)	در این الگو محیط، تاریخ و منابع، ورودی‌های اصلی برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود. متغیرهای فرآیندی شامل مأموریت و استراتژی، وظایف، شبکه‌های کارکنان، فرآیندهای سازمانی و شبکه‌های نوظهور می‌باشند در حالی که متغیرهای خروجی عبارتند از افراد، گروه‌ها و عملکردهای سازمانی.

<sup>1</sup> Clark & Copman

<sup>2</sup> Likert Rensis

<sup>3</sup> Lawrence

<sup>4</sup> Edward Tolman

<sup>5</sup> Harrison

<sup>6</sup> Clayton P. Alderfer

<sup>7</sup> Peters & Waterman

<sup>8</sup> Nadler and Tushman

<sup>9</sup> Tichy

الگوی عملکرد بالا و برنامه ریزی	تلسون و برنز، (۱۹۸۴)	چارچوب زمانی، تمرکز، مدیریت، توسعه، چشم انداز، تغییر، برنامه‌ریزی، ساختار، انگیزه، رهبری و ارتباطات.
الگوی تعالی سازمانی	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت <sup>۱</sup> (۱۹۸۹)	نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات هدف، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه کارمندان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، همکاری با شرکای تجاری و مسئولیت اجتماعی
الگوی مشاوره مدیریتی	آرمسترانگ و ویتلی (۱۹۹۰)	برنامه‌ریزی، روش کار، کارکنان، بازاریابی، تبلیغات و توسعه و سرمایه
الگوی استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی (IIPS)	سازمان ملی آموزش با همکاری اتحادیه صنعت انگلستان، انجمن مشاغل، موسسه کارکنان و توسعه و برخی سازمان‌های دیگر (۱۹۹۱)	استراتژی کسب و کار، استراتژی یادگیری و توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، استراتژی رهبری و مدیریت، اثربخشی مدیریت، قدردانی و پاداش، مشارکت و توانمندسازی، یادگیری و توسعه، اندازه‌گیری عملکرد و بهبود مستمر
الگوی علی برک و لیتوین	برک و لیتوین (۱۹۹۲)	محیط خارجی، رهبری، ماموریت و استراتژی، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، جو گروه کاری، انگیزه، ساختار، سیستم‌ها، عملکرد فردی و سازمانی، انطباق با الزامات شغلی و مهارت‌های شخصی و نیازها و ارزش‌های فرد
کارت امتیاز متوازن	کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	استراتژی مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری
الگو لیوینت	اسکات مورتون (۱۹۹۴)	وظیفه، متغیرهای ساختاری، فناوری و انسانی
الگوی مولکولی / ماژولار	کوک و فلت (۲۰۰۳)	ماموریت، ارزش‌ها و فرهنگ
الگوی علی عملکرد و تحول سازمانی <sup>۲</sup>	بارک و لیت وین <sup>۳</sup> (۱۹۹۲)	محیط خارجی، چشم‌انداز، رهبری و استراتژی، ساختار، مدیریت عملکرد و انطباق الزامات شغلی با نیازهای مهارتی و ارزشی فرد
الگوی آسیب شناسی استراتژیک شل	شل <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)	هدف، ماموریت، استراتژی‌های رقابتی، استراتژی وظیفه‌ای، بازاریابی منابع انسانی، اطلاعات عملیاتی و مالی و تحقیق و توسعه‌ای
مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی	واتس هامفری (۱۹۸۰)	سطوح بلوغ (اولیه، مدیریت شده، تعریف شده، سطح پیش‌بینی پذیر و سطح بهینه‌سازی)، نواحی فرایندی، هدف‌ها و فعالیت‌ها
مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	قلی پور و همکاران (۱۳۹۰)	سطوح بلوغ: پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی. این مدل دارای ۱۴ فرایند با ۲۰۰۰۰ امتیاز و همچنین دارای ۱۴۰۰۰ امتیاز برای نگرش‌های ۱۲ گانه می‌باشد.

<sup>1</sup> EFQM

<sup>2</sup> Causal Model

<sup>3</sup> Burke & Litwin)

<sup>4</sup> Schell



## بانک آینده کشور

هر جامعه‌ی خردمندی علاقه‌مند به داشتن سازمان‌های موثر با عملکرد مناسب می‌باشد [۴۵]. زیرا جهان کسب و کار با محیطی پویا و چالشی رو به رو است و نهادهای گوناگون با مسائل مربوط به سهم بازار خود و یافتن روش‌هایی جدید در صدد جذب، حمایت و نگهداشت مشتریان جهت افزایش سود و موفقیت بیشتر روبه‌رو می‌باشند. ازین‌رو در سالهای اخیر و با ورود بانکهای خصوصی به عرصه رقابت شرایط اقتصادی پیچیده‌تر شده و با توجه به مشکلات گوناگون اقتصادی، اجتماعی و دولت محور بودن نظام بانکی و همچنین به دلیل فزونی میزان تقاضا بر عرضه و وجود تحریم‌های خرد و کلان، همواره بانک‌ها در صدد رفع نیازهای مشتریان برآمده و مشتری مداری و ارکان آن را مورد توجه قرار داده‌اند [۱۱]. در این میان، یکی از بانک‌های تاثیرگذار و صاحب نام، بانک آینده می‌باشد. "این بانک" به استناد مصوبه یک‌هزار و یکصد و سی و هفتمین جلسه شورای پول و اعتبار، از ادغام بانک تات، مؤسسه اعتباری صالحین و مؤسسه اعتباری آتی، با سرمایه‌ی پایه هشت هزار میلیارد ریال؛ در تیرماه سال ۱۳۹۱ شکل گرفت. متعاقباً، بانک آینده، بر اساس مجوزهای صادره از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان بورس و اوراق بهادار؛ تحت شماره ۴۴۲۳۲۵ و شناسه ملی ۱۰۳۲۰۸۹۴۸۷۸، در تاریخ ۱۳۹۲/۰۵/۱۶ به ثبت رسید. بانک آینده از مجموعه‌ی بیش از هفده هزار سهامدار، پس از طی مراحل لازم، در تاریخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ موفق به اخذ مجوز فعالیت از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران گردید [۴۶].

در حال حاضر، بانک آینده با مجموعه‌ای از نیروی انسانی توانا، در قالب یک بانک تجاری خصوصی و با راهبرد حضور مؤثر و کارآمد در حوزه‌های خدمات بانکداری: خرد، تجاری، مؤسسه‌ای و اختصاصی در بستر آخرین دستاوردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، با ۲۷۵ شعبه در سراسر کشور، مشغول فعالیت است. در حال حاضر، بانک آینده مجموعه‌ای از نیروی انسانی (حدود ۳۹۰۰ نفر) و ۲/۹ میلیون نفر مشتری را شامل می‌شود و سرمایه‌ی بانک با تأیید سهامداران، با افزایش ۱۰۰ درصدی، از هشت هزار میلیارد ریال به شانزده شانزده هزار میلیارد ریال، افزایش یافته‌است [۴۷].

از سویی گسترش بانکداری مجازی، تمرکز بر فعالیت‌های بانکداری بین‌الملل، حرکت در جهت تشکیل مؤسسه مالی مادر تخصصی چندمنظوره، افزایش مستمر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و قدرت خلاقیت، تخصص و تعلق سازمانی آن‌ها، مهندسی فرآیندها و کاهش قیمت تمام‌شده خدمات برای مشتریان، هم‌زمان با افزایش کیفیت و به‌طور کلی ارزش‌آفرینی مستمر و در حد اعلا برای تمام گروه‌های ذی‌نفع بانک، از استراتژی‌های بنیادین تاسیس بانک آینده است. همچنین، ارزش‌آفرینی برای مشتریان، تشخیص نیازهای آشکار و پنهان آن‌ها و پاسخ‌گویی موثرتر و سریع‌تر از رقبای، در راستای تامین حقوق سهام‌داران و تحقق راهبردهای کلان‌کشوری، نیز از جمله اصول پذیرفته شده سهام‌داران و مدیریت بانک آینده است [۴۶]. ازین‌رو، اقداماتی که بانک آینده، تاکنون در جهت پیاده‌سازی چنین سیستمی در جهت مدیریت بهتر مشتریان انجام داده عبارت است از اتصال پایانه‌های فروش به سیستم‌های خاص بنگاه‌های تجاری، ارائه‌ی بانکداری اینترنتی به مشتریان حقوقی و حقیقی، نصب خودپرداز و چک‌پذیر برای سازمان‌های بزرگ، شناسه‌ی واریز، ارائه‌ی درگاه پرداخت اینترنتی، صدور بن‌کارت برای پرسنل سازمان‌های بزرگ، صدور ایران‌کارت، صدور کارت هدیه با مبلغ و متن دلخواه، دریافت عوارض و وجوه سازمان‌ها به صورت الکترونیکی و صدور انواع شارژ کارت، طراحی کارت نقدی قابل استفاده به‌عنوان کارت پرسنلی، افتتاح حساب در محل سازمان‌ها و شرکت‌ها توسط شعبه‌ی مجازی، ارائه‌ی خدمات پیشخوان مجازی به‌صورت اختصاصی و ویژه، پرداخت‌های مستمر شرکتی از طریق "پایا" و "ساتنا" و "سحاب"، صدور و کشف چک‌های رمزار و شخصی سازی محصولات برای شرکت‌های ارزش‌آفرین از طریق ابزارهایی از قبیل آبانک، تلفن بانک، سامانه کلید، نوبانک، همیار مشتری، پیشخوان مجازی اقدام نموده است. بنابراین، بانک آینده از نهادهای مالی خصوصی می‌باشد که در جهت تامین و پوشش‌دهی نیازمندی‌های مشتریان و سودآوری بیشتر در صدد بهره‌بردن از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. اما با توجه به اینکه چنین سیستمی ممکن است دچار آسیب‌ها گوناگون از جوانب و ابعاد مختلف شود، توجه به عارضه‌یابی آن و جلوگیری از ایجاد مسائل مرتبط و غیر مرتبط ضروری و حایز اهمیت می‌باشد. ازین‌رو در پژوهش حاضر به بررسی آسیب‌ها وارده بر سیستم مستقر شده در جهت ارائه خدمات به مشتریان در بانک آینده در شعب غرب ایران پرداخته خواهد شد.

## پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات بسیاری در زمینه آسیب‌شناسی در حوزه‌های گوناگون انجام شده است [۵۰، ۵۱، ۵۲]، در پژوهش حاضر مرتبط‌ترین و جدیدترین پژوهش‌ها در این حوزه مورد تشریح و بررسی قرار گرفت.

جدول ۲. پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	پژوهشگر و سال	عنوان	روش و استراتژی	ابعاد و مولفه‌ها	یافته‌ها
۱	جاوید و همکاران، (۱۴۰۰)	ارائه مدل توسعه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با تأکید بر استراتژی بازاریابی دیجیتال	داده بنیان- روش کیفی	هفت مقوله اصلی شامل بازاریابی، محیط سازمانی، زیرساخت، عملکرد، مدیریت و برنامه‌ریزی، کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط.	بهینه‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و توسعه استراتژی بازاریابی دیجیتال
۲	کمایی و تمیمی (۱۴۰۰)	آسیب شناسی برنامه ریزی آرمانی در تخصیص بهینه بودجه عملیاتی بانک آینده استان خوزستان	بررسی پیشینه‌ی پژوهشی و تکنیک دلفی	هفت معیار آسیب‌های حوزه ورودی بودجه، حوزه نظارت بر فرایندهای سازمانی، حوزه اثربخشی و کارایی هزینه‌ها، حوزه ضعف ساختار در سازمان، آسیب‌های خروجی بودجه بندی، حوزه نتایج بودجه بندی و حوزه حاکمیت قانون در بودجه بندی می‌باشد	آسیب‌های حوزه حاکمیت قانون در بودجه بندی در رتبه اول قرار دارد.
۳	رحمتی و پورزمانی (۱۴۰۰)	عارضه‌یابی حسابداری تعهدی در بخش عمومی ایران از نظر محتوا، زمینه و ساختار	معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر- روش کمی	محتوایی (پذیرش مدیران، پذیرش کارکنان و تعهد شغلی)، ساختاری (عوامل استخدامی، زیرساخت‌های فناوری)، زمینه‌ای (عوامل فرهنگی، بسترهای قانونی)	ابعاد آسیب شناسی سه شاخگی نقش مؤثری در زمینه اجرای حسابداری تعهدی در بخش عمومی دارند.
۴	یاوری‌فر و همکاران، (۱۳۹۸)	مدل هوشمندی بازاریابی	تکنیک ism مراجعه و به اسناد بالادستی	عوامل زمینه‌ای (شبکه برون سازمانی، توصیه‌های مشتری، منابع اطلاعاتی دولتی، منافع کشور). عوامل محتوایی (کارکنان آموزش دیده، پایش ارتباطات، فرهنگ ایرانی-اسلامی). عوامل ساختاری (ارکان جهت‌ساز سازمان، زنجیره تامین و توزیع بانگیزه، ارائه دهندگان اطلاعات)	ارائه مدل هوشمندی بازاریابی با توجه به سه شاخه‌ی زمینه‌ای، محتوایی، ساختاری

<p>تأثیر بیشتر عامل رفتاری</p>	<p>رفتاری (رهبری و مدیریت، انگیزشی و هدفمندی، امنیت شغلی، رضایت شغلی، آموزش و بالندگی). ساختاری (ارزشیابی و انتصاب، روش گزینش و استخدام)، زمینه‌ای (فردی و اجتماعی).</p>	<p>آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی) و آزمون‌های دو</p>	<p>ساخت مقیاس آسیب‌شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب‌های سازمانی</p>	<p>نوری و همکاران (۱۳۹۷)</p>	<p>۵</p>
<p>تأثیر شاخه‌ی رفتاری در ایجاد آسیب‌های سازمانی</p>	<p>ساختاری (ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها، سیستم مکانیزه اطلاعات، سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد). عوامل رفتاری (امنیت شغلی، رهبری، آموزش و بالندگی کارکنان، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی، انگیزش و رضایت). عوامل زمینه‌ای (مشتری‌گرایی و پیمانکاران و مشاوران).</p>	<p>آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن</p>	<p>آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه بر اساس الگوی سه شاخگی</p>	<p>اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۶)</p>	<p>۶</p>
<p>سود بردن مشتریان از خدمات دیجیتال</p>	<p>چهار مؤلفه رابطه‌ای عبارتند از: قابلیت‌های دیجیتالی سازی مکمل، دارایی‌های دیجیتالی خاص رابطه، روال‌های اشتراک دانش با قابلیت دیجیتالی فعال، و حاکمیت مشارکت.</p>	<p>روش موضوعی و مقایسه مضامین (روش کیفی)</p>	<p>تغییر روابط ارائه دهنده خدمات و مشتری در خدمات دهی دیجیتال: نگاه تعاملی مشتریان به دیجیتالی شدن</p>	<p>کامالالدینا و همکاران<sup>۱</sup>؛ (۲۰۲۰)</p>	<p>۷</p>
<p>هوشمندسازی مدیریت ارتباط با مشتری و توسعه، حفظ و ایجاد ارزش‌های بلند مدت</p>	<p>توانمندی هوش مصنوعی: توسعه، حفظ و کسب مشتری و خروجی (شرکت، جامعه و مشتری)</p>	<p>روش‌های تحلیل داده هوش مصنوعی</p>	<p>هوش مصنوعی و سیستم مدیریت ارتباط با مشتری</p>	<p>لیبیا و همکاران<sup>۲</sup>؛ (۲۰۲۰)</p>	<p>۸</p>

<sup>۱</sup> Kamalaldina & et al

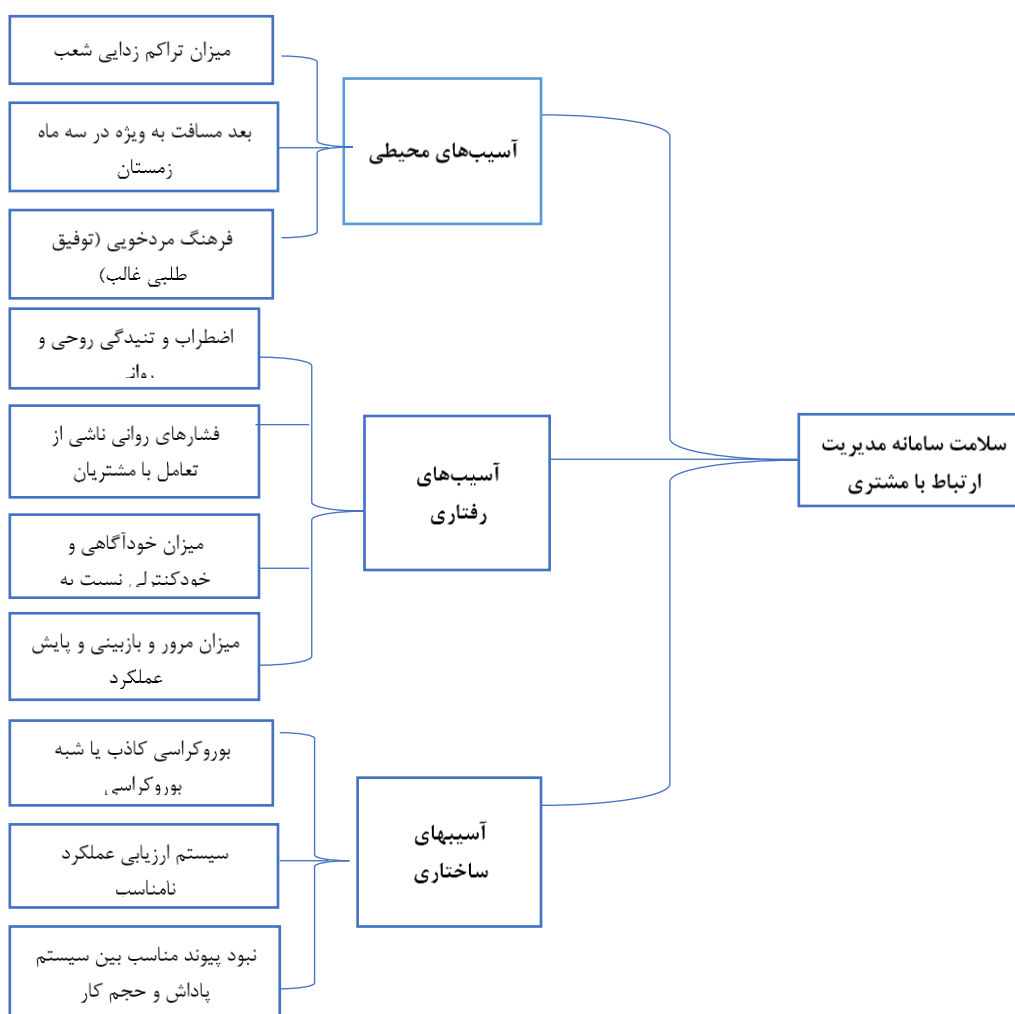
<sup>۲</sup> Libai & et al

ارزیابی میزان کاهش تعداد مشتریان و بهبود ارائه خدمات به مشتریان	خودمختاری، کنترل، حفظ حریم خصوصی افراد، آگاهی مشتریان از آنچه مربوط به آنها است، سوگیری‌ها، مسئولیت شرکت‌ها، اعتماد و رضایت آگاهانه است..	استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون مصاحبه و بررسی ادبیات	مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند و اخلاق مداری	کوبین و آنا (۲۰۱۹)	۹
ابعاد آسیب سازمانی کمتر از حد متوسط	ابعاد (اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش‌ها و مکانیزم‌های مفید، نگرش‌ها).	t تک متغیره و تحلیل واریانس ساده	بررسی آسیب شناسی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان	فہیم (۲۰۱۸)	۱۰

همانطور که مشاهده شد مطالعات بسیاری در زمینه آسیب شناسی در جوامع آماری گوناگون از جمله ارتباطات، بانکداری، تولید و درمان انجام شده است، اما پژوهش خاص در زمینه‌ی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از حیث آسیب پذیری سیستم مشاهده نگردید، ازین رو پژوهش حاضر دارای تفاوت بسیاری از حیث موضوع و مساله مورد بحث با پژوهش‌های پیشین می‌باشد و از طرفی با بررسی روش پژوهش از قبیل تعیین گویه‌ها، حجم نمونه، شیوه‌ی نمونه گیری و هم چنین روش تجزیه و تحلیل داده، تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها را می‌توان مشاهده کرد. از سویی از حیث یافته‌ها و نتایج پژوهش نیز در بررسی سایر پژوهش‌ها ملاحظه شد، از میان سه شاخه‌ی پژوهش (ساختار، رفتار و زمینه)، میزان تاثیرگذاری شاخه‌ی رفتاری نسبت به سایر شاخه‌ها وزن بیشتری داشته اما در پژوهش حاضر شاخه‌ی ساختاری از حیث میزان تاثیرگذاری نقش بیشتری را ایفا می‌کند، که این امر نشان دهنده‌ی به وقوع پیوستن نتایج جدید در حوزه‌ی مرتبط با آسیب شناسی سازمانی می‌باشد. لذا با بررسی پیشینه تجربی پژوهش‌های مرتبط می‌توان به اهمیت بررسی عارضه‌یابی در بسترهای گوناگون پی برد، از طرفی در درده گذشته پژوهش‌های گوناگونی در حوزه‌ی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، در حوزه‌های نظام بانکی و حوزه‌های مشابه انجام شده است که نتایج آن، علی‌رغم تفاوت در تدابیر آزمایشی، ابزارهای اندازه‌گیری، روش‌ها و موقعیت‌های پژوهشی، مقایسه داده‌های پژوهش و غیره... مثبت ارزیابی شده است.

بنابراین با توجه به اینکه هیچ پژوهش مشابه‌ای در جامعه‌ی علمی کشور در خصوص آسیب شناسی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به انجام نرسیده است و عدم وجود دانش مرتبط و جامع در حیطه‌ی اطلاعات مرتبط با سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در مشاغل خدماتی از قبیل نظام بانکی محسوس می‌باشد، پژوهش حاضر، با هدف بررسی سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه خدمات مالی از بانک آینده که روزانه با مشتریان متعددی روبه‌رو است انجام گرفته. که در این راستا ضمن توجه به خلاء پژوهشی از پیشینه پژوهشی، بررسی شده، در جهت غنی نمودن نتایج پژوهش و تدوین سوالات بهره برداری و در نهایت نتایج پژوهش با نتایج پژوهش سایر پژوهشگران مقایسه و پیشنهاداتی در این راستا ارائه گردید.

بنابراین، باتوجه به بررسی ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش و همچنین مصاحبه‌های نیمه عمیق انجام شده مدل مفهومی پژوهش حاضر از قرار زیر می‌باشد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، بر اساس معیار هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی، بر اساس معیار گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های پیمایشی، بر اساس معیار ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش از نوع تحقیق کمی، بر اساس معیار خصوصیات موضوع یا مسئله پژوهش یک پژوهش همخوانی، بر اساس نوع داده پژوهش با استفاده از داده‌های دست اول، بر اساس معیار روش جمع‌آوری داده‌ها پژوهش میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه و بر اساس معیار میزان ژرفایی یک پژوهش پهنانگر می‌باشد. بنابراین، اصلی‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری سین و همکاران (۲۰۰۵) است که مقیاس اندازه‌گیری آن، طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) می‌باشد. همچنین در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای آماری و مدلسازی معادلات ساختاری SPSS و AMOS استفاده شده است. پایایی ابزار پژوهش نیز بر اساس آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سیستم مدیریت روابط با مشتری ۰/۷۵ و برای مؤلفه‌های (آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی) به ترتیب برابر با ۰/۷۳ و ۰/۷۶ و ۰/۷۵ به تأیید رسیده است. همچنین در راستای عارضه‌یابی در جامعه مورد مطالعه از مدل سه شاخگی میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۷) ساختار، رفتار و زمینه استفاده شده است، و بمنظور انتخاب گویه‌های هر شاخه مدل، ابتدا؛ گویه‌های مقدماتی، بر اساس مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و اطلاعات حاصل از منابع و شبکه‌های اطلاعاتی تحلیل شغل، مبتنی بر معیار "عوامل حیاتی موفقیت" استخراج گردید. بر اساس نتایج مرحله اول؛ پس از تخصیص وزن به گویه‌ها از طریق روش پاسخ خبرگان، اهمیت این شاخص‌ها از طریق طیف لیکرت در پرسشنامه‌ی محقق ساخته مشخص گردید و در مرحله بعد؛ گویه‌های

محوری حاصل از آزمون ناپارامتریک فریدمن که از اولویت بالاتری برخوردار بودند، به‌عنوان گویه‌های اثرگذار در هر شاخه انتخاب شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شعب بانک آینده غرب کشور می‌باشد و شمول جامعه آماری تمامی کارکنان در سطوح مدیریتی و کارشناسی شعب غرب کشور می‌باشد، این افراد به طور مستقیم با سیستم‌های مدیریت مشتری تماس داشته و در جریان گزارش و شکایت‌های مشتریان از نحوه و میزان خدمات دهی بانک به آنان بوده و به نحو صحیح‌تری با نقاط ضعف و قوت این سیستم آشنایی داشته‌اند، بنابراین هدف از انتخاب این افراد افزایش بازدهی نتایج پژوهش در جهت یافتن و برطرف نمودن مساله مورد بررسی در جامعه‌ی مورد مطالعه می‌باشد ازین‌رو در پژوهش حاضر، برای گزینش جامعه و افراد مورد بررسی ابتدا از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای برای انتخاب شعب بانک آینده بهره گرفته شده و در گام بعدی برای انتخاب افراد مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید و سپس، حجم نمونه پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS SAMPLE POWER برابر با ۱۱۰ نفر تعیین شد.

همچنین به منظور، برآورد و تعمیم نتایج به‌دست‌آمده از حجم نمونه به جامعه آماری مورد مطالعه از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و مدل عاملی تأییدی مرتبه اول و همچنین آزمون رتبه بندی فریدمن در راستای ارزیابی پرسش‌ها و داده‌های پژوهش استفاده شد.

### جدول ۳. عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

پژوهشگران	سال	مولفه‌های کلیدی
لاوسن بادی و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۱	عوامل زمینه‌ای: فشارهای رقابتی، فشارهای محیطی، روابط با مشتریان، نفوذ هم‌سالان عوامل فنی سازمانی و پیچیدگی نرم افزار: زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش، برنامه‌ریزی، تعمیر و نگهداری. عوامل اجتماعی سازمانی: عوامل پشتیبانی، مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، اندازه سازمان، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت دانش. عوامل فردی: پذیرش کاربر، نوآوری، مقاومت کاربر، امیال شخصی کاربران، ظرفیت کاربران در کسب دانش.
وظیفه دوست و همکاران	۲۰۱۲	مدیریت ارشد سازمان، مدیریت اجرایی، فرهنگ سازمانی، فرآیند بهبود مستمر، مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری.
سبجان و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۴	عوامل کلیدی سازمان، رضایت به همراه پشتیبانی، کیفیت اطلاعات، میزان استفاده از راهکارهای مدیریت ارتباط با مشتری و آرایه یک مدل مفهومی.
ریچر و زیگیچی <sup>۳</sup>	۲۰۱۵	پیش از اجرا و پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های کوچک و دانش بنیان سه مجموعه عوامل می‌بایست در نظر گرفته شوند: مجموعه عوامل استراتژیک، مجموعه عوامل تکنولوژیک و مجموعه عوامل انسانی.
کمالیان و همکاران	۱۳۹۱	اندازه سازمان، توانایی کارکنان، حمایت و نوآوری مدیران، قابلیت‌های مدیریت دانش.

<sup>1</sup> Lawson-Body

<sup>2</sup> Šebjan & et al

<sup>3</sup> Reicher & Szeghegyi

## یافته های پژوهش

### آمار توصیفی

در پژوهش حاضر، برای انجام بررسی داده‌های جمعیت شناختی از نرم افزار تحلیل آماری Spss استفاده شد که نتایج کسب شده عبارتند از:

جدول ۴. فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی

درصد	فراوانی	متغیرها	
۶۱/۸	۶۸	مرد	
۳۸/۲	۴۲	زن	
۶۸/۱	۷۵	کمتر از ۳۰ سال	
۱۸/۲	۲۰	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
۱۰	۱۱	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	
۳/۷	۴	بیشتر از ۵۰ سال	
۹/۰۱	۱۰	فوق دیپلم	
۸۰	۸۸	لیسانس	
۱۰/۹	۱۲	فوق لیسانس و بالاتر	
۵۴/۵	۶۰	کمتر از ۵ سال	
۴۰/۹	۴۵	بین ۵ تا ۱۰ سال	
۴/۶	۵	بیشتر از ۱۰ سال	

جدول ۵. پراکندگی (میانگین و انحراف معیار) متغیرهای پژوهش

گویه‌ها			ردیف
انحراف معیار	میانگین	آسیب‌های محیطی	
۰/۲۶	۲/۶۲	میزان تراکم زدایی شعب	۱
۰/۳۶	۲/۵۴	بعد مسافت مخصوصاً در سه ماه زمستان از سال	۲
۰/۵۲	۲/۷۱	فرهنگ مردخویی (توفیق طلبی) غالب در غرب کشور	۳
گویه‌ها			ردیف
انحراف معیار	میانگین	آسیب‌های رفتاری	
۰/۶۴	۲/۷۳	اضطراب و تنیده‌گی روحی و روانی	۱
۰/۴۸	۲/۶۰	فشارهای روانی ناشی از تعامل با مشتریان	۲
۰/۵۶	۲/۷۷	میزان خودآگاهی و خود کنترلی نسبت به عملکرد	۳
۰/۶۱	۲/۶۹	میزان مرور و بازبینی و پایش نحوه عملکرد	۴
گویه‌ها			ردیف
انحراف معیار	میانگین	آسیب‌های ساختاری	
۰/۶۴	۲/۴۹	بوروکراسی کاذب یا شبه بوروکراسی	۱
۰/۵۲	۲/۵۸	سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب	۲
۰/۳۸	۲/۶۱	نبود پیوند مناسب بین سیستم پاداش و حجم کار	۳

توزیع جنسیت پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۶۱/۸ درصد از پاسخگویان مرد و ۳۸/۲ درصد زن بوده‌اند، در بحث سن ۶۸/۱ درصد پاسخگویان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۱۸/۲ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۰ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳/۷ درصد نیز در گروه سنی بیشتر از ۵۰ سال بوده‌اند، ۹/۰۱ درصد از پاسخگویان دارای میزان تحصیلات فوق دیپلم، ۸۰ درصد لیسانس و ۱۰/۹ درصد نیز دارای میزان تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند، در بحث سابقه خدمت ۵۴/۵ درصد دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۴۰/۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۴/۶ درصد نیز سابقه خدمت خود را بیشتر از ۱۰ سال گزارش نموده‌اند.

همانگونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، توزیع فراوانی گویه‌های سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در این پژوهش حاکی از آنست که میانگین اکتسابی تمامی گویه‌های سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پایین‌تر از حد متوسط گزارش شده است که نشان از مطلوب بودن و کاهش آسیب‌ها می‌باشد.

### آمار استنباطی

در پژوهش حاضر در راستای پاسخ به پرسش‌های تحقیق از نرم افزار AMOS و همچنین Spss و روش‌های آماری تی تک نمونه‌ای و معادلات ساختاری در جهت آزمون و ترسیم مدل پژوهش استفاده گردید. لازم به ذکر است، باتوجه به سطح معناداری ۰/۰۶، که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ گزارش شده است، می‌توان استنباط نمود که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کند، ازینرو می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

### آزمون میانگین تی تک نمونه‌ای پرسش‌های پژوهش

با توجه به مقدار میانگین اکتسابی در آزمون جدول ۶ متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از حد متوسط پایین‌تر و معنادار گزارش شده است و بیانگر آنست که سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور در حد مطلوب می‌باشد. همچنین، با توجه به مقدار میانگین اکتسابی در آزمون فوق متغیر آسیب‌های ساختاری از حد متوسط پایین‌تر و معنادار گزارش شده است و بیانگر آنست که این آسیب‌ها در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط بوده و بانک آینده از گزند آسیب‌های ساختاری نابهنجار در امان می‌باشد. همچنین در بررسی آسیب‌های رفتاری، با توجه به مقدار میانگین اکتسابی در آزمون جدول ۶ متغیر آسیب‌های رفتاری از حد متوسط پایین‌تر و معنادار گزارش شده است و بیانگر آنست که آسیب‌های رفتاری در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط بوده و بانک آینده از گزند آسیب‌های رفتاری نابهنجار در امان می‌باشد.

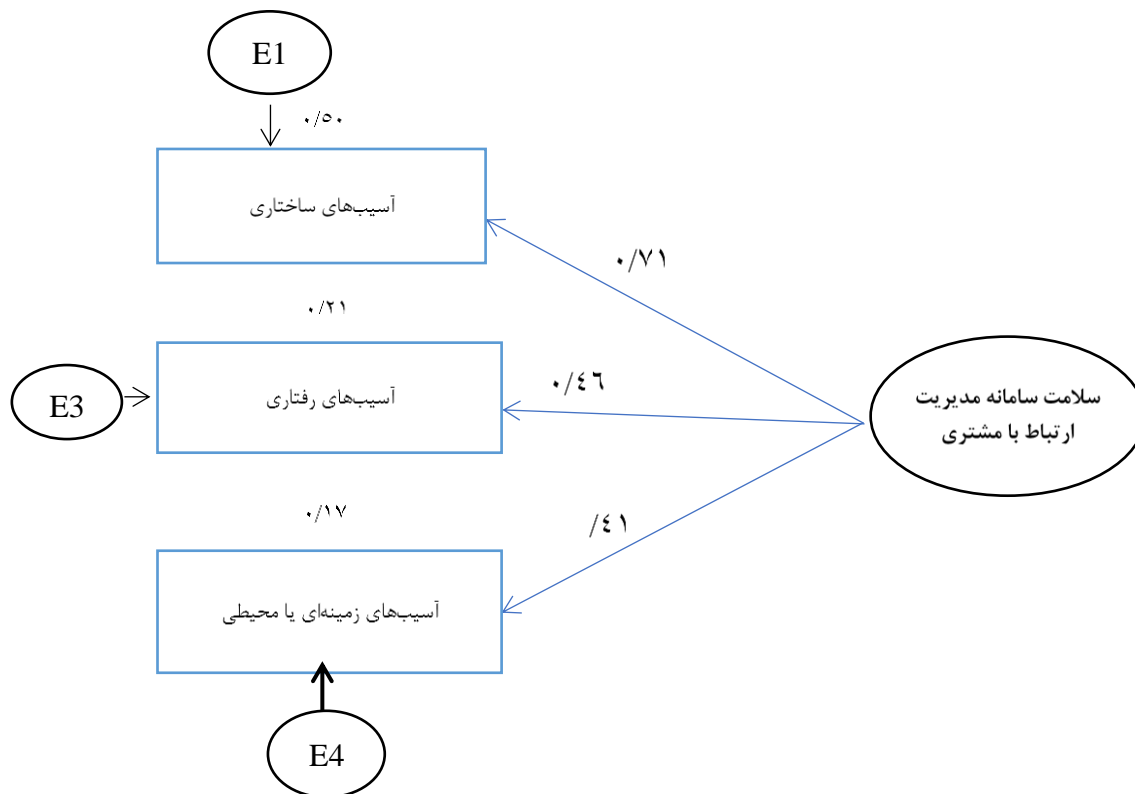
همچنین، با توجه به مقدار میانگین اکتسابی در آزمون جدول ۶ متغیر آسیب‌های زمینه‌ای (محیطی) از حد متوسط پایین‌تر و معنادار گزارش شده است و بیانگر آنست که آسیب‌های زمینه‌ای (محیطی) در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط بوده و بانک آینده از گزند آسیب‌های ساختاری نابهنجار در امان می‌باشد.

جدول ۶. آزمون میانگین تی تک نمونه‌ای پرسش‌های پژوهش

متغیرها	مقدار T	Sig	اختلاف میانگین	یافته
سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	۷/۳۱	۰/۰۱	-۰/۳۶ (تفاوت از ۳)	وجود تفاوت معنادار و اکتساب میانگین پایین‌تر از حد متوسط
آسیب‌های ساختاری	۸/۰۴	۰/۰۰۷	-۰/۴۴ (تفاوت از ۳)	وجود تفاوت معنادار و اکتساب میانگین پایین‌تر از حد متوسط
آسیب‌های رفتاری	۶/۹۷	۰/۰۲	-۰/۳۱ (تفاوت از ۳)	وجود تفاوت معنادار و اکتساب میانگین پایین‌تر از حد متوسط
آسیب‌های زمینه‌ای	۷/۵۳	۰/۰۰۹	-۰/۳۸ (تفاوت از ۳)	وجود تفاوت معنادار و اکتساب میانگین پایین‌تر از حد متوسط



### مدل عملیاتی پژوهش



شکل ۲. مدل آسیب‌شناسی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری شعب بانک آینده غرب کشور

نتیجه‌ی سنجش و رتبه‌بندی مؤلفه‌های سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور از نظر میزان شدت تأثیرگذاری از (تأثیرگذاری زیاد) به (تأثیرگذاری کم) از قبیل زیر می‌باشد:

جدول ۷. مؤلفه‌های سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

رتبه	مؤلفه‌ها
۱	آسیب‌های ساختاری
۲	آسیب‌های رفتاری
۳	آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی

جدول ۸. بررسی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه نهایی مؤلفه	میانگین رتبه مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها
۲	۳/۵۳	آسیب‌های ساختاری
۳	۱/۹۸	آسیب‌های رفتاری
۱	۲/۸۰	آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی
۱۱۰		تعداد
۷۰/۰۰۷		مقدار کای اسکوار
۳		درجه آزادی
۰/۰۰۰۱		سطح معناداری
معنادار بودن رتبه مؤلفه‌ها		نتیجه آزمون

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در رتبه‌بندی مؤلفه‌های متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور، با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۱ است و این مقدار با اطمینان ۰/۹۵ از سطح خطای ۰/۰۵ کوچک‌تر گزارش شده است می‌توان استنباط نمود که میانگین رتبه اکتسابی هریک از مؤلفه‌های متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور تفاوت معناداری با سایر مؤلفه‌ها دارد. نتیجه‌ی سنجش و رتبه‌بندی مؤلفه‌های سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور با استفاده از آزمون فریدمن، از قبیل زیر می‌باشد:

۱. آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی

۲. آسیب‌های ساختاری

۳. آسیب‌های رفتاری.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

داده‌ها و اطلاعات، حاکی از پیشرفت مستمر فناوری کسب و کار، در زمینه‌ی خدمات به مشتریان است [۵۱]. افزایش استفاده از نرم‌افزارهای گوناگون در تجارت می‌تواند روند رو به رشد کسب و کار را مهیا سازد [۵۲]. ازین‌رو فناوری عوامل گوناگون را در خود جای داده است و زندگی مشتریان را قابل اعتمادتر و سریعتر نموده و تأثیر قابل توجه‌ای بر فعالیت‌های کسب و کار دارد، بنابراین، زیرساخت‌های فنی بر فرهنگ، مهارت‌ها و روابط یک سازمان بسیار تأثیرگذار می‌باشد [۵۳]. بنابراین، پژوهش حاضر در صدد بررسی سلامت سامانه مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده (غرب کشور) با استفاده از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی می‌باشد و در این راستا به چهار سؤال (یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی) که نشأت گرفته از مسأله پژوهش می‌باشد پرداخته شد، با توجه به آزمون‌های انجام گرفته در بخش یافته‌های پژوهش که در راستای پاسخ به سؤالات مطروحه انجام گردید، متغیر سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پایین‌تر از حد متوسط می‌باشند. همچنین در بررسی شاخه‌های نشأت گرفته از مدل پژوهش، آسیب‌های ساختاری در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط بوده و بیانگر آنست که بانک آینده از گزند آسیب‌های ساختاری نابهنجار تاحدودی در امان می‌باشد. همچنین، آسیب‌های رفتاری در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط بوده و بانک آینده از گزند آسیب‌های رفتاری نابهنجار نیز تا حدی در امان می‌باشد. آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی نیز در شعب بانک آینده غرب کشور پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد و بانک آینده از گزند آسیب‌های ساختاری نابهنجار تا حدی در امان می‌باشد. اما با این حال، مدل عاملی تأییدی این پژوهش نشان داد که به ترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت در تبیین سلامت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور عبارت‌اند از: ۱. آسیب‌های ساختاری ۲. آسیب‌های رفتاری ۳. آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی. ازین‌رو از سه شاخه‌ی مورد بررسی بیشترین تأثیر مربوط به شاخه‌ی آسیب‌های ساختاری نسبت به دو شاخه‌ی دیگر در ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری مستقر در بانک آینده می‌باشد و عدم توجه به آن می‌تواند چالش‌های فراوانی را به دنبال آورد. همچنین دو شاخه‌ی دیگر (شاخه‌ی آسیب‌های رفتاری و محیطی) از حیث تأثیر گذاری در درجه بعدی اهمیت قرار می‌گیرد، دستاورد پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۶) و نوری و همکاران (۱۳۹۷) و رحمتی و پورزمانی (۱۴۰۰) همراستا می‌باشد با این تفاوت که در پژوهش اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۶) و نوری و همکاران (۱۳۹۷) قوت تأثیر آسیب‌های رفتاری بیشتر از آسیب‌های ساختاری و محیطی می‌باشد. ازین‌رو با توجه به بررسی‌های انجام شده در پژوهش حاضر، در رابطه با شاخه‌ی آسیب‌های محیطی به مدیران شعب بانک آینده در غرب کشور پیشنهاد می‌گردد: در سیستم جذب و گزینش به تنوع جنسیتی توجه نمایند و سعی کنند درصدی از افراد استخدامی را از زنان متقاضی گزینش نمایند و این انتخابات صرفاً مختص مشاغل سطوح پایین نبوده بلکه برای سمت‌هایی از قبیل مدیر شعبه یا معاون بانک نیز از توان و ظرفیت زنان بهره گرفته شود و برای جامعه پذیر شدن مردان و قبول چنین تغییراتی فرهنگ‌سازی لازم از طریق برگذاری دوره‌های گوناگون در قالب همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌ها اقدام شود.

از طرفی با توجه به اینکه یکی از مولفه‌های مهم شاخه‌ی آسیب‌های محیطی، مسافت طولانی محل زندگی کارکنان و مشتریان و مشکل بودن دسترسی به شعب بانک می‌باشد، در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران در راستای خدمات‌دهی به مشتریان تاکید فراوانی به روش‌های جدید مشتری مداری که مبتنی بر فناوری است از قبیل پیشخوان مجازی بانک آینده و همچنین نو بانک بنمایند، از حیث کارکنان نیز به مدیران پیشنهاد می‌شود در ساماندهی کارکنان آنان را در نزدیکترین شعب به کارگمارد، این امر منجر به ایجاد و افزایش رضایت کارکنان شده و همچنین در هزینه‌های بانک از قبیل سرویس حمل و نقل و ایاب و ذهاب و غیره صرفه جویی به عمل می‌آورد.

همچنین مدیران با تراکم زدایی شعب بانک‌ها که یکی از ابعاد آسیب‌های محیطی می‌باشد و با بهره‌گیری از خدمات سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و ابزارهای آن می‌توانند از ایجاد آسیب‌هایی از قبیل دورری مکان خدمات دهی به مشتریان و کارکنان بانک ممانعت نمایند.

علاوه بر موارد بیان شده یکی از آسیب‌های با اهمیت که در پژوهش حاضر نیز مورد توجه قرار گرفت، آسیب‌های رفتاری می‌باشد که به نوبه خود چالش‌های درونی را به طور روزانه موجب می‌شود، که ریشه آن در تعاملات ناصحیح کارکنان بانک با مشتریان و بالعکس می‌باشد. در این راستا تعاملاتی که با فشار روانی و اضطراب همراه هست می‌تواند حواشی و درگیری‌های طولانی مدت را در محیط کار ایجاد کند که به شکایت و اعتراض مشتریان منجر شود و نام و اصالت بانک ارائه دهنده‌ی خدمات را زیر سوال برد، ازین جهت به مدیران پیشنهاد می‌شود به کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه لازم را داشته و با برنامه‌هایی از قبیل سفرهای زیارتی، گردش و سایر برنامه‌هایی که می‌تواند به آرامش روانی کارکنان کمک نماید توجه لازم به عمل آورند، همچنین مدیران ترتیباتی را به منظور رفع موانع و آسیب‌زدایی در این باره، دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای با محوریت مدیریت استرس، توانمندسازی رفتاری و تحمل ابهام در رأس امور آموزشی اتخاذ نمایند. از طرفی در جهت بهبود ارتباط با مشتریان اقدام به اصلاح ابزارهای خدمات مشتری نموده و در جهت تلاش برای افزایش وفاداری مشتری، به سرمایه‌گذاری بیشتر در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و تیم‌سازی هدفمند همت گمارد. علاوه بر موارد فوق به مدیران پیشنهاد می‌شود با ارائه اطلاعات مفید به مشتریان، باعث ایجاد حس اعتماد مشتریان و جذب و تعامل بیشتر با آنان شوند. بسیاری از بانک‌های اغلب به طور مکرر سعی می‌کنند با ارسال پیام در رسانه‌های اجتماعی (به عنوان مثال اینستاگرام) تعاملات مشتریان را افزایش دهد. ازین رو پیام‌هایی با مضمون و کلماتی که بیان‌کننده صراحت و قاطعیت هستند (به عنوان مثال؛ همیشه، همه چیز، برای همیشه) می‌تواند نتایج بهتری را به همراه آورند و سطح بالاتری از تعامل مصرف‌کنندگان را منجر شوند. از این رو پیام‌هایی که بیان‌کننده صراحت و قاطعیت هستند با تأثیر بر نحوه درک مشتریان از نام آن بانک، تعامل را افزایش می‌دهند. بنابراین به طور خاص، قاطعیت کلام باعث می‌شود که تبلیغات قدرتمندتر به نظر برسند ازین رو می‌تواند تأثیرات مثبتی بر تعاملات بانک و مشتریان داشته باشد [54]. و از میزان آسیب‌های رفتاری ممانعت کند.

همچنین، در راستای ایجاد رضایت مشتریان به مدیران بانک پیشنهاد می‌گردد شیوه‌ی قدردانی سیستم بانکی را بهبود و ارتقاء دهند (نظیر؛ ارسال پیامک و ایمیل قدردانی پس از ارائه خدمات) و ازین منظر نسبت به بهینه‌سازی کانال‌های بازخورد خود اقدام نمایند. زیرا با چنین اقدامی در حقیقت به مخاطبان خود این اطمینان را دهند که، ما به آنچه می‌اندیشید اهمیت می‌دهیم. همچنین از آنجایی که فناوری در حال شکل دادن به چشم انداز کسب و کار است [55.56.57]. وفاداری مشتریان می‌بایست حامی و طرفداران اختصاصی خود را داشته باشند، این امر نیازمند صرف انرژی و تلاش زیادی از جانب بانک است. امتیازهای وفاداری مشتری به طور غیر مستقیمی به میزان درآمد و سود مرتبط می‌شوند. ازین رو بانک ارائه دهنده‌ی خدمات می‌تواند نتایج سنجش وفاداری خود را با سایر بانک‌ها به اشتراک بگذارد. علاوه بر موارد ذکر شده در راستای کاهش آسیب‌های رفتاری از حیث سایر ابعاد به مدیران شعب پیشنهاد می‌گردد آگاهی و خودکنترلی نسبت به عملکرد از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی و نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نیمرخ شایستگی در جهت خودکنترلی و خودارزیابی بیشتر را لحاظ نمایند.

در بررسی مولفه‌های آسیب‌های ساختاری، سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب عاملی مهم در ایجاد چالش‌های گوناگون از حیث ساختاری می‌شود، ازین رو میزان انصراف مشتریان به عنوان یک شاخص کلیدی عملکرد حایز اهمیت است. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد مدیران بانک از طریق ایجاد پایگاه‌های داده از تعداد مشتریان در حال انصراف آگاهی نمایند، ازین رو می‌توانند شخص خاصی را متصدی چنین امری به منظور پیگیری و بهبود تعامل و وفاداری مشتری بگمارند. [۵۸].

همچنین با توجه به مشکلات ساختاری نشأت گرفته از عدم پیوند مناسب بین سیستم پاداش و حجم کار پیشنهاد می‌گردد در راستای یکسان و همراستاسازی سیستم عملکرد و پاداش کارکنان که منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و این تاثیرگذاری منجر به ارائه خدمات بهتر و بیشتری از جانب کارکنان هر چند در قالب مجازی شده و به تبع در عملکرد کلی بانک موثر می‌باشد از مطالعات کار (نظیر کار سنجی و روش سنجی) در جهت متناسب سازی حجم کار با سیستم‌های تشویقی استفاده گردد و از آنجایی که این چنین موارد با کاهش تاکید بر مقررات ساختاردهنده امکان پذیر است، و ازین رو پیشنهاد می‌شود مدیران، کارکنان را از دام رویه‌های سخت و قوانین اداری و بروکراسی موجود نظام بانکی محافظت نمایند و با در نظر گرفتن روابط توأم با حس اطمینان و اعتماد جو سازمانی آرامش بخش و متعالی را ایجاد نمایند.

### فهرست منابع

1. Aloqool A, Alharafsheh M, Abdellatif H, Alghasawneh L, Al-Gasawneh J. The mediating role of customer relationship management between e-supply chain management and competitive advantage. *International Journal of Data and Network Science*. 2022;6(1):263-72.
۲. مبینی دهکردی، علی، کشتکار هرانکی، مهران. بررسی تأثیر مدل سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع و داروسازی). مدیریت نوآوری ۱۳۹۳؛ ۳(۴): ۵۷-۷۵.
3. Lee CM, Che-Ha N, Alwi SF. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*. 2021 Jan 1;122:751-60.
4. Pathirana UP. Impact of SERVQUAL model dimensions for Customer Satisfaction towards Vehicle Leasing Providers in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2019 Jan;9(1):1075-85.
5. Singh T, Geetika G, Dubey R. A theoretical framework for soft dimensions of total quality management. In *International conference on economics and finance research IPEDR 2011 (Vol. 4)*.
۶. جعفری سیدمحمدباقر، یعقوبی جهرمی زینب. تأثیر به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM) بر عملکرد رابطه با مشتری. کاوش های مدیریت بازرگانی. ۱۳۹۷؛ ۱۰(۲۰): ۱۱۵-۱۳۴.
7. Mahmoud AB, Grigoriou N, Fuxman L, Reisel WD, Hack-Polay D, Mohr I. A generational study of employees' customer orientation: a motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*. 2020 Nov 21:1-8.
8. Alt R, Ehmke JF, Haux R, Henke T, Mattfeld DC, Oberweis A, Paech B, Winter A. Towards customer-induced service orchestration-requirements for the next step of customer orientation. *Electronic Markets*. 2019 Mar;29(1):79-91.
۹. زارع نژاد، نرگس. مدیریت ارتباط با مشتری و اهمیت آن. ۱۳۹۴. پایان نامه مدیریت صنعتی دانشگاه اصفهان.
10. Buttle, F. The Scope of Customer Relationship anagement. 2002 Available from: <http://www.crmforum.com/library/aca/aca-07.html>, (Accessed 29th July 2002).

<sup>1</sup> Performance Indicator

۱۱. بسکلبادی، حسین؛ توسلی، عبدالله. تاثیر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌ها، کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک. ۱۴۰۰.

۱۲. منصوری حسین، غفورنیا محمد. تجزیه و تحلیل عوامل و مؤلفه های تأثیرگذار بر توسعه ی کیفیت خدمات الکترونیک: مطالعه ای در بخش های دولتی و خصوصی صنعت بانکداری. تحقیقات بازاریابی نوین. ۱۳۹۹. (۱۰): (پیاپی ۳۶) ۱۰۵-۱۲۸.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=566674>

۱۳. شمس مورکانی غلامرضا، صفایی موحد سعید، فاطمی صفت علی. آسیب شناسی فعالیت های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۳۹۴، (۷): ۷۱-۱۰۰.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=289037>

14. Kamalaldin A, Linde L, Sjödin D, Parida V. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*. 2020 Aug 1;89:306-25.

15. Buttle, F. The Scope of Customer Relationship Management. Available from: <http://www.crmforum.com/library/aca/aca-07.html>, (Accessed 29th July 2002)

16. Varadarajan R. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*. 2020 Aug 1;89:89-97.

17. Neneh BN. Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*. 2018 Jun 11.

18. Libai B, Bart Y, Gensler S, Hofacker CF, Kaplan A, Kötterheinrich K, Kroll EB. Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing*. 2020 Aug 1;51:44-56.

19. Blattberg RC, Glazer R, Little JD. *Marketing information revolution*. Harvard Business School Press; 1994.

20. Marcu R, Popescu D. Healthcare Customer Relationship Management: Marketing Process Deliverable Approach. *Studies in Informatics and Control*. 2020 Sep 1;29(3):329-36.

21. Harrigan P, Miles M. From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*. 2014 Jan 1;21(1):99-116.

۲۲. غفاری آشتیانی پیمان، داوودی معصومه. بررسی و تحلیل سبد بازار و چیدمان محصولات فروشگاه های زنجیره ای. کاوش های مدیریت بازرگانی. ۱۳۹۵؛ (۱۶): ۱۶۱-۱۸۴.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=315340>

23. Holmlund M, Van Vaerenbergh Y, Ciuchita R, Ravald A, Sarantopoulos P, Ordenes FV, Zaki M. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*. 2020 Aug 1;116:356-65.

24. Al-Zagheer H. E-Procurement as Application of Electronic Customer Relation Management. *IJASSH*. 2018 Mar 24.

25. Yitzhak S. *Organizational Pathology: Life and Death of Organizations*. Routledge; 2017 Jul 5.

26. Alvarado, J. M.. *Organizational Pathology:2000* (www.centrogeo.com).

27. Baashar Y, Alhussian H, Patel A, Alkaws G, Alzahrani AI, Alfarraj O, Hayder G. Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*. 2020 Aug 1;71:103442.
28. Adiele KC, Gabriel J, Kenneth AC. Customer relationship management and bank performance in Nigeria: An empirical validation Study. *International journal of Science and Research*. 2013;2(1):416-9.
۲۹. صفرزاده حسین، جعفری محمدسعید. بررسی نقش عوامل مدل سه شاخگی مدیریت (ساختار، زمینه و رفتار) در استقرار حراج الکترونیک، مجله مدیریت استراتژیک صنعتی. ۱۳۹۰ ۸(۲۳):۵۱-۶۹.  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=183133>
۳۰. رجبی پورمیددی علیرضا، آندرواژ لایلا، معصومی سیدسینا، قاسمی همدانی ایمان، کناری زاده ایمان. واکاوی مدیریت کیفیت نرم در مدل سه شاخگی با استفاده از روش پدیدارنگاری. توسعه تکنولوژی صنعتی. ۱۳۹۹ ۱۸(۳۹):۲۹-۴۰.  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=552519>
۳۱. محمدکاظمی رضا، قاسمی حمید، رستم بخش محمدرضا. شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور. پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۱۳۹۰ ۲(پیاپی ۲):۸۹-۱۰۰  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=153171>
۳۲. بیات، مهین و کامرانی، محسن. آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه بر اساس مدل سه بعدی مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران. ۱۳۹۳. بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق، تهران.
۳۳. میرزایی اهرنجان، حسن و مقیمی، سید محمد. ارائه الگوی سازمانی مطلوب برای سازمان های غیردولتی با استفاده از رویکرد کارآفرینی. دانش مدیریت، ۱۳۸۲. شماره ۶۲، صص ۱۰۱-۱۳۸.
۳۴. دهقان، رضا و طالبی، کامبیز. توسعه کارآفرینی در نظام اداری (بررسی وضعیت در بخش دولتی) همایش ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان. ۱۳۹۱. مازندران.
35. Waari, D.N. The effect of customer satisfaction on customer loyalty: The moderation roles of experiential encounter and customer patronage. *Business and Management*, 2018. 20(4), 74-80.
۳۶. زارعی بهروز. آسیب شناسی سازمانی شرکت های پروژه محور: موردکاوی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران. مدیریت توسعه و تحول. ۱۳۹۳. ۶(۱۶):۴۱-۴۹.  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=255475>
37. Oduronke T. Eytayo and Tebo K. Leburu-Dingalo. Towards an enterprise research model for academics at University of Botswana, *Journal of ICT Development, Applications and Research*, 2022.3(1/2), 1 – 19.
38. Rahimi H. A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*. 2020 Nov 1;3(4):907-21.
۳۹. مسعود سینکی سپیده، سید نقوی میرعلی. عارضه یابی سازمانی بر اساس مدل ویز بورد: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی تهران. پیآورد سلامت. ۱۳۹۵؛ ۱۰(۶): ۴۶۹-۴۷۱.
۴۰. رجایی پور؛ سعید و نادری؛ ناهید. مدل ها و ابزارهای آسیب شناسی سازمانی، اصفهان: انتشارات کنکاش. ۱۳۸۸.
41. Falletta SV. *Organizational diagnostic models: A review and synthesis*. City, CA: Leader Sphere. 2005.
۴۲. قلی پور؛ آرین، اسدی؛ اصغر و سفیدگران؛ بهارک. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: انتشارات کتاب مهربان. ۱۳۹۹.
43. Cook, R. & Fleet, G.. *Molecular Model*, *Journal of Strategy & Business*. 2003.

44. Kaplan, R. S. & Norton, D. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston:Harvard Business School Press.2004
45. Nwanzu CL, Babalola SS. Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. International Journal of Engineering Business Management. 2019 Jul 6;11:1847979019827149.
۴۶. کمایی، ابراهیم و تمیمی، محمد. آسیب‌شناسی برنامه ریزی آرمانی در تخصیص بهینه بودجه عملیاتی بانک آینده استان خوزستان، رویکردهای پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری، ۱۴۰۰، سال پنجم، شماره ۵۶، صص ۶۵-۸۹.
47. <https://ba24.ir/>
48. Rai AK, Medha S. The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context. Journal of competitiveness. 2013 Jun 1;5(2):139-63.
49. Kim HJ. Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. Journal of Hospitality Marketing & Management. 2011 Aug 1;20(6):619-37.
50. Tan Y, Xu H, Wu Y, Zhang Z, An Y, Xiong Y, Wang F. Research on knowledge driven intelligent question answering system for electric power customer service. Procedia Computer Science. 2021 Jan 1;187:347-52.
51. Libai B, Bart Y, Gensler S, Hofacker CF, Kaplan A, Kötterheinrich K, Kroll EB. Brave new world? On AI and the management of customer relationships. Journal of Interactive Marketing. 2020 Aug 1;51:44-56.
52. Moon NN, Talha IM, Salehin I. An advanced intelligence system in customer online shopping behavior and satisfaction analysis. Current Research in Behavioral Sciences. 2021 Nov 1;2:100051.
53. Pagoropoulos A, Maier A, McAloone TC. Assessing transformational change from institutionalising digital capabilities on implementation and development of Product-Service Systems: Learnings from the maritime industry. Journal of cleaner production. 2017 Nov 10;166:369-80.
54. Gil-Gomez H, Guerola-Navarro V, Oltra-Badenes R, Lozano-Quilis JA. Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. Economic research-Ekonomska istraživanja. 2020 Jan 1;33(1):2733-50.
55. De Bellis, E. and Johar, G.V., 2020. Autonomous shopping systems: Identifying and overcoming barriers to consumer adoption. Journal of Retailing, 96(1), pp.74-87.
56. Davenport T, Guha A, Grewal D, Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020 Jan;48(1):24-42.
57. Grewal, D, Anne L. Roggeveen & J., "The Future of Retailing," Journal of Retailing, 2017. 93, 1-6.
58. Pezzuti T, Leonhardt JM, Warren C. Certainty in language increases consumer engagement on social media. Journal of Interactive Marketing. 2021 Feb 1;53:32-46.