

## Designing the Business Re-Engineering Model in Iranian Banking Industry with the Emphasis on Customer Orientation: An Exploratory Mixed-method Research

Mohsen Fallah<sup>1</sup>, Farideh Haghshenas<sup>2\*</sup>, Ali Rezaeian<sup>3</sup>

1- PhD Candidate of Business Management-Marketing, Department of Management, Islamic Azad Univesrity, Central Tehran Branch, Iran  
mohsenfal@gmail.com

2- Assistant Professor of Marketing Management, Department of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran  
fahaghshenaskashani\_93@yahoo.com

3- Professor of Public Administration, Department of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran  
a-rezaeian@sbu.ac.ir

### Abstract

The purpose of this paper was to design a business re-engineering model in the banking industry with an emphasis on customer-orientation. This study was an exploratory mixed method with two qualitative (Grounded Theory) and quantitative sections. The statistical population in the quantitative and qualitative sections was the elites of the banking industry of Iran with a PhD in Business Administration, and managers and experts in the banking industry, respectively. In the qualitative section, 11 elites of the banking industry were selected by the theoretical sampling method and in the quantitative section, a sample of 385 individuals was selected based on Morgan Table and using the probability sampling method. In the qualitative and quantitative parts, the semi-structured deep interview and the questionnaire were used to obtain the data. The validity and reliability of the qualitative part were confirmed by the feedback of the participants and receiving the opinions of colleagues. The validity of the questionnaire was confirmed using the convergent validity and its reliability was approved using Cronbach's alpha. The coding method was used to obtain the research hypotheses and the structural equation modeling was used to investigate the research hypotheses. The result of the research was the achievement of a model that includes 26 variables and five important factors (providing maximum benefits to stakeholders, the speed and cheapness of services, the application of rules and standards, the observance of banking management frameworks, and the creation and improvement of banking procedures leading to the customers of the banking industry) and confirmed the positive impact of each of the five model factors on customer-oriented banking industry.

**Keywords:** Business Re-engineering, Iran Banking Industry, Customer Orientation.

### طراحی مدل مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری‌مداری؛ تحقیق آمیخته اکتشافی

محسن فلاح<sup>۱</sup>، فریده حق‌شناس کاشانی<sup>۲\*</sup>، علی رضائیان<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

۲- استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

fahaghshenaskashani\_93@yahoo.com

۳- استاد مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

هدف مقاله حاضر، طراحی مدل مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری‌مداری است. این پژوهش، پژوهش آمیخته اکتشافی با دو بخش کیفی (نظریه داده‌بنیاد) و کمی است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی به ترتیب نخبگان صنعت بانکداری ایران با مدرک دانشگاهی دکتری مدیریت بازرگانی و مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری بوده‌اند. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری نظری، ۱۱ نفر از نخبگان صنعت بانکداری و در بخش کمی نمونه‌ای برابر با ۳۸۵ نفر براساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری احتمال وند انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی برای به دست آوردن داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی و پایایی بخش کیفی به ترتیب از طریق بازخورد مشارکت کنندگان و دریافت نظرات همکاران و روایی پرسشنامه با استفاده از روایی همگرا و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای دستیابی به فرضیه‌های پژوهش از روش کدگذاری و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتیجه پژوهش، دستیابی به مدلی است که مشتمل بر ۲۶ متغیر و ۵ عامل (تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان، سرعت و ارزانی ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رشد چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتری) است و تأثیر مثبت هر یک از ۵ عامل مدل را بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار تأیید می‌کند.

**کلید واژه‌ها:** مهندسی مجدد کسب و کار، صنعت بانکداری ایران، مشتری‌مداری

## ۱- مقدمه

محیط امروز با افزایش سطح رقابت مشخص می‌شود. شرکت‌ها درصدد افزایش سهم بازار خود هستند و برای به دست آوردن سود باید فرایندهای کسب و کار خود را با تغییرات محیط سازگار کنند؛ در نتیجه تغییرات زیادی در فرایندهای کسب و کار اتفاق می‌افتد و یکی از روش‌های برآوردن تغییرات، مهندسی مجدد کسب و کار است. مهندسی مجدد بازرگانی سریع و رادیکال فرایندهای کسب و کار استراتژیک، ارزش افزوده تعریف می‌شود که حمایت آنها باعث بهینه‌سازی جریان کار و بهره‌وری در یک بنگاه می‌شود (سیادت و همکاران، ۲۰۱۴). مایکل هامر (۱۹۹۳) برجسته‌ترین و تأثیرگذارترین صاحب‌نظر این رشته، مهندسی مجدد را «بازتفکر بنیادی و بازرگانی اصولی فرایند کسب و کار به منظور دسترسی به بهیودهایی چشمگیر در سنجش نکته‌بینانه عملکرد» تعریف کرده است. بکمن و شرایبر این تعریف را بدین شرح گسترش داده است؛ «بازتفکر بنیادی و بازرگانی اصولی سیستم کامل کسب و کار برای دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در سنجش‌های نکته‌بینانه عملکرد و ارزش مشتری» (بکمن و شرایبر، ۲۰۱۴: ۳۱). بنابر نظر بکمن، استراتژی کسب و کار سازمان قبل از شروع طرح ابتکاری بازمهندسی باید فرموله شود؛ در غیراین صورت منابع فراوانی ممکن است برای طراحی یک محصول یا خدماتی صرف شود که بازار نمی‌تواند پشتیبانی کند یا مشتریان در دسترس طالب آن نباشند (بکمن، ۲۰۱۲: ۱۲۱-۱۲۹).

در اواخر قرن بیستم بسیاری از بنگاه‌ها دیدگاه مبتنی بر مشتری یا مشتری‌مداری را اتخاذ کردند. در این دیدگاه مشتری به صورت بخشی جدانشدنی از فرایند سازمان درمی‌آید. سازمانی که دارای دیدگاه

مشتری‌مداری است، هنگام طرح‌ریزی محصول (کالا یا خدمات) و عرضه آن، به مشتری توجه خاص دارد. در یک محیط بسیار رقابتی هر سازمانی که از نیازهای مشتریان اطلاعات بیشتری به دست آورد و راحت‌تر با آنها تماس برقرار کند، در صحنه رقابت موفق خواهد بود. به عبارتی شرکت‌های زیادی محصول محورند، در حالی که باید مشتری محور باشند. در این حالت دارایی‌ها به ورودی‌ها و به پیشنهادهایی تبدیل می‌شوند و از طریق کانال‌ها در اختیار مشتریان قرار می‌گیرند. محصول محور بودن و در عین حال به صورت سنگینی بر دارایی‌ها سرمایه‌گذاری کردن دواقع به معنای فشار و اجبار پیشنهادهای آنها به مشتری بالقوه و رد توجه به ارزش‌ها و تمایلات مشتری است. ناآگاهی بیشتر در مورد فرد فرد مشتریان منجر به فروش متقاطع و فروش بیشتری نخواهد شد (کاتلر، ۲۰۱۳: ۳۶-۳۸).

از طرفی ضرورت ایجاد ساختار سازمانی مشتری‌مدار در بنگاه‌های بزرگ مانند بانک‌ها وجود دارد؛ به خصوص در شرایط کنونی حاکم بر شبکه بانکی کشور که به لطف حضور تعدادی از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری دولتی و خصوصی در برخی از حوزه‌های رقابتی (به خصوص در بخش خدمات بانکی) رقابت به طور نسبی شکل گرفته است توجه و تمرکز جدی به مشتری ضروری است و اگر بانک‌ها به صورت جدی به این مسئله نپردازند، آسیب‌های فراوانی خواهند دید (حکیمیان، ۱۳۹۵).

پژوهش‌های فراوانی در زمینه مهندسی مجدد انجام گرفته است، ولی پژوهشی مشاهده نشده است که بتواند هم مدلی برای مهندسی مجدد کل اکوسیستم کسب و کار درونی و بیرونی ارائه کند و هم این مدل را با تأکید بر مشتری‌مداری ارائه دهد. از طرفی دیگر مسئله موجود در جامعه بررسی شده، نبود شناخت

قالب مدل مهندسی مجدد کل کسب‌وکار نشان دهد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

پژوهش‌های زیادی درباره مهندسی مجدد در بنگاه‌های مختلف دولتی و خصوصی انجام شده است که دلیل بر اهمیت این موضوع است. در واقع در محیط پر از رقابت کنونی ممکن نیست بنگاهی بتواند بدون تغییر در پیکره خود و با تکیه بر وضع موجود ادامه حیات دهد؛ اما هر کدام از تحقیقات انجام شده نیز نتوانسته است بر موضوع مشتری‌مداری و باتوجه به متدولوژی جدید مهندسی مجدد کل کسب‌وکار - متدولوژی بکمن که در آن ۱۱ عامل تأثیرگذار بر مهندسی مجدد کل سیستم کسب‌وکار همراه ابعاد آنها آورده می‌شود و حداقل پنج مورد از این عوامل در مدل‌سازی بیشتر به چشم خواهد آمد - در بنگاه‌های بزرگ دولتی و خصوصی پردازد. در این زمینه تحقیق تام بکمن با عنوان «مهندسی مجدد کسب‌وکار در یک سازمان بزرگ دولتی» منجر به دسترسی به یازده عامل تأثیرگذار بر مهندسی مجدد کل سیستم کسب‌وکار در سازمان وزارت خزانه‌داری ایالات متحده آمریکا بوده است (بکمن، ۱۹۹۶). مهابادی در مقاله‌ای با عنوان بررسی امکان‌سنجی استقرار مهندسی مجدد صنعت بانکداری ایران با رویکرد استراتژیک در راستای بهبود فضای کسب‌وکار، بیان می‌کند که برای بهبود فضای کسب‌وکار تحولات بنیادی در حیطه رسالت و اهداف بانک‌ها، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های بانک‌ها، ساختار و وظایف بانک‌ها و عوامل محیطی و گروه‌های ذی‌نفع باید شکل گیرد؛ همچنین نتیجه گرفته است برای ایجاد وضعیت مطلوب میزان به‌کارگیری مدیران مالی متخصص در بانک‌ها، میزان به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان مشارکت نخبگان دانشگاهی در سیاست‌گذاری‌های مختلف پولی و مالی نظام بانکی باید بسیار زیاد باشد

عوامل درونی و بیرونی مبتنی بر مشتری‌مداری است که انجام این تحقیق راه‌های دسترسی به این عوامل را در این جامعه هموار می‌کند و در حل این مسئله مفید و مؤثر است.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت علت انتخاب موضوع برای پژوهش حاضر این است که در صنعت مهم بانکداری لازم است با طراحی مدل مهندسی مجدد کل کسب‌وکار و با تأکید بر مشتری‌مداری بتوان گروه‌های مشتری را شناخت، نیازهای مشتری، ارزش‌ها و انتظارات آنها را ارزیابی کرد، شیوه بهتر برای مشتری‌مداری را شناخت و فاصله بین عملکرد کنونی و عملکرد مطلوب را تعیین کرد و در نهایت با اعمال این مدل خلاقانه می‌توان بهبود خدمات مشتری، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، بهبود رضایت مشتری و در نهایت افزایش درآمد و سهم بازار را فراهم آورد. به عبارت دیگر پژوهش حاضر پژوهشی ساختارشکن و براساس روش مهندسی مجدد مشتری‌گرایی عمل می‌کند که می‌تواند پاسخگوی مسائل سازمانی صنایع مختلف در زمینه عدم بهره‌وری باشد؛ سازمان‌هایی که در قرن حاضر و در یک محیط رقابتی حضور دارند تکیه بر رویه سنتی سبب نابودی‌شان خواهد شد و جز اتلاف منابع حاصلی نخواهند داشت.

سؤال اصلی تحقیق این است که مدل مناسب برای مهندسی مجدد کل کسب‌وکار در صنعت بانکداری با تأکید بر مشتری‌مداری چیست.

پژوهش حاضر با هدف کلی طراحی مدلی برای مهندسی مجدد کسب‌وکار در بنگاه‌های بزرگ خصوصاً بانک‌های دولتی و خصوصی با تأکید بر مشتری‌مداری وارد می‌شود. این پژوهش در نظر دارد عوامل مشتری‌مداری را کشف کند و این عوامل را در

ضروری سیستم‌ها، سیاست‌ها و ساختار سازمان‌ها می‌داند که جریان کاری و بهره‌وری را در یک سازمان بهینه می‌کند (رتبخان، ۲۰۰۰). تام بکمن (۱۹۹۶) تعاریف بالا را بدین شرح گسترش داده است: «بازتفکر بنیادی و بازطراحی اصولی سیستم کامل کسب و کار برای دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در سنجش‌های نکته‌بینانه عملکرد و ارزش مشتری». این تعریف مهم‌ترین مفاهیم را در مهندسی مجدد شامل می‌شود:

**تجدیدنظر بنیادی:** به معنی به چالش کشیدن مفروضات و تعصبات موجود و اصلاح استراتژی کسب و کار است. نه تنها دیدگاه‌های موجود که فرهنگ، بازارها و مشتریان موجود را نیز پذیرفته است.

**طراحی مجدد رادیکال:** به معنای ایجاد طرح‌های نوآورانه با استفاده از به کارگیری فناوری اطلاعات، تفکر خلاق و بهترین شیوه‌هاست، نه فقط بهبود تدریجی سیستم موجود.

**کل سیستم کسب و کار:** به معنی بازطراحی بیشتر اجزا از قبیل محصول، خدمات، فرایند، مدیریت، فناوری اطلاعات، تخصص و نیروی کار است، نه فقط طراحی مجدد فرایند. بخش سوم تئوری شامل طراحی مجدد کل سیستم کسب و کار است که شامل بیش از یک بازسازی ساده در روند یا اتوماسیون کار است. تجزیه یک سیستم کسب و کار به اجزای تشکیل دهنده آن یکی از قوی‌ترین مفاهیم رویکرد مهندسی مجدد است. اغلب تجزیه و تحلیل‌ها، طراحی و توسعه کار نخست حول اجزاء، سازمان‌دهی و سپس در حین آزمایش یکپارچه می‌شود؛ به استثنای فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، این استراتژی جداسازی، بخش بسیار کارآمدی است. فهرست چار جزء سیستم کسب و کار روش‌شناسی هامر عبارت‌اند از:

فرایندها

سیستم‌های مدیریت و اندازه‌گیری

(مهابادی و همکاران، ۱۳۹۲). مقاله‌ای با عنوان بررسی چالش‌های پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار در سازمان‌های دولتی ایران (خون‌سیاوش و محمدی، ۱۳۸۸) با هدف بررسی تأثیرات و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی و میزان تأثیرگذاری آن بر موفقیت اجرای مهندسی مجدد کسب و کار و همچنین رفع چالش‌های پیش‌بینی شده (چالش‌های انسانی و تکنیکی) در روند پیاده‌سازی مهندسی مجدد کسب و کار انجام شد. این تحقیق به دنبال اثبات این موضوع است که آیا توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی بر اجرای موفقیت‌آمیز مهندسی مجدد کسب و کار در این سازمان‌ها تأثیرگذار است یا خیر. چالش پیش‌روی اجرای مهندسی مجدد کسب و کار چالش‌های انسانی و تکنیکی بود که برای حل چالش‌های انسانی باید عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی را در زمینه مهندسی مجدد کسب و کار پیش‌چس داشته باشیم و برای حل چالش‌های تکنیکی باید از بهترین اقدامات استفاده نمود تا این مشکلات را بتوانیم حل کنیم (خون‌سیاوش و محمدی، ۱۳۸۱).

### مهندسی مجدد کسب و کار

در زمینه مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار عباراتی نظیر توسعه فرایند، انتقال کسب و کار، نوآوری فرایند و طراحی فرایندهای کسب و کار استفاده می‌شود که هر یک نشان‌دهنده دیدگاه و برداشت خاص در حول محور تفکر فرایندی است؛ بنابراین می‌توان ایده‌ها و تعاریف مختلفی در این زمینه ارائه کرد (رتبخان، ۲۰۰۰). هامر و چامپی (۱۹۹۰) آن را تفکر دوباره اساسی و طراحی مجدد ریشه‌ای فرایندهای کسب و کار به منظور بهبود در عواملی نظیر هزینه، کیفیت، سرویس و سرعت می‌دانند؛ اما کلین از شرکت گیت‌وی آن را طراحی مجدد ریشه‌ای و سریع استراتژی‌ها، فرایندهای کاری

شغل‌ها و ساختارها

ارزش‌ها و باورها

علاوه‌بر این، هامر فناوری اطلاعات را یکی از مهم‌ترین عوامل طراحی لحاظ کرد؛ درحالی‌که براساس تجربه و بررسی منابع مهندسی مجدد، روش‌شناسی بکمن شامل یازده جزء است که در جدول زیر نشان داده شده است:

### جدول ۱: یازده جزء روش‌شناسی مهندسی

#### مجدد کل کسب‌وکار بکمن

نیازها، ارزش‌ها، ادراکات، انتظارات	(۱) مشتری
رقابت، قوت/ضعف‌ها، استراتژی	(۲) بازار
نفوذهای خارجی، تأثیر، گرایش‌ها، مقررات، اجتماعی، سیاسی	(۳) محیط
نظریه، تجربه، یادگیری، نوآوری، حل مسئله	(۴) تخصص
ورودی، منابع، کنترل‌ها، روبه‌ها، نتایج، راه‌اندازی، چرخه زمان	(۵) فرایند
جریان کار، نیروی کار، منبع، تغییر، معیارها، پاداش‌ها	(۶) مدیریت
توانمندسازی، توسعه، انگیزش	(۷) نیروی کار
سازمان، مرکز تخصص، کار تیمی، پرونده شغلی	(۸) ساختار
محاسبه، ارتباطات، تعامل، ابزار	(۹) تکنولوژی
ارزش‌ها، باورها، هنجارها، تعصبات، مفروضات، انتظارات	(۱۰) فرهنگ

**پیشرفت چشمگیر:** به دست آوردن دستاوردهای سنجش‌پذیر، حداقل ۵۰ درصد در عملکرد سازمانی و ارزش مشتری؛ نه فقط ۱۰ الی ۲۰ درصد دستاوردهای سازمانی (بکمن و شرایبر، ۲۰۱۴).

#### مدل مهندسی مجدد کسب‌وکار

مدلی از مهندسی مجدد کل کسب‌وکار معماری را توصیف می‌کند که یک شرکت ایجاد و ارائه ارزش برای مشتریان و سازوکارهای مرتبط با ضبط یک سهم از آن ارزش را به کار می‌بندد. این یک مجموعه

همگانی از عناصر یا اجزائی را شامل می‌شود که از هزینه‌های جاری، درآمد و سود تشکیل شده است. موفقیت یک کسب‌وکار به مدل طراحی شده و اجرای آن بستگی دارد. مدل مهندسی مجدد کل کسب‌وکار مسیری را فراهم می‌کند که از طریق آن نوآوری و دانش فنی همراه با استفاده از دارایی‌های ملموس و غیرمستقیم به یک جریان سود می‌رسد (تیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). نوآوری مدل مهندسی مجدد کسب‌وکار به صورت فزاینده‌ای، بخش هسته‌ای از مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود که مزایای رقابتی چشمگیری را برای تعداد زیادی از سازمان‌ها ایجاد می‌کند (گیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

#### مشتری‌مداری

شناخت مشتری‌مداری، کلید تحول خدماتی است که امروزه در حال افزایش است؛ به‌خصوص خدماتی که به‌صورت هوشمندانه‌ای ارائه می‌شود. مشتری‌مداری، ایجاد اصلاح و بهبود و علم خدمات، طبیعت متضادی هستند و تمرکز بر مردم، فرایندها و فناوری‌هایی است که می‌توانند وسایل نقلیه خودکار، تشخیص پزشکی، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی تجزیه و تحلیل بازاریابی را پیاده‌سازی کنند (الت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در دهه‌های گذشته مشتری‌مداری و رضایت مشتری، بیان‌کننده مزیت‌های رقابتی بوده‌اند (وودروف و گاردیال، ۲۰۱۲: ۲۱). در حال حاضر، در محیط رقابتی قوی در بسیاری از حوزه‌ها، خواسته‌های مشتریان در حال افزایش است و در پیش‌نگرفتن مشتری‌مداری به ضرر رقابتی تبدیل می‌شود (استاچو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

1. Teece
2. Geiss
3. Alt
4. Stacho

کسب و کار مشتری مدار، لازم است ارزش‌های برتر از رقبا داشته باشد و این موقعی است که صاحب خدمات، قیمت و کیفیت خود باشد. ترکیب بازاریابی فعالیت‌های مدیریت باید بهترین راه را برای برآورد نیازهای مشتریان ایجاد کند و از تغییرات سازمانی جدید پیروی کند (مکونین، ۲۰۱۵). برای مثال بخش بانکی و خدمات مالی به خوبی برای تغییرات سریع بازار مطالعه شده است و الزام اخیر نسبت کفایت سرمایه، که بعد از توافق بازل ۳ مدل‌سازی شده است (حمزه، ۲۰۱۶). بر این اساس یکی از مهم‌ترین ابعاد نظارتی جدید و مهم حاکم بر نظام بانکی مبحث کفایت سرمایه و در نظر گرفتن آن به عنوان شاخصی از سلامت مالی یک بانک است که بر مشتری‌مداری بانک تأثیرگذاری فراوانی دارد. این نسبت بیان‌کننده میزان حمایت از سپرده‌گذاران و اعتباردهندگان در مقابل ضررهای پیش‌بینی‌ناشدنی است که ممکن است بانک با آن مواجه شود؛ بنابراین نسبت اشاره‌شده، مقاومت بانک را نسبت به مشکلات اقتصادی نشان می‌دهد (دالا و وارلاس، ۲۰۱۹)؛ به گونه‌ای که رعایت نکردن این نسبت به همراه عمل نکردن حاکمیت شرکتی، فجایع و بحران‌های زیادی را در صنعت بانکداری به دنبال دارد (دننگ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ چون به نوبه خود دیدگاه گسترده حاکمیت شرکتی در شبکه‌ای از روابط دیده می‌شود که نه تنها رابطه بین شرکت و سهامداران، رابطه بین شرکت و سایر ذی‌نفعان را نیز در بر می‌گیرد (گولاتی و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع سازمان‌های مشتری‌مدار فعالیت خود را براساس انتظارات و ترجیحات مشتریان، برنامه‌ریزی می‌کنند و به دنبال برآوردن نیازها و آرزوهای مشتریان هستند. این سازمان‌ها کالاها و خدمات خود را با هدف برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه می‌کنند

(بریو و هندرسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). به صورت مقایسه‌ای، گد و جارامیلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) مشتری‌مداری را با عنوان «نگرانی برای دیگران» تصور می‌کنند؛ درحالی‌که «نگرانی برای خود»، فروش محوری تعبیر می‌شود. مؤلفان وجود واریانس کم در حدود ۱۱ درصد را بین مشتری‌مداری و فروش محوری دانسته‌اند. بنابراین هرگونه تلاش برای معکوس کردن آیت‌های فروش محوری برای نشان‌دادن و منعکس کردن فروش مشتری‌محوری به شدت دلسردکننده خواهد شد. ساکس و ویتز<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) ایده فروش محوری در مقابل مشتری‌مداری را مطرح کردند. بدین ترتیب مشتری‌محوری به عنوان مفهوم بازاریابی با تلاش برای کمک به مشتریان که تصمیمات خرید را اتخاذ کنند، نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند (حمزه، ۲۰۱۶). گاتینگون و خوئرب (۱۹۹۷) نیز شرکت مشتری‌مدار را شرکتی تعریف می‌کنند که تواناست و می‌خواهد درک مشتری را شناسایی و تجزیه و تحلیل کند و نیازهای کاربران خود را پاسخ دهد. رویکرد مشتری‌مدار به شرکت کمک می‌کند که قسمت بزرگی از موضوعات فنی بازار را یاد گیرد و بخش‌های بالقوه بازار و اهمیت آن را ارزیابی کند و به میزان این ارزیابی آگاه باشد (هوینگ، ۲۰۱۴: ۱۷-۲۰).

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

برای انجام این تحقیق از روش‌شناسی آمیخته اکتشافی استفاده شد. در بخش کیفی این تحقیق از روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد رویکردی سیستماتیک، استقرایی و مقایسه‌ای برای انجام تحقیق با هدف ساخت تئوری است (برایانت،

1. Berriew and Henderson  
2. Goad and Jaramillo  
3. Sexe and Weits

۲۰۰۷: ۱-۳). در نظریه داده‌بنیاد همه‌چیز «داده» است؛ بنابراین روش کلی است که می‌تواند در هر دو داده‌های کیفی و کمی استفاده شود (هانسون، ۲۰۱۹)؛ ولی تمرکز این تحقیق روی داده‌هایی است که از مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌شود. به عبارتی دیگر، در این روش تحلیل‌گر داده‌های کیفی را کدگذاری اولیه می‌کند (کدهای باز) به صورت لغت به لغت، بخش تا بخش و برچسب‌های موقتی (کدها) را به پدیده به خصوصی اختصاص می‌دهد. با گذشت زمان، تحلیل‌گر تعیین می‌کند آیا کدهای ایجادشده از طریق یک منبع داده در جای دیگر نیز ظاهر می‌شوند و در نتیجه خواص آنها را مشخص می‌کنند. کدهای مربوطه که از طریق فرایند کدگذاری مداوم تقویت شده‌اند، در مقوله‌های عالی‌تر تحلیلی و پایداری طبقه‌بندی می‌شوند (کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۲۲).

بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر همه افرادی بودند که در زمینه مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری آشنایی داشته و در منصب‌های مهم مدیریتی و سیاست‌گذاری قرار داشته‌اند، نخبه دانشگاهی بوده و دارای مدرک دکتری مدیریت بازرگانی بوده‌اند. با توجه به گستردگی مقوله مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری و در نظر گرفتن اینکه هریک از مدیران و کارشناسان ارشد صنعت بانکداری در استان تهران به نحوی مستقیم و غیرمستقیم با مقوله مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری با تأکید بر مشتری‌مداری درگیر هستند، این گروه برای جامعه آماری انتخاب شدند. بنابراین، جامعه آماری تحقیق حاضر شامل همه کارشناسان ارشد و مدیران صنعت بانکداری ایران شاغل در بخش‌های مختلف صنعت

بانکداری بود که در این پژوهش از آنها نظرسنجی شد. **نمونه‌گیری بخش کیفی:** به منظور انتخاب نمونه‌های مناسب در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری نظری برای انجام دادن مصاحبه‌های پژوهش به کار گرفته شد و با حصول اشباع، فرایند متوقف شد که در نهایت در این بخش با ۱۱ نفر مصاحبه انجام گرفت. نمونه‌گیری بخش کمی: از نمونه‌گیری تصادفی احتمال وند<sup>۲</sup> بهره گرفته شد.

برای تعیین حجم نمونه با توجه به گستردگی حجم جامعه در بخش کمی پژوهش، حجم نمونه براساس جدول مورگان برای جامعه بیش از ده هزار نفر - که جامعه نامحدود محسوب می‌شود - ۳۸۴ نفر است که به دلیل احتمال عدم برگشت احتمالی تعدادی از پرسشنامه‌ها، در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۳۸۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به طور کلی در تحقیق حاضر برای ساخت مدل تحقیق، جامعه آماری برای انجام دادن مصاحبه و اجرای روش دلفی شامل همه خبرگان دانشگاهی و صنعت شامل استادان، پژوهشگران، مدیران، کارشناسان خبره آشنا به مهندسی مجدد کسب و کار با تأکید بر مشتری‌مداری بودند.

#### ۴- ابزار گردآوری داده‌ها

۱. با به کارگیری روش گلوله‌برفی مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام گرفت و با ۱۱ مصاحبه کیفی اشباع حاصل شد. برای جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب‌نظران حوزه صنعت بانکداری آشنا به مهندسی مجدد کسب و کار مشتری‌مدار (دارای مدرک دانشگاهی دکتری مدیریت بازرگانی) مصاحبه انجام گرفت و متن‌های مصاحبه کدگذاری شد.

سازه برای اطمینان از روایی پرسشنامه انجام گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه، با به کارگیری نرم افزار اس.پی.اس.اس ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد. آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۵۸ است که پایایی مناسب ابزار تحقیق را نشان می دهد.

## ۶- تحلیل داده ها و یافته ها

این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی اجرا شد. در بخش کیفی پس از انجام دادن مصاحبه و کدگذاری، ۳۷ بعد مؤثر بر مهندسی مجدد کسب و کار از منظر مشتری مداری شناسایی شد. پس از دسته بندی ۳۷ مفهوم در پنج طبقه براساس خواص مشترک آنها و براساس بیشترین فراوانی آنها و بر مبنای رویه استقرایی به پنج بعد محوری تأمین منافع حداکثری ذی نفعان، سرعت و ارزانی ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت چارچوب های مدیریتی صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری، کدهای محوری و در نهایت از استقرای این پنج کد محوری، کد گزینشی بانکداری مشتری مدار با ثبات و سالم شناخته شد؛ که براساس آن تئوری تنظیم می شود و وارد مرحله اعتبارسنجی شد.

در جدول های زیر این رویه به صورت کامل نشان داده شده است:

۲. پرسشنامه مرحله اول: به منظور شناسایی مهم ترین ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر مهندسی مجدد کسب و کار مشتری مدار در صنعت بانکداری انجام گرفت. سؤالات از نوع سؤالات باز بودند.

۳. پرسشنامه مرحله دوم (پرسشنامه مدیران و کارشناسان): این پرسشنامه محقق ساخته برای اعتبار بخشی مدل و در قالب ۴۳ پرسش طراحی شد.

## ۵- قابلیت اعتبار و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش

برای بررسی اعتبار پژوهش در بخش کیفی به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شد. برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۵ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه ها بیان کنند.

برای افزایش قابلیت اعتماد روش های اجرای فرایند نظام مند ثبت، ضبط و نوشتن داده ها (ضبط صدا)، پیاده سازی مصاحبه و نگارش داده های شفاهی، تحلیل روش مند داده ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان تر بر مبنای تحلیل نظریه داده بنیاد به کار گرفته شد.

در بخش کمی، پرسشنامه اولیه به منظور ارزیابی در اختیار خبرگان قرار گرفت و شیوه نگارش، کیفیت تعداد و محتوای پرسش ها بررسی شد و براساس نظر های خبرگان پرسشنامه اصلاح شد. همچنین اعتبار

## جدول ۲: مشخصات مصاحبه شوندگان

رشته تحصیلی		سابقه فعالیت		تحصیلات			مشخصه مصاحبه شوندگان	
اقتصاد	بانکداری	حسابداری	مدیریت بازرگانی	بالای ۱۰ سال	زیر ۱۰ سال	فوق دکتری	دکتری	ارشد
-	۱	-	۱۰	۸	۳	-	۱۱	-

خبرگان بانکی



## کد گذاری باز، محوری و گزینشی

«طراحی مدل مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت

بانکداری ایران با تأکید بر مشتری‌مداری»

سؤال ۱) اگر صنعت بانکداری را کسب و کار کل

بدانیم، این سیستم کسب و کار از چه اجزا و ابعادی تشکیل شده است؟

### جدول ۳: کد گذاری باز برای سؤال تحقیق ۱

مقوله	خواص و ابعاد	نمونه‌هایی از نظرات مصاحبه‌شوندگان
منابع صنعت بانکداری	سپرده گذاران به دنبال حداکثر منفعت سهامداران به دنبال تأمین مادی (خ ۱)	سپرده گذاران به دنبال منفعت بیشتری از عملیات بانکداری هستند (م ۱-) مشتری اول بانک که در واقع منابع اولیه بانک را فراهم می‌کنند (م ۲-) سهامداران می‌خواهند مجموعه عملیات بانک منافعی را از باب مادی تأمین کند (م ۳-)
مصارف صنعت بانکداری	تسهیلات گیرندگان خواهان خدمات سریع و ارزان (خ ۲) خریدار خدمات نهایی صدور ضمانت‌نامه دادن ال‌سی‌های داخلی و خارجی افتتاح انواع حساب	تسهیلات گیرندگان می‌خواهند سریع‌ترین و ارزان‌ترین سرویس را از بانک بگیرند (م ۱-) مشتریان دوم بانک که خریدار محصولات نهایی بانک هستند (م ۲-)
کارکنان	کار خوب به همراه انتفاع خوب (خ ۱) حرفه‌ای شدن، اطمینان شغلی آموزش و اهمیت مشتری سنجش عملکرد با توجه به مشتری‌مداری	کارکنان می‌خواهند خوب کار کنند و خوب منتفع شوند (م ۱-) کارکنان در فرایندهایی که به مشتری ختم می‌شود بر اساس وظایف متعدد مانند فروش، عملیات و ... باید سنجش شوند که آیا با کیفیت لازم و در زمان مناسب انجام گرفته است و مشتری راضی بوده. بنابراین تا رویه مستقلی نباشد، مشتری‌مداری جز توصیه و کار وجدانی چیز بیشتری نیست (م ۴-)
مسئولیت اجتماعی	تأمین مالی مناسب اشتغال و ثبات در نظام مالی کشور (خ ۴)	جامعه از بانک‌ها انتظار دارد این نظام بانکی منجر به تأمین مالی مناسب ایجاد اشتغال و از محل تأمین مالی و ارائه سرویس‌ها و به ثبات در نظام مالی کشور کمک کند (م ۴-)
شعب	ارائه‌دهندگان خدمات به مشتریان اصلی‌ترین شبکه فروش اصلاح ساختار فروش در برای ایجاد سیلوهای مستقل (خ ۵)	واحدهای صافی که جزء درونی نظام بانکی‌اند و به مشتریان خدمت ارائه می‌دهند (م ۲-) ساختار فروش یک کمی باید اصلاح شود چرا که شعب نقش‌های چندگانه دارد و باید یک نقش مستقل فروش ایجاد شود که ارتباط با مشتری و مراقبت و فروش را انجام می‌دهند و نقش Back office را از آنها جدا کنیم (م ۴-)
واحدهای ستادی	پشتیبانی از واحدهای صافی یا شعب	واحدهای ستادی ابزارها، امکانات و سیاستها را تدوین و توسعه می‌دهند تا واحدهای صافی به نحو خوب کار کنند (م ۲-)
ابزارها و کانال‌های الکترونیکی ارائه خدمات	استفاده از اینترنت به صورت خودکار سریع (خ ۲)	ابزارها و کانال‌هایی که از طریق آن خدمات به مشتریان ارائه می‌شود مانند خودپردازها، همراه بانک‌ها و بانکداری اینترنتی (م ۲-)

رقبای اکوسیستم صنعت بانکداری چه از نظر اینکه با همدیگر رشد و توسعه پیدا کنند و چه از منظر اینکه به صورت سندیکایی وارد برخی از پروژه‌ها شوند، مهم است (م-۲)	به رشد و توسعه هم کمک می‌کنند (خ-۱) به صورت سندیکایی در پروژه‌ها وارد می‌شوند.	رقبا
کسب و کارهای مکمل صنعت بانکداری مانند کارگزاری‌ها، لیزینگ‌ها، صرافی‌ها واقع در زنجیره ارزش بانک‌ها (م-۲)	صنعت خدمات مالی ایجاد ارزش افزوده (خ-۵)	کسب و کارهای مکمل صنعت بانکداری (فاینانشال سرویس)
نهادهای دیگری هم وجود دارند که می‌توانند ارزش افزوده ایجاد کنند و حتی گاهی سازمان‌های خارج از صنعت و خدمات مالی؛ مانند باشگاه مشتریان (م-۲)	ارائه دهنده خدمات غیر مالی ایجاد ارزش افزوده (خ-۵)	سازمان‌های خارج از صنعت و خدمات مالی
امروزه صنعت بانکداری با فناوری اطلاعات گره خورده است (م-۲)	توسعه دهنده سخت افزار و نرم افزار بهبود دهنده کانال‌های ارائه خدمات (خ-۲)	فناوری اطلاعات
تعدد و تنوع کارگزاری‌هایی که یک بانک می‌تواند در عرصه جهانی داشته باشد و ارتباطش با بانک‌های دیگر می‌تواند کمک شایانی به مشتریانی که درگیر تجارت بین‌الملل هستند ایجاد کند (م-۲)	تسهیل کننده امر صادرات و واردات ایجاد ارزش برای مشتریان تجارت بین الملل (خ-۵) توجه به ترتیبات بین‌المللی	روابط کارگزاری با بانک‌های خارجی
ساختار اولیه هنگام شکل‌گیری بانک دارای مجمع عمومی سهامداران در رأس، سپس هیئت مدیره و مدیرعامل و بعد یک تاپ چارت عملیاتی است (م-۳) بر اساس مبانی حاکمیت شرکتی هم دسته‌ای از کمیته‌های ارکان حاکمیت شرکتی شکل می‌گیرد (م-۳)	مجمع عمومی سهامداران هیئت مدیره، مدیرعامل، تاپ چارت عملیاتی، مبانی حاکمیت شرکتی	ساختار کلان
ساختار جزئی ترش می‌رود در روند اجرا؛ اگر بانک شعبه داشته باشد، درون ساختار مشخص می‌کند (م-۳)	رئیس شعبه، معاون، واحد سپرده و خدمات، اعتبارات، اصول مطالبات، حسابرسی	ساختار خرد
در ساختار مدیریتی باید بر اساس مبانی حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از کمیته‌های ارکان حاکمیت شرکتی باید شکل بگیرد (م-۲)	کمیته حسابرسی داخلی کمیته مدیریت ریسک کمیته رعایت قوانین و تطبیق (خ-۳) در مقررات جهانی بال وجود دارد.	حاکمیت شرکتی
هیئت مدیره مدیرعامل را منصوب می‌کند تا تیم تخصصی خودش را انتخاب و سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی کند؛ مثل بقیه شرکت‌ها (م-۳)	تیم مدیریتی و اجرایی، نیروی انسانی (خ-۴) سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی	مدیریت
روال موجود در انتخاب هیئت مدیره، مدیرعامل، انتصاب تیم مدیریتی و سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی و انتخاب تیم اجرایی در جهت جاری کردن اهداف و سیاست‌ها (م-۳) رویه‌هایی که به مشتری ختم می‌شوند، باید با تمرکز بر مشتری طراحی شود که به آن تجربه مشتری می‌گویند و شامل آشنایی با خدمات، خرید و استفاده و احیاناً ترک است (م-۴)	روند کارها روال امور در سیاست‌گذاری‌ها و اجرائیات طراحی تجربه مشتری، و درک آن سپس اصلاح، بازآفرینی و بهبود (خ-۵)	فرایند

سؤال ۲) اگر بخواهیم این اجزای کسب و کار کلان صنعت بانکداری را مشتری‌مدار بکنیم، چه کار باید انجام دهیم؟

### جدول ۴: کدگذاری باز برای سؤال تحقیق ۲

مقوله	خواص و ابعاد	نمونه‌هایی از نظرات مصاحبه شونده‌گان
رعایت قاعده انصاف در مورد منابع صنعت بانکداری برای جلب رضایت	عدم جابجایی منافع و حقوق ذی نفعان سپرده‌گذار، تسهیلات گیرنده و سهامدار رعایت عوامل اقتصادی بعنوان شرایط محیطی مانند تورم، رکود (خ ۱)	سهامداران بانک و سپرده‌گذاران طالب حداکثر منفعت هستند و تسهیلات گیرنده دنبال ارزان‌ترین و سریع‌ترین تسهیلات (م-۱)
اصلاح ساختار شبکه بانکی	خودداری از اداره کرد گران بانک (خ ۴) اداره کرد چابک‌تر و چالاک‌تر هیئت مدیره تحمل نکردن هزینه اداره کرد گران به تسهیلات‌گیرنده	نوع اداره بانک خیلی مهم است که این هزینه به تسهیلات‌گیرنده منتقل نشود (م-۱)
در دسترس بودن دائمی و ارزان بودن خدمات الکترونیکی بانک	رخ‌ندادن قطعی شبکه الکترونیکی ارزان بودن (خ ۲)	خواسته حداکثری دریافت‌کنندگان خدمات از بانک‌ها مانند خدمات بانکداری اینترنتی این است که از دسترس خارج نباشد و ارزان باشد (م-۲)
بانک کارآمد	جلوگیری از پدیده خروج منابع با پرداخت سود بالاتر تصمیمات مراجع قانون‌گذار (خ ۴) اداره منعطف بانک در شرایط رکودی و تورمی (خ ۳)	در اصلاح ساختار چه خارجی و چه داخلی، برای جلوگیری از پدیده خروج منابع بانک‌ها باید بانک بتواند رضایت ذی‌نفعانش را در حداکثر ممکن برآورده کند (م-۱)
جلب رضایت نسبی کارکنان	به دست نیاوردن رضایت کارکنان (خ ۱) بر خدمات آنها تأثیر می‌گذارد و فساد سیستمی ایجاد می‌کند.	کارکنان خود را مستحق دریافت‌های بالاتری می‌بینند تا روی خدماتشان تأثیر مثبت بگذارد (م-۱)
بانک باثبات و سلامتی مالی	جلوگیری از مطالبات غیرجاری دخالت‌ندادن قانون‌گذار در مدیریت بانک مدیریت ریسک کنترل‌های داخلی حسابرسی خارجی و داخلی رقابت سالم شفافیت اطلاعات مشخص شدن رتبه‌بندی بانک برای مردم (خ ۴)	باید موتور مطالبات غیرجاری خاموش شود و از اتلاف وقت جلوگیری شود (م-۱)
اصلاح فرایند	جلوگیری از مطالبات غیرجاری مشتری درگیر کاغذبازی و بروکراسی نشود. چابک بودن (خ ۴)	فرایندهای منتهی به مطالبات غیرجاری اصلاح شود (م-۱) فرایندها باید طوری طراحی شود که سهولت، آرامش و راحتی برای مشتری خلق کند (م-۲) فرایند نباید پیچیده باشد باید چابک باشد تا مشتری را راضی کند (م-۱)
اصلاح مدیریت قانون‌گذار	جلوگیری از مطالبات غیر جاری (خ ۴) ایجاد فضای کسب و کار برای بانک‌ها؛ مانند سایر بنگاه‌ها، بانک‌ها باید به قانون‌گذار اطلاعاتی بدهند که در جهت مشتری‌مداری باشد (خ ۳)	مدیریت نباید این مطالبات غیرجاری را پدید آورد (م-۱) قانون‌گذار باید به بانک مانند بقیه بنگاه‌ها نگاه کند تا شرایط کسب و کار یکسان باشد (م-۱) اتفاق هم می‌افتد که قوانین و مقرراتی که می‌خواهد تصویب شود، نهادهای قانون‌گذار از بانک‌ها نظرخواهی می‌کنند که اگر با عینک مشتری‌مداری نگاه شود، قوانینی با هدف تسهیل ارائه خدمات به مشتری تصویب خواهد شد (م-۲)

اداره کرد بانک‌ها بر اساس اصول حرفه‌ای	برخوردار بودن از کفایت لازم سرمایه تبعیت از استانداردهای بانکداری «بازل ۳» رعایت اصل حاکمیت شرکتی (خ ۳)	بانک‌ها باید از نسبت کفایت سرمایه کافی برخوردار باشند و بر اساس آخرین استانداردهای بانکداری بازل ۳ اداره شوند (م-۱)
اصلاح نسبت مالکانه	رعایت کفایت سرمایه (خ ۴) سهامداران چندان ریسکی متوجهشان نیست و ریسک متوجه سپرده گذارن است.	در حالی که کفایت سرمایه در بانک‌های ایران ۴ است؛ با استاندارد ۱۵٫۵ خیلی فاصله دارد (م-۱)
رعایت اصل حاکمیت شرکتی	یکی از مهم‌ترین اصول استاندارد جهانی هیئت مدیره نباید هم سیاست گذار، مجری و ناظر باشد اجرای کنترل‌های لازم بر وظایف (خ ۴)	در یک چارچوب حاکمیت شرکتی وظایف سیاست گذار، مجری و ناظر باید از هم تفکیک شود (م-۱)
اعمال کنترل‌های داخلی	اشراف بر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز (مانند مطالبات غیر جاری) (خ ۴)	کنترل‌های داخلی باید در حد اعلاء باشد (م-۱)
اعمال حسابرسی	حسابرسی خارجی حسابرسی داخلی آگاهی از فعالیت‌های شعب (خ ۴) از طریق نرم‌افزارها و سخت‌افزارها	مقدم بر حسابرسی شرکت خارج از بانک باید هیئت مدیره توان حسابرسی داخلی داشته باشد (م-۳)
رشد کردن باور مشتری‌مداری در صنعت بانکداری	توجه به جزء نامرئی مشتری‌مداری از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی و توانمندسازی افراد در مسیر رفتارهای مشتری‌مدارانه الگو سازی، داستان‌ها، اسطوره‌ها درک خواسته‌های مردم بعد توسعه محصول یا خدمات (خ ۵)	اگر بخواهیم بگوئیم سازمان مشتری‌مدار، قبل از هر چیزی باید باور مشتری‌مداری در آن سازمان رشد و نمو باید پیدا کند (م-۲)
رشد کردن عینی مشتری‌مداری	ایجاد کارگزاری و توسعه روابط در کشورهایی که مشتریان بانک با آن کشورها بیشتر مرادده دارند مدیریت ارتباط با مشتری CRM ساخت تبلیغات متناسب با فرهنگ مردم (خ ۵)	مشتریان تاجر با کشورهایی که روابط تجاری دارند، بانک کارگزاری ایجاد کند تا منابع مالی به راحتی نقل و انتقال پیدا کند (م-۲) شناخت مشتری و به متعاقب آن ایجاد روابط تبلیغات منطبق با نیازها و انتظارات و ویژگی‌های روان‌شناختی طراحی شود (م-۴)
مشتری‌مداری شرکتی	ایجاد ارزش برای مشتری شرکتی تشکیل سندیکا با رقبا تأمین سرمایه از بازار سرمایه ایجاد ارزش در کل زنجیره ارزش (خ ۵)	برای مشتریان پروژه که نمی‌توانند به تنهایی تأمین مالی بکنند بانک با رقبا می‌تواند همکاری ایجاد کند (م-۲) تأمین مالی از بازار سرمایه بین تأمین‌کننده مواد اولیه تولید با تولیدکننده و تولیدکننده با عرضه‌کننده معاملات مالی را بهبود دهد (م-۴)
گروه‌بندی بانک‌ها در جهت مشخص شدن جامعه هدف	بانکداری شرکتی، بانکداری تجاری، بانکداری کسب و کار کوچک، بانکداری شخصی در جهت دادن خدمات آگاهانه به مشتری مشخص شدن ریسک‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها (خ ۵)	باید بانک‌ها در ایران گروه‌بندی شوند تا آگاهانه‌تر به مشتری سرویس دهند (م-۲) جامعه هدف بانک باید تعیین شود (م-۲)
در دسترس بودن آنی بانک‌ها	تکنولوژی‌های دیجیتال در عصر تکنولوژی (خ ۲)	فراهم کردن کانال‌های ارائه خدمت با توجه به موضوعاتی از قبیل عصر تکنولوژی (م-۲)

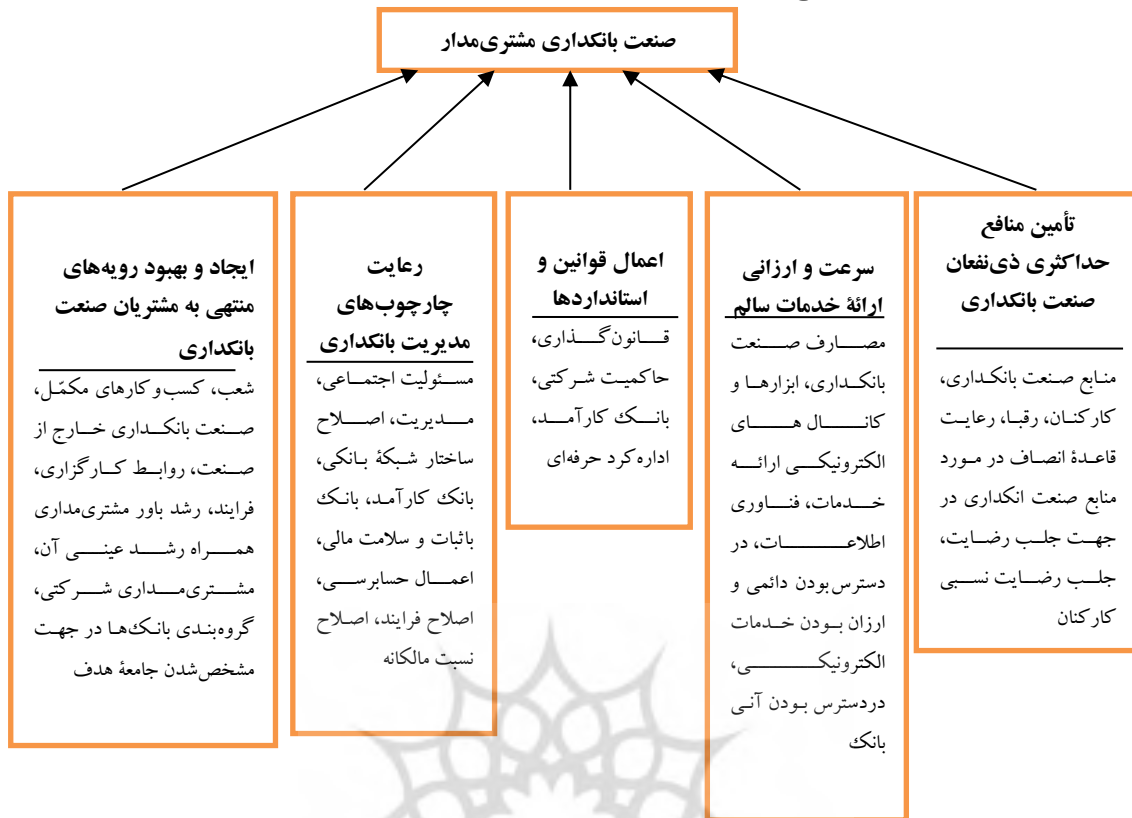
خصیصه (۴) مربوط به بعد رعایت چارچوب‌های مدیریت بانکداری ۱۱ مورد و خصیصه (۵) مربوط به ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتری ۹ مورد است. تحلیل متن‌های مصاحبه در نرم‌افزار مکس. کیو.دی.ای نیز به فراوانی‌های یکسانی رسید که ملاک بر دقت کدگذاری است.

باتوجه به جدول‌های ۳ و ۴ از طریق مقایسه خواص هر کدام از کدهای باز به فراوانی و سپس به ابعاد مشترک هر کدام دست پیدا شد؛ بدین شرح که فراوانی خصیصه (۱) مربوط به بعد تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان صنعت بانکداری ۵ مورد، خصیصه (۲) مربوط به بعد سرعت و ارزانی ارائه خدمات ۴ مورد، خصیصه (۳) مربوط به بعد اعمال قوانین و استانداردها ۵ مورد،

### جدول ۵: کدگذاری محوری و گزینشی بر مبنای کدهای باز

کد گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
صنعت بانکداری مشتری‌مدار بائثبات و سالم	تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان صنعت بانکداری	منابع صنعت بانکداری، کارکنان، رقبا، رعایت قاعده انصاف در مورد منابع صنعت بانکداری برای جلب رضایت، جلب رضایت نسبی کارکنان.
	سرعت و ارزانی ارائه خدمات	مصارف صنعت بانکداری، ابزارها و کانال‌های الکترونیکی ارائه خدمات، فناوری اطلاعات، در دسترس بودن دائمی و ارزان بودن خدمات الکترونیکی بانک.
	اعمال قوانین و استانداردها	قانونگذار، حاکمیت شرکتی، بانک کارآمد، اداره کرد حرفه‌ای.
	رعایت چارچوب‌های مدیریت بانکداری	مسئولیت اجتماعی، مدیریت، اصلاح ساختار شبکه بانکی، بانک کارآمد، بانک باثبات و سلامت مالی، اعمال حسابرسی، اصلاح فرایند، اصلاح مدیریت، اصلاح نسبت مالکانه
صنعت بانکداری	ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری	شعب، کسب و کارهای مکمل صنعت بانکداری (فایننشال سرویس)، سازمان‌های خارج از صنعت و خدمات مالی، روابط کارگزاری با بانک‌های خارجی، فرایند، رشد کردن باور مشتری‌مداری، رشد کردن عینی مشتری‌مداری، مشتری‌مداری شرکتی، گروه‌بندی بانک‌ها برای مشخص شدن جامعه هدف.

در نتیجه مدل اولیه پژوهش به شرح شکل طراحی شد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

تعیین شده برای آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup>  $p < 0/05$  و میزان شاخص  $KMO = 0/738$  نشان از اجرای صحیح تحلیل عاملی برای داده‌ها بود. در زمینه اشتراک گرای<sup>۴</sup> نشان دهنده مطلوبیت آیت‌ها برای بارگذاری عاملی بود. در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید کردن ساختار عاملی استفاده شد. جدول (۶) نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد که مرتبط با دستور راه حل استاندارد شده<sup>۵</sup> است که آیت‌ها و توزیع عاملی آن را مشاهده می‌کنیم. نتیجه حاصل از خروجی لیزرل برای تحلیل عاملی تأییدی به صورت جدول زیر است:

در مرحله بعد، اجزای مدل طراحی شده در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار مدیران و کارشناسان صنعت بانكداري ایران قرار داده شد. نتایج از طریق مدل سازی معادلات ساختاری بررسی شد. در این پژوهش طبق روش دومرحله‌ای اندرسون و گرینگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس ۲۰ و لیزرل ۸،۸۰ استفاده شد.

نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی در نرم افزار اس.پی.اس.اس انجام شده برای ۴۳ سؤال که پنج بعد محوری را اندازه گیری می‌کنند، نشان داد مقادیر

2. Bartlet's test of sphericity  
3. Kaiser-Meyer-Olkin  
4. Communalities  
5. Standard solution

1. Anderson and Gerbing

### جدول ۶: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان <sup>۵</sup>	رعایت چارچوب‌های مدیریت <sup>۴</sup>	اعمال قوانین و استانداردها <sup>۳</sup>	سرعت و ارزانی ارائه خدمات <sup>۲</sup>	تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان <sup>۱</sup>	آیتم‌ها
				۰/۶۷ ۰/۷۱ ۰/۵۶ ۰/۵۸	q3 وجود داشتن کار خوب به همراه انتفاع خوب برای کارکنان q 4 اهمیت‌دادن به حرفه‌ای‌شدن کارکنان q 5 اهمیت‌دادن به آموزش اهمیت مشتری q 10 جلب رضایت نسبی کارکنان
			۰/۷۰ ۰/۸۰ ۰/۷۱ ۰/۷۱		q 12 استفاده از اینترنت خودکار و سریع در ارائه خدمات q 13 بهادادن به فناوری اطلاعات برای بهبود کانال‌های ارائه خدمات q 14 در دسترس قرارگرفتن سریع و ارزان خدمات الکترونیکی q 15 در دسترس قرارگرفتن بانک‌ها باتوجه‌به عصر تکنولوژی دیجیتال q 17 فعال‌بودن ساختار صنعت بانکداری برای کمیته حسابرسی داخلی q 18 فعال‌بودن ساختار صنعت بانکداری برای کمیته مدیریت ریسک q 19 فعال‌بودن کمیته رعایت قوانین و تطبیق در صنعت بانکداری q 20 کارآمدی اداره بانک‌ها در شرایط رکود و تورم برای جلوگیری از پدیده خروج منابع
	۰/۶۰ ۰/۵۵ ۰/۶۲ ۰/۶۹ ۰/۵۷ ۰/۵۱	۰/۶۷ ۰/۸۸ ۰/۶۷			q 22 پیروی از اصل حاکمیت شرکتی براساس استاندارد بازل ۳ q 23 تأثیرگذاری صنعت بانکداری در تأمین مالی مناسب q 24 تأثیرگذاری صنعت بانکداری ایران در راستای ثبات در نظام مالی کشور q 29 اشراف بر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز درون بانک q 30 آگاهی از فعالیت‌های شعب و حسابرسی داخلی و خارجی بدین منظور q 35 رشد باور مشتری‌مداری از طریق آموزش توانمندسازی افراد q 36 رشد باور مشتری‌مداری از طریق فرهنگ‌سازی q 37 رشد‌دادن عینی و ملموس مشتری‌مداری از طریق ایجاد کارگزاری خارجی در کشورهای طرف مرآوده
۰/۵۵ ۰/۵۴ ۰/۶۲					q 38 تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری در رشد عینی و ملموس مشتری‌مداری q 39 رشد عینی مشتری‌مداری از طریق ساخت تبلیغات متناسب با فرهنگ مردم q 40 رشد مشتری‌مداری شرکتی از طریق ایجاد ارزش برای مشتری شرکتی q 41 تأثیر تشکیل سندیکا با رقبا در جهت رشد مشتری‌مداری شرکتی q 42 رشد مشتری‌مداری شرکتی از طریق تأمین سرمایه از بازار سرمایه q 43 سوق‌دادن صنعت بانکداری به سمت مشتری‌مداری از طریق گروه‌بندی بان‌کها در جهت مشخص‌شدن جامعه هدف
۰/۷۰ ۰/۶۶ ۰/۷۰ ۰/۶۶ ۰/۶۷ ۰/۷۴					

دومین مدل خروجی لیزرل آزمون معنی‌داری ارزش تی<sup>۶</sup> است که برای نشان‌دادن معنی‌داری فرضیه‌های با کارکرد جزئی به کار می‌رود. این فرضیه‌ها برای پنج عامل منتج از تحقیق کیفی عبارت‌اند از:

- 1-TMHZ
- 2-SOAK
- 3-EGES
- 4-RCHM
- 5-IBRMM
- 6-T- Value

بانکداری بر صنعت بانکداری مشتری مدار با ثبات و سالم تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری برصنعت بانکداری مشتری مدار باثبات و سالم تأثیر دارد.

خروجی لیزرل برای آزمون ارزش تی و معنی داری فرضیه‌ها در جدول‌های زیر مشاهده می‌شود:

فرضیه اول: تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان صنعت بانکداری بر صنعت بانکداری مشتری مدار با ثبات و سالم تأثیر دارد.

فرضیه دوم: سرعت و ارزانی ارائه خدمات بر صنعت بانکداری مشتری مدار باثبات و سالم تأثیر دارد.

فرضیه سوم: اعمال قوانین و استانداردها بر صنعت بانکداری مشتری مدار باثبات و سالم تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: رعایت چارچوب‌های مدیریت

### جدول ۷: خروجی لیزرل برای آزمون ارزش تی

آیتم‌ها	تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان	سرعت و ارزانی ارائه خدمات	اعمال قوانین و استانداردها	رعایت چارچوب‌های مدیریت	ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان
q 1 تحقق حداکثر منفعت برای سپرده‌گذاران	۲/۵۹				
q 3 وجود کار خوب به همراه انتفاع خوب برای کارکنان	۱۲/۶۰				
q 4 اهمیت دادن به حرفه‌ای شدن کارکنان	۱۳/۶۲				
q 5 توجه به آموزش اهمیت مشتری	۱۰/۳۹				
q 6 سنجش عملکرد کارکنان با توجه به مشتری‌مداری	۴/۵۳				
q 7 کمک کردن رقبا به رشد همدیگر	۵/۸۶				
q 8 ورود رقبا به صورت سندیکایی	۲/۳۴				
q 9 حد جابه‌جایی منافع و حقوق ذی‌نفعان در شرایط بد اقتصادی	۲/۸۲				
q 10 وقوع جلب رضایت نسبی کارکنان	۱۰/۷۹				
q 11 سریع و ارزان قرار گرفتن خدمات		۲/۱۴			
q 12 استفاده از اینترنت خودکار و سریع در ارائه خدمات		۱۴/۸۸			
q 13 بهادادن به فناوری اطلاعات برای بهبود کانال‌های ارائه خدمات		۱۷/۰۱			
q 14 در دسترس قرار گرفتن خدمات الکترونیکی به صورت دائم		۱۴/۵۹			
q 15 در دسترس قرار گرفتن بانک‌ها با توجه به عصر دیجیتال		۱۴/۴۱			
q 16 وضع قوانین و مقررات در جهت مشتری‌مداری			۷/۳۲		
q 17 حد فعالیت کمیته حساسی داخلی			۱۳/۴۶		
q 18 حد فعالیت کمیته مدیریت ریسک			۱۸/۸۲		
q 19 حد فعالیت کمیته رعایت قوانین و تطبیق			۱۳/۲۸		
q 20 اداره کارآمد بانک‌ها در شرایط تورمی و رکودی برای جلوگیری از پدیده خروج منابع				۱۱/۶۶	
q 22 برخورداری از اصل حاکمیت شرکتی با توجه به استاندارد بازل (۳)					۱۰/۶۶



	۱۲/۲۹				q 23 مؤثر بودن در تأمین مالی مناسب
	۱۴/۱۰				q 24 مؤثر بودن در راستای ثبات در نظام بانکی کشور
	۸/۳۲				q 25 حد مدیریت چالاک‌تر و چابک‌تر
	۷/۴۲				q 26 جلوگیری از مطالبات غیر جاری
	۷/۱۱				q 28 حد استقلال عمل و استقلال رأی سیاست‌گذار، مجری و ناظر
	۱۱/۳۹				q 29 حد اشراف بر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز درون‌بانکی
	۹/۷۵				q 30 حد آگاهی از فعالیت‌های شعب و انجام حسابرسی داخلی و خارجی بدین منظور
۲/۱۳					q 31 ارائه خدمات شبکه فروش در راستای مشتری‌مداری
۱۰/۸۲					q 35 رشد باور مشتری‌مداری از طریق آموزش توانمندسازی
۱۰/۷۵					q 36 رشد باور مشتری‌مداری از طریق فرهنگ‌سازی
۱۲/۸۷					q 37 رشد عینی مشتری‌مداری با ایجاد کارگزاری‌ها در کشورهای طرف مرآوده
۱۴/۶۵					q 38 رشد دادن عینی مشتری‌مداری با توجه به مدیریت ارتباط با مشتری
۱۴/۶۱					q 39 رشد دادن عینی مشتری‌مداری با ساخت تبلیغات متناسب با فرهنگ
۱۳/۷۳					q 40 رشد مشتری‌مداری شرکتی با توجه به ایجاد ارزش برای مشتری شرکتی
۱۳/۹۳					q 41 رشد مشتری‌مداری شرکتی با توجه به تشکیل سندیکا با رقبا
۱۵/۸۷					q 42 رشد مشتری‌مداری شرکتی با توجه به تأمین سرمایه از بازار سرمایه
					q 43 سوق دادن صنعت بانکداری به سوی مشتری‌مداری از طریق گروه‌بندی بانک‌ها در جهت مشخص شدن جامعه هدف

### جدول ۸: آزمون فرضیه‌های با کارکرد جزئی و نتایج

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	مقادیر تی	فرضیه
تأیید فرضیه	بالای ۰,۵	بالای ۱,۹۶	فرضیه اول: تأثیر تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار
تأیید فرضیه	بالای ۰,۵	بالای ۱,۹۶	فرضیه دوم: تأثیر سرعت و ارزانی ارائه خدمات بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار
تأیید فرضیه	بالای ۰,۵	بالای ۱,۹۶	فرضیه سوم: تأثیر اعمال قوانین و استانداردها بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار
تأیید فرضیه	بالای ۰,۵	بالای ۱,۹۶	فرضیه چهارم: تأثیر رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار
تأیید فرضیه	بالای ۰,۵	بالای ۱,۹۶	فرضیه پنجم: تأثیر ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار

۰/۹۴	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بین صفر تا یک	شاخص برازش مقایسه ای <sup>۷</sup>
۰/۸۴	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بین صفر تا یک	شاخص برازش فزاینده <sup>۸</sup>
۰/۰۸۲	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	به صفر نزدیک باشد	ریشه میانگین مربعات باقی مانده <sup>۹</sup>
۰/۹۶	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش نسبی <sup>۱۰</sup>
۰/۹۷	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بزرگتر از ۰/۹	شاخص نکویی برازش اصلاح شده <sup>۱۱</sup>

در مرحله بعد آزمون‌های پایایی برای این تحقیق ارزیابی شد. از دیدگاه استینکمپ و ون تریجب<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۱) یک سازه مانند سازه موضوع این تحقیق با عنوان بانکداری مشتری مدار سالم و باثبات می‌تواند با وجود معیارهای روایی همگرا، پایایی قابل قبولی داشته باشد. به عبارت دیگر از دیدگاه گرینگ و اندرسون (۱۹۸۸) بعد از اینکه تک بعدی بودن ارزیابی شد،

باید آلفای کرونباخ ارزیابی شود. آلفای کرونباخ ۰/۸۵۸ است؛ یعنی بالاتر از آستانه قابل قبول: ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده وجود پایایی مطلوب در سازه‌هاست.

باتوجه به اینکه به غیر از سؤالات q2، q21، q32، q33 و q34 بقیه سؤالات دارای ارزش تی بیشتر از ۱,۹۶ هستند، نتیجه می‌گیریم آزمون معنی‌داری برای هر یک از فرضیه‌های ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رشد چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری بر بانکداری مشتری مدار باثبات و سالم تأثیر مثبت دارد. همچنین برای سایر شاخص‌های نیکویی برازش میزان مطلوب و میزان موجود در این تحقیق در جدول ۳ بیان شده است. مطابق با براون و شوگاوارا<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) ریشه میانگین خطاهای تخمین باید از ۰/۱ کوچک‌تر باشد تا برازندگی مدل تأیید شود که ریشه میانگین مربع خطاهای تخمین<sup>۲</sup> در این مدل ۰/۰۹ است که نشان از برازندگی عالی برای مدل دارد.

### جدول ۹: شاخص‌های برازش - خروجی نرم افزار لیزرل

مقدار تحقیق	منبع	مقدار مطلوب	شاخص نیکویی برازش
۰/۹۷	میلز و شلوین (۱۹۹۸)	بزرگتر از ۰/۹	شاخص نکویی برازش <sup>۳</sup>
۰/۹۸	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده <sup>۴</sup>
۰/۹۲	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار نشده <sup>۵</sup>
۰/۸۴	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	نزدیک به ۰/۵	شاخص برازش هنجار شده مقتصد <sup>۶</sup>

7. Comparative Fit index (CFI)

8. Incremental Fit Index (IFI)

9. Root Mean Square Residual (RMR)

10. Relative fit index (RFI)

11. Adjusted Goodness Of Fit Index

12. Steenkamp and Vantrijeb

1. Brown and Shagavara

2. Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)

3. Goodness Of Fit Index (GFI)

4. Normed Fit Index (NFI)

5. Non Normed Fix Index (NNFI)

6. Parsimony Normed Fit Index (PNFI)

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل مهندسی مجدد کل کسب و کار در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری‌مداری است و در این مورد به نتایج تازه‌ای دست پیدا کرده است. در مرحله کدگذاری باز پس از انجام ۳ مصاحبه مشخص شد که دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه نه تنها مهندسی مجدد کل کسب و کار صنعت بانکداری ایران، بلکه مشتری‌مداری است؛ از این رو مقوله محوری «صنعت بانکداری مشتری‌مدار» تعیین شد. در ادامه، سؤالات مصاحبه به سمت دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه هدایت شد. در بررسی فراوانی مفاهیم مقوله‌های محوری مشخص شد که مقولات «رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری» و «ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری» به ترتیب با فراوانی مفاهیم ۲۲ و ۱۸ بیشترین فراوانی را داشتند و نظریه «مهندسی مجدد کسب و کار مشتری‌مدار» را حمایت بیشتری می‌کردند. اگرچه عناصر اصلی مهندسی مجدد کسب و کار در تحقیق پیشین بررسی شده است، مؤلفه‌های موجود در هر عنصر به شکل دقیق بررسی نشده است؛ از این رو این مطالعه به روشن کردن عناصر مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران و با تأکید بر مشتری‌مداری پرداخته و از این منظر منجر به کشف ابعاد جدیدی از هر عنصر مهندسی مجدد کسب و کار شده است. برای مثال، بر رشد کردن باور مشتری‌مداری در صنعت بانکداری به همراه رشد کردن عینی مشتری‌مداری در قالب عنصر ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری تأکید بسیاری شده است. در مطالعه گذشته این مورد کمتر بررسی شده بود. همان‌طور که اشاره شد، در بخش کیفی این تحقیق از روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد، به پنج بعد یا عامل

تأمین منافع حداکثری ذی‌نفعان صنعت بانکداری، سرعت و ارزانی خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت چارچوب‌های مدیریت بانکداری و ایجاد و بهبود روش‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری پی برده شد. در بخش کمی این تحقیق لازم بود تا این پنج بعد یا عامل با عنوان فرضیه‌ها با کارکرد جزئی اعتبارسنجی شوند. بدین جهت بعد از توزیع پرسشنامه و تحلیل اولیه در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۰ و تحلیل ثانویه در نرم‌افزار لیزرل ۸.۸۰ به مدل عوامل یا ابعاد مهندسی مجدد کل کسب و کار صنعت بانکداری با تأکید بر مشتری‌مداری پی برده شد. در این مدل با بررسی بارهای عاملی به دست آوردن ارزش تی به آزمون فرضیه‌ها اقدام شد. فرضیه اول؛ تأثیر منافع حداکثری ذی‌نفعان صنعت بانکداری بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار را بررسی کرده است. میزان این تأثیر عامل منافع حداکثری ذی‌نفعان بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار بالای ۰/۵ و با توجه به عدد معناداری بالای ۱/۹۶ تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیق پیشین یعنی تحقیق تام بکمن (۱۹۹۶) همخوانی دارد. به عبارتی دیگر در صنعت بانکداری مشتری‌مدار ضمن تحقق حداکثر منفعت برای سپرده‌گذاران و تأمین مادی سهامداران بانکی، کار خوب به همراه انتفاع خوب برای کارکنان وجود داشته باشد و آموزش‌های لازم برای درک مشتری‌مداری داده شود و جلب رضایت نسبی کارکنان اتفاق بیفتد و از طرفی رقبای صنعت بانکداری نیز به رشد و بالندگی همدیگر کمک کنند و در پروژه‌های مختلف به صورت سندیکایی وارد شوند. از دیگر سو به مدیران عالی بنگاه‌های بزرگ اقتصادی و از جمله بانک‌ها پیشنهاد می‌شود تا با همکاری مدیران منابع انسانی به تدوین برنامه گسترده برای آموزش دادن مشتری‌مداری به کارکنان اقدام کنند

و نظام دستمزدها را با شایستگی‌های کارکنان تطبیق دهند و شغل‌ها را باز تجزیه و تحلیل جدی کنند. همچنین از طریق ارزیابی‌های عملکرد گسترده در بانک‌ها کارایی و اثربخشی را ارتقا دهند تا از این طریق منافع سهامداران را با افزایش سود هر سهم پوشش دهند و بتوانند ارقام بهره‌دهی مناسبی را برای سپرده‌گذاران فراهم کنند.

فرضیه دوم، تأثیر سرعت و ارزانی ارائه خدمات بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار را بررسی می‌کند. میزان این تأثیر عامل سرعت و ارزانی خدمات بر صنعت مشتری‌مدار بالای ۰/۵ و باتوجه به عدد معناداری ارزش تی بالای ۱/۹۶ تأیید می‌شود. این نتیجه نیز با تنها تحقیق پیشین، تام بکمن (۱۹۹۶) همخوانی دارد. به عبارت دیگر در صنعت بانکداری مشتری‌مدار باید خدماتی مانند اعطای وام به صورت سریع و ارزان در دسترس تسهیلات‌گیرنده قرار گیرد و برای ارائه خدمات به مشتریان باید از اینترنت خودکار و سریع استفاده شود و بانک‌ها در دسترس مشتریان قرار گیرند. از سوی دیگر به مدیران عالی بانک‌ها و سیاست‌گذاران کلان بانک‌ها پیشنهاد می‌شود ضمن اصلاح زیرساختارهای اینترنت خدمات را با سرعت بیشتری ارائه دهند و حتی از نرم‌افزارهای به‌روز در این زمینه استفاده کنند.

فرضیه سوم؛ تأثیر اعمال قوانین و استانداردها را بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار بررسی می‌کند. میزان این تأثیر عامل اعمال قوانین و استانداردها بالای ۰/۵ و باتوجه به مقدار معناداری ارزش تی بالای ۱/۹۶ تأیید می‌شود. این نتیجه نیز با تحقیق تام بکمن (۱۹۹۶) همخوانی دارد. به عبارت دیگر در صنعت بانکداری مشتری‌مدار قوانین وضع شده از جانب قانون‌گذار در ایجاد صنعت بانکداری مشتری‌مدار باید مؤثر واقع شود و در ساختار صنعت بانکداری کمیته‌های حسابرسی

داخلی و رعایت قوانین و تطبیق فعالانه عمل کنند. در این مورد به بانک مرکزی ایران پیشنهاد می‌شود قوانینی وضع کند که دست‌وپاگیر مشتری‌مداری نباشد و فضای اکوسیستم بانکی را به سمت مشتری‌مداری سوق دهد و با فعال کردن شدید کمیته حسابرسی‌های داخلی و کمیته قوانین و تطبیق این امر مهم را حمایت کنند.

فرضیه چهارم؛ تأثیر رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری را بر صنعت بانکداری مشتری‌مدار بررسی می‌کند. میزان این تأثیر عامل رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری بالای ۰/۵ و باتوجه به مقدار معناداری ارزش تی بالای ۱/۹۶ تأیید می‌شود. این نتیجه نیز با تحقیق تام بکمن (۱۹۹۶) همخوانی دارد. به عبارت دیگر باید بانک‌ها در شرایط رکودی و تورمی به روش کارآمد اداره شوند تا از پدیده خروج منابع جلوگیری کنند و مطابق استاندارد بازل ۳ از حاکمیت شرکتی برخوردار شوند. بانک‌ها باید بتوانند در تأمین مالی مناسب مؤثر واقع شوند و در راستای ثبات در نظام بانکی کشور مؤثر واقع شوند. مدیریت شبکه بانکی کشور باید به صورت چابک‌تر و چالاک‌تر اتفاق بیفتد و جلوی مطالبات غیرجاری گرفته شود. در صنعت بانکداری مشتری‌مدار باید تا حد ممکن سیاست‌گذار، معجری و ناظر استقلال عمل و استقلال رأی داشته باشند و بر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز درون بانکی اشراف وجود داشته باشد. در بانکداری مشتری‌مدار، برای آگاهی از فعالیت‌های شعب باید حسابرسی‌های داخلی و خارجی منظم انجام گیرد. از سوی دیگر، به سیاست‌گذاران و مدیران عالی پیشنهاد می‌شود تا استاندارد بازل ۳ را در شبکه بانکی ایران پیاده کنند و از طریق این استاندارد ضمن ارتقای کیفیت صنعت بانکداری از پیشرفت فساد دامن‌گیر سیستم بانکی به خصوص در زمینه مطالبات

## منابع

۱. حکیمیان، ابوالقاسم (۱۳۹۵). مشتری‌مداری در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، تحقیقات روابط عمومی، ۸۰، ۶۶-۶۸.
۲. خون سیاوش، محسن و محمدی، مهتاب (۱۳۸۱). چالش‌های پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت توسعه و تحول، ۱(۲)، ۶۵-۷۳.
۳. مهابادی، عادل و مستوفی، محمدرضا و رسولیان، محسن. (۱۳۹۲). بررسی امکان‌سنجی استقرار مهندسی مجدد صنعت بانکداری ایران با رویکرد استراتژیک در راستای بهبود فضای کسب‌وکار، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، ۱(۹)، ۱۱۷-۱۲۸.
4. Alt, R, Demirkan, H., Ehmke, J. F., Moen, A, & Winter, A. (2019). Smart services, The move to customer orientation. *Journal of Electronic Markets*, 29, 1-6.
5. Beckman, T. & Schreiber, R. (2014). *Management systems concept of operations*. IRS.
6. Beckman T. (2012). *Applying AI to Business Reengineering Tutorial*. World Congress on Expert systems III.
7. Berrio, A. & Henderson, J. (1998). Assessing customer orientation in public, non-profit organizations: A profit of OHIO state university extension. *Journal of Agricultural Education*, 39(4), 17-18.
8. Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage Handbook of Grounded Theory*. California, Sage Publications.
9. Clarke, A, Friese C, & Washburn, R., (2015). *Situational Analysis in Practice, Mapping research with Grounded Theory*. Walnut Creek, California, Left Coast Press.
10. Dalla, E. & Varelas, E. (2019). Regulations and oligopoly in banking, The role of banking cost structure. *Journal of Economics and business*, 2(43), 121-124.
11. Deng, yang, Yang, zeng, & Zhirui li. (2019). Real estate prices and systematic banking crisis. *Journal of economic*

غیرجاری گرفته شود و با احترام به حاکمیت شرکتی اشراف گسترده‌ای بر فعالیت‌های ریسک‌آمیز وجود داشته باشد.

فرضیه پنجم؛ تأثیر ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری را بر بانکداری مشتری‌مدار بررسی می‌کند. میزان این تأثیر عامل ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان بالای ۰/۵ و باتوجه به عدد معناداری ارزش تی بالای ۱/۹۶ تأیید می‌شود. این نتیجه نیز با تحقیق تام بکمن (۱۹۹۶) همخوانی دارد. به عبارت دیگر، شبکه فروش (شعب) صنعت بانکداری ایران باید مشتری‌مدار باشد و به افراد درون سیستم بانکی باید باور مشتری‌مداری را ضمن آموزش، فرهنگ‌سازی کرد و با ایجاد کارگزاری‌های خارجی، ایجاد ارزش برای مشتریان شرکتی و تأمین مالی از بازار سرمایه بتوان مشتری‌مداری شرکتی را بهبود بخشید. همچنین با تشکیل سندیکا با رقبا به استقبال پروژه‌های مهم رفت و در آخر اینکه با گروه‌بندی بانک‌ها و با تعیین دقیق جامعه هدف، مشتری‌مداری را تقویت کرد. در این راستا به سیاست‌گذاران بانکی پیشنهاد می‌شود باور مشتری‌مداری را در اذهان نهادینه کنند و این شامل استفاده از آموزش‌های گسترده و فرهنگ‌سازی است. همچنین با تقویت روابط بازار سرمایه و بازار پولی و رفع موانع در این مورد، تسهیل‌سازی ایجاد کارگزاری‌های خارجی در کشورهای طرف مراوده از طریق همکاری‌های گسترده با وزارت امور خارجه به این مهم دست پیدا کنند. به بانک مرکزی ایران پیشنهاد می‌شود با انجام تحقیقی کاربردی و وسیع برای گروه‌بندی بانک‌ها اقدام کند تا ضمن مشخص شدن مشتری طرف مراوده، مشتری‌مداری نیز با کیفیت بهتری ارائه و درک شود.

24. Woodruff, R, Gardials, S. (2012). *Know your customer new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Black well business.
12. Geiss, M. (2018). Product Service and Business Model Innovation: A Discussion. *Journal of Procedia Manufacturing*, 21, 165-172.
13. Gulati, R. Kattumuri R., & Kumar S. (2019). A non- parametric index of corporate governance in the banking industry, *Journal of Socio Economic Planning Sciences*, 4, 141-144.
14. Hamzah, M. I., Othman, A. K., & Hassan, F. (2016). Moderating role of customer orientation on the link between market oriented behaviors and proactive service performance among relationship managers in the business banking industry. *Journal of Procedia social and Behavioral Sciences*, 224, 109-116.
15. Hansson, M., Lundgren, I., Hensing, G. & Carlson, I. M. (2019). Veiled midwifery in The Baby Factory- A Grounded Theory Study, *Journal of Women and Birth*, 32(1), 80-86.
16. Hewing, M. (2014). *Business Process Blueprinting. A Method for Customer Oriented Business Process Modeling*. Wiesbaden: Springer Gabler press.
17. Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A-Z*, New Jersey: John Wiley & Sons Press.
19. Mekonnin, R. (2015). Customer orientation and business performance of financial institution: A case study of eastern hararghe commercial bank of Ethiopia. *Journal of Management studies and economic systems*, 1(4), 257-265.
20. Rotabkhan, M. R. (2000). Business process reengineering of an air cargo handling process. *International Journal of Productive Economics*, 2(63), 99-108.
21. Siadat S. H., Karimisefat, A., Ataafarin, B., Mahmoudi, Z., & Nasivariani, N. (2014). Marketing process reengineering using best practices, *International Journal of Operations and Logistics Management*, (3)4, 287-301.
22. Stacho, Z., Stachova, K., & Hudakova, M. (2015). Approach of companies to customers as suitable source of incentive to innovate, *Journal of Procedia Economics and Finance*, 34, 11-18.
23. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Journal of Long Range Planning*, 51, 40-49.