

شناسایی مفهوم، علل و پیامدهای فرهنگ نیروی فروش

سیدرضا سیدجوادین*، مجتبی بهرامی**، محمد رحیم اسفیدانی***،
علی اکبر فرهنگی****، عباسعلی رستگار*****

چکیده

رقابت در صنعت بانکداری مبتنی بر توانایی کارکنان بانکها برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان است. رهبران فروش اغلب موفقیت سازمان را مدیون فرهنگ آن می‌دانند؛ فرهنگی که مبتنی بر نوآوری، کار تیمی و توانمندسازی است. بنابراین هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای شناسایی مفهوم، علل و پیامدهای فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت (در بخش کیفی) و سپس آزمون مدل یادشده با استفاده از معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (در بخش کمی) است. با استفاده از نظریه کیفی داده بنیاد برگرفته از نظریه اشتراوس و کوربین و انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان بانکی، مدل فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت در قالب ۴۳ مفهوم، ۸ زیرمقوله و ۴ مقوله اصلی استخراج گردید. سپس بر اساس مدل فرآیندی و گزاره‌های حکمی به دست آمده از مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش تدوین و در سطح شعب بانک ملت (با حجم نمونه ۳۶۰ تایی) به صورت کمی آزمون شد. در بخش دوم علاوه بر تأیید اعتبار مدل، تمامی فرضیات مطرح شده مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد متغیرهای فضای رقابتی و تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت داشته و استقرار آن پیامدهایی مرتبط با بانک، مشتریان و کارکنان دارد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ نیروی فروش؛ بانکداری؛ نظریه داده بنیاد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۳

* استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

Email: rjavadin@ut.ac.ir

** دانشجوی دکترا، پردیس البرز، دانشگاه تهران.

*** استادیار، دانشگاه تهران.

**** استاد، دانشگاه تهران.

***** دانشیار، دانشگاه سمنان.

۱. مقدمه

برای چندین دهه، سازمان‌ها بیش از مشتریان بر نشان تجاری و محصولاتشان تمرکز داشتند؛ اما امروزه بنگاه‌های اقتصادی بر ایجاد و حفظ ارتباط مؤثر با مشتریان متمرکز شده‌اند [۱۷]. با تغییراتی که در نظام بانکی ایجاد شد و همچنین پیدایش بانک‌های خصوصی به تدریج مشتریان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند و خدمات متنوع‌تر، رفتارهای بهتر و آمادگی برای تحول و رقابت افزایش یافت و بازار خرید جایگزین بازار فروشنده شد [۲۴]. در این ارتباط شعب بانک‌ها^۱ واسطه‌های اصلی در ارتباط میان مشتریان و شبکه بانکی نقش به‌سزایی دارند و موفقیت یک بانک تا حد زیادی در گرو عملکرد شعب آن است. رقابت بانک‌های تجاری بر اساس توانایی آن‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان است. بنابراین، بانک‌ها باید فرهنگ قوی مشتری‌مداری در میان کارکنان شعب خود ساخته و ضمن بهبود کیفیت خدمات، بر موضوعاتی نظیر خدمت-رسانی متمرکز بر مشتری و نیز تیم‌محوری تأکید کنند [۱۹]. رقابت اصلی در صنعت بانکداری بر لایه سوم محصول یعنی لایه تکمیلی^۲ استوار است که شامل مواردی چون: آموزش و راهنمایی مشتری، ارائه راه‌کارهای مناسب برای چالش‌های (کسب‌وکار) مشتری، تجربه دلپذیر از خدمت و ... است. این لایه اهرمی بسیار قوی در دست کارکنان فروش بانکها است، تا از این طریق روابط بلندمدت سودآور دوسویه با مشتری را ایجاد و تعمیق نمایند. آگاهی از وضعیت خرده فرهنگ‌های سازمان‌گزینه‌های گوناگونی را برای تغییر و سازگاری خرده فرهنگ‌های مزبور برحسب نیازهای کارکردی آن‌ها و ضرورت‌های محیط خارجی‌شان پیش پای مدیریت سازمان قرار می‌دهد؛ به‌ویژه اگر این آگاهی برحسب متغیرها و شاخص‌هایی صورت پذیرد که امکان تغییر و اصلاح آن‌ها توسط سازمان و مدیریت آن سخت نباشد [۲۲]. فرهنگ نیروی فروش خرده فرهنگ در سازمان مطرح می‌شود که از نظر هافستد (۱۹۹۰) خرده فرهنگ واسط مشتری^۳ شناخته شده و افرادی را شامل می‌شود که ویژگی بارز آن‌ها دوری از دفتر مرکزی شرکت و داشتن ارتباط چهره به چهره و تعامل با مشتریان هستند [۲۳]. از آنجاکه نیروهای فروش به لحاظ فیزیکی، اجتماعی و روان‌شناختی از سایر کارکنان مجزا هستند، به مجموعه‌ای از ارزش‌ها نیاز است تا رفتارشان را هدایت نماید و ارائه الگوها و مثال‌های نافذ از رفتار مناسب می‌تواند راهنمای مؤثری باشد [۱۱].

با توجه به درگیر بودن نیروی فروش در نقش‌های متعدد، بروز استرس در آن‌ها بالاست و استرس شغلی مشکل ذاتی در سازمان فروش است [۲]. به‌طور مثال ارزیابی عملکرد اغلب مبنای نتیجه‌ای دارد و فشار بر عملکرد بالاست و رقابت بین همکاران بر امنیت شغلی، جبران خدمات و ارتقاء شغلی تأثیرگذار است. نکته مهم دیگر آنکه شغل فروش دارای یکی از بالاترین ریسک‌های ریزش نیروی انسانی است [۱۴] و استرس شغلی مستقیماً به آن مربوط است [۲۱]. از این‌رو تقویت ارزش‌های کلیدی در قالب فرهنگ کمک شایانی به آن‌ها می‌کند تا بتوانند تعارضات نقش و ابهامات را بهتر مدیریت نمایند.

به لحاظ نظری پژوهش‌های بسیار اندکی درباره فرهنگ نیروی فروش صورت پذیرفته و به‌ویژه در صنعت بانکداری ایران (به‌لحاظ اقتصادی، سیاسی و جامعه‌شناختی و چارچوب فعالیت و شرایط ویژه آن) مطالعات درخور توجهی صورت نپذیرفته و از این جهت شکاف قابل توجهی وجود دارد و نیازمند به تشریح بیشتری دارد تا مدیران بانک‌ها بتوانند درک کنند که این پدیده واقعا چه چیزی است، چگونه کار می‌کند و چه پیامدهای سازمانی و برون‌سازمانی دارد.

^۱ در صنعت بانکداری به کارکنان شعب بانک، اصطلاحاً شبکه فروش بانک اطلاق می‌گردد.

^۲ Augmented product

^۳ Customer Interface Subculture

بانک ملت هلدینگ بسیار بزرگی در حوزه واسطه‌گری مالی است که دارای ساختار بروکراتیک است. معمولاً این‌گونه سازمان‌های بروکراتیک به سبب دارا بودن کارکردها و تکنولوژی‌های متنوع، بستر مناسبی برای شکل‌گیری و پرورش خرده فرهنگ‌های سازمانی به‌شمار می‌رود. از سوی دیگر پژوهشگر در بخش‌های بازاریابی و فروش و گروه مشتریان بانک ملت فعالیت نموده و با سازمان و ساختار واحدها و کارکنان آن آشنا است. با بررسی پژوهش‌های پیشین در بانک ملت و تأکید مدیران ارشد بانک مبنی بر حرفه‌ای‌گری، تخصص‌گرایی و حفظ حرمت مشتریان و همچنین بررسی میدانی از شعب و حضور در جلسات متعدد در حوزه‌های طراحی و فروش محصولات و پیگیری چالش‌های گوناگون مشتریان از یک‌سو و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فناوریانه و محدودیت‌های حقوقی بانک در چارچوب قوانین بانک مرکزی از سوی دیگر مشخص شد که در شرایط رقابت شدید در صنعت بانکداری ایران و همچنین روند افزایش روزافزون نیازها و خواسته‌های مشتریان، موفقیت و تحقق اهداف بانک ملت در این عرصه نیازمند کارکنان مشتری‌مدار و مبتنی بر الزامات روز است تا رفتار کارکنان و تصمیمات آن‌ها را در جهت تحقق اهداف فروش و ارتقاء سودآوری و حفظ جایگاه رقابتی بانک سوق دهد. لذا این سؤال مطرح می‌شود که اساساً فرهنگ کارکنان شعب بانک ملت باید چگونه باشد تا بتوان انتظار ارائه ارزش به مشتریان و ایجاد، حفظ و ارتقاء رابطه بلندمدت دوسویه با آن‌ها را از سوی کارکنان داشت؟ و در صورت استقرار آن در بانک ملت، به چه نتایج و مزایایی منجر می‌شود؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از نظر برخی پژوهشگران گرچه سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند اما ممکن است دارای خرده فرهنگ‌های متمایزی باشند. مفهوم خرده فرهنگ سازمانی ابتدا توسط ون منن و بیرلی^۱ ارائه شده است [۲۳]. آن‌ها خرده فرهنگ را متعلق به گروهی دانسته‌اند که اعضاء آن به‌طور مرتب باهم در تعامل هستند و نسبت به گروه خود احساس تعلق نموده و خودشان را به‌صورت یک گروه بارز می‌شناسند که در سازمان قابل تمایز است. همچنین مسائل ویژه‌ای را به‌منزله مسائل مشترک اعضاء تعریف کرده و براساس ادراکات جمعی مشترک دست به اقدام می‌زنند. از یک طرف، تمام اعضای گروه نمایان‌گر ارزش‌ها، عقاید یا هنجارهای مشترک هستند و از سوی دیگر، نوعاً خرده فرهنگ‌ها، در ویژگی‌های خاص با یکدیگر تفاوت دارند [۴]. هر کارمند بخشی از فرهنگ سازمان به‌طور هم‌زمان بخشی از یک یا چند خرده فرهنگ است. خرده فرهنگ‌ها از خصوصیات اجتماعی، سازمانی و فردی کارمندان ناشی می‌شود [۹]. در حالی که شاین^۲ (۲۰۱۰) این طبقه‌بندی را با توجه به تکالیف اجرایی، تجربیات مشابه یا موقعیت در سلسله مراتب سازمانی ارائه می‌نماید [۲۵]، هافستد^۳ (۱۹۸۸) نمونه دیگری را ارائه می‌دهد که در آن برای یک شرکت بیمه دانمارکی سه خرده فرهنگ حرفه‌ای^۴، خرده فرهنگ اداری^۵ و خرده فرهنگ مربوط به مشتری^۶ شناسایی شده است [۱۰]. دفت^۷ (۲۰۱۵) در کتاب خود، سازمانی را با خرده فرهنگ واحد تولید و خرده فرهنگ واحد تحقیق و توسعه معرفی نموده است. این موضوع را می‌توان این‌گونه تعمیم داد که سازمان‌های مشابه دارای خرده فرهنگ‌های مشابه قابل مقایسه هستند [۵]. اوگبنا^۸ و همکاران (۲۰۱۵) ثابت می‌کنند که خرده فرهنگ‌ها نظام‌های ارزشی هستند و بنابراین تأثیر خود را بر تحقق تصمیمات مدیریت می‌گذارند [۲۰]. بنابراین، خرده فرهنگ‌ها نه تنها نمایانگر ارزش‌ها و سیستم‌های هنجاری اعضای درون گروهی خود هستند، بلکه تأثیر

^۱ Maanen & Bareley

^۲ Schein

^۳ Hofstede

^۴ Professional subculture

^۵ Administrative subculture

^۶ Customer interface subculture.

^۷ Daft

^۸ Ogbonna

مشابهی همانند چتر فرهنگ بر عملکرد سازمان اعمال می‌کنند [۴]. فرهنگ نیروی فروش به خرده فرهنگ واسط مشتری در گونه‌شناسی هافستد (۱۹۹۰) اشاره دارد. این گونه از فرهنگ دربرگیرنده کارکنانی است که تحت عنوان کارکنان فروش همواره در موقعیت‌های جدید قرار دارند و باید طبق شرایط قیمت‌گذاری، نسبت به فروش کالا و خدمات اقدام کنند. این امر نشان می‌دهد که آن‌ها نتیجه محور هستند اما قویاً عمل‌گرا نیستند. آن‌ها مجبورند به هنجارهای شرکت احترام بگذارند و در شعب سراسر کشور به صورت غیررسمی و با کنترل کم فعالیت کنند. با اینکه آن‌ها در بازار رقابتی فعالیت می‌کنند اما اسرار را نزد خود محفوظ داشته و این نکته بیانگر آن است که نسبت به دو خرده فرهنگ دیگر (حرفه‌ای و اداری) کمتر آشکار و در معرض هستند. این‌ها دلایلی است که نشان می‌دهد خرده فرهنگ‌های واسط مشتری، بیشتر نتیجه‌گرا^۱ و کمتر عمل‌گرا^۲ هستند [۱۰].

مطالعات مختصری درباره فرهنگ نیروی فروش انجام شده است. در این مورد، در جدول ۱ تعاریف، جدول ۲ ابعاد و در جدول ۳ عوامل مؤثر و پیامدهای آن منعکس شده است.

جدول ۱. تعاریف فرهنگ نیروی فروش از دیدگاه اندیشمندان

منبع	تعریف
(جکسون و تکس ^۲ ، ۱۹۹۵) [۱۲]	درون‌مایه اصلی فرهنگ، اشتراک و تسهیم ارزش‌ها است. فرهنگ نیروی فروش به صورت الگوی یکپارچه ارزش‌ها و عقاید کارکنان فروش است که توسط هر یک از آن‌ها کسب می‌گردد.
(کرین و همکاران ^۴ ، ۱۹۹۰) [۱۵]	فرهنگ به‌مثابه چسبی است که نیروی فروش را در کنار هم نگه می‌دارد. این کار از طریق چیزهای مشترک (کت تیره و پیراهن سفید)، اصطلاحات مشترک (ما مشتری محور هستیم)، اقدامات مشترک (برنامه‌های جامعه‌پذیری برای هم‌سو کردن کارکنان جدید) و احساسات مشترک (ما از این سازمان حمایت می‌کنیم همان‌طور که سازمان از ما حمایت می‌کند) صورت می‌پذیرد.
(زولتنر ^۵ و همکاران، ۲۰۰۹) [۲۹]	فرهنگ را می‌توان به مثابه ژن‌های یک سازمان فروش محسوب نمود که با قوانین نانوشته خود رفتار کارکنان فروش و مدیران فروش را در مواجهه با موقعیت‌های آشنا و جدید هدایت می‌کند. کارکنان فروش روزانه با انتخاب‌های بسیاری مواجه می‌شوند و برای ارجاع انتخاب‌های درست به فرهنگ خود مراجعه می‌کنند.
(مولا ^۶ ؛ ۲۰۱۱) [۱۹]	مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، باورها، آئین‌ها، توافقات بر الگوهای ارتباطی کلامی و غیر کلامی و مهارت‌ها و استعدادها و نیز سطحی از دانش فروش و تکنولوژی کاربردی رایج مشترک بین کارکنان فروش بانک در موقعیت‌های فروش.

جدول ۳. ابعاد فرهنگ نیروی فروش

منبع	ابعاد یا مؤلفه
بری ^۷ و همکاران (۱۹۸۵) [۱]	(۱) مشتری مداری؛ (۲) نگرش نسبت به فروش؛ (۳) احساس کار تیمی؛ (۴) غرور سازمانی؛ (۵) تعهد مدیریت به فروش؛ (۶) اعتماد و اعتقاد مدیریت در توانایی فروش کارکنان.
(زولتنر و همکاران، ۲۰۰۱) [۳۰]	(۱) هنجارها؛ (۲) ارزش‌ها؛ (۳) سبک‌های کاری
جانستون و مارشال ^۸ (۲۰۰۳) [۱۳]	(۱) درک مشترک رایج؛ (۲) روش مشترک در تفکر و ادراک فردی؛ (۳) توافق در الگوهای ارتباطات غیر کلامی و تعامل اجتماعی، که همکاری تیمی را امکان‌پذیر می‌سازد؛ (۴) قوانین و مقرراتی که باید در موقعیت‌های مختلف اجرا شوند؛ (۵) توافق در اعتقادات و سایر ارزش‌ها؛ (۶) نگرش مشابه نسبت به وقایع و مسائل عمومی؛ (۷) سطح دانش و مهارت‌های کاربردی و فناوری مورد استفاده.

^۱ Results oriented

^۲ Pragmatic

^۳ Tax

^۴ Tax

^۵ Zoltner

^۶ Mualla

^۷ Berry

^۸ Johnston & Marshal

جدول ۳: عوامل مؤثر بر فرهنگ نیروی فروش و پیامدهای آن

عوامل	منبع	یافته‌های پژوهشی
عوامل مؤثر	(جکسون و تکس، ۱۹۹۵) [۱۲]	(۱) راهبری کردن؛ (۲) مشارکت در رویدادهای فرهنگی؛ (۳) گزینش اعضاء فروش؛ (۴) جامعه‌پذیری جدید استخدام‌ها؛ (۵) به رسمیت شناختن فرهنگ؛ (۶) اشاعه فرهنگ؛ (۷) به‌کارگیری شبکه فرهنگی
	شمول و یاواس (۱۹۹۸) [۲۶]	(۱) اهمیت بالای کارکرد فروش؛ (۲) از خودگذشتگی سازمانی؛ (۳) مشارکت رهبری؛ (۴) مشتری مداری؛ (۵) بازخوردگیری سریع از مشتریان؛ (۶) تعهد مستمر به بهبود عملکرد و فرآیندهای کار
	دیوید ^۱ و همکاران (۲۰۰۱) [۸]	(۱) آموزش فروش؛ (۲) پاداش‌دهی کارکنان؛ (۳) انجام فعالیت‌های ارتباط با مشتری؛ (۴) تعهد مدیریت بر فرهنگ فروش
پیامدها	مالونی و بولای ^۲ (۲۰۰۹) [۱۶]	(۱) آموزش بانکداران؛ (۲) خدمات مشتری؛ (۳) آموزش سرپرستی؛ (۴) برنامه‌ریزی استراتژیک؛ (۵) تغییر در طرز فکر، رفتار، برقراری ارتباط و یادگیری کارکنان؛ (۶) تغییر نگرش مدیریت بانک
	(زولتتر، ۲۰۰۹) [۲۹]	(۱) ساختار؛ (۲) اندازه نیروی فروش؛ (۳) طراحی حوزه فروش؛ (۴) راهبرد فروش؛ (۵) استخدام؛ (۶) یادگیری و توسعه؛ (۷) مدیریت عملکرد؛ (۸) هدف‌گذاری فروش؛ (۹) راهبری و انگیزه‌بخشی؛ (۱۰) پرداخت‌های انگیزشی؛ (۱۱) مربیگری؛ (۱۲) مدیریت اطلاعات
	(جکسون و همکاران، ۱۹۹۴) [۱۱]	(۱) مدیریت بهتر تعارضات نقش و ابهامات توسط کارکنان؛ (۲) تأثیر مثبت بر روحیه، رضایتمندی و تعهد کارکنان؛ (۳) ارائه تصویر منحصره‌فردی از سازمان به مشتریان؛ (۴) القا حسی از مأموریت مشترک در سازمان؛ (۵) تسهیل ارتباطات؛ (۶) ارتقاء بهره‌وری نیروی فروش و جامعه‌پذیری اعضا جدید
پیامدها	شمول و یاواس (۱۹۹۷) [۲۶]	(۱) بهبود فروش متقاطع به مشتریان سودآور؛ (۲) برآوردن نیازهای مشتری؛ (۳) تحقق سودآوری برد-برد؛ (۴) موفقیت در شرایط پر رقابت فعلی
	(زولتتر، ۲۰۰۹) [۲۹]	(۱) مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال نتایج عملکردشان؛ (۲) تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و شرکت
	(مولا، ۲۰۱۱) [۱۹]	(۱) ارتقاء عملکرد رفتاری فروش؛ (۲) نگرش مشترک کارکنان؛ (۳) درک بهتری کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مشتریان؛ (۴) خلق ارزش برای مشتری؛ (۵) ارتقاء و ثبات کیفیت خدمات؛ (۶) برآورده‌سازی نیازهای ویژه مشتریان؛ (۷) تسهیل فرآیند یادگیری؛ (۸) ارتقاء دیدگاه و نگرش‌های مشترک در کارکنان

در صنعت بانکداری کارکنان شعب یک عنصر ضروری در تولید و تحویل خدمات هستند. این واقعیت با دو ویژگی اصلی خدمات بانکی تأیید می‌شود: (۱) استاندارد شدن هسته اصلی خدمت، بدین معنی که مشتریان می‌توانند به تمام بانک‌ها برای دریافت خدمات یکسان (پایه) مراجعه کنند و (۲) تفکیک ناپذیری تولید از فروش آن، یعنی خدمات بانکی معمولاً تولید و در همان زمان با مشارکت مشتری به فروش می‌رسد، و در آن نقش واسطه‌های فروش و تبلیغات حذف شده است. اهمیت کارکنان شعب در بازاریابی محصولات و خدمات بانکی از وجود کارکنان^۴ در آمیخته بازاریابی ناشی می‌شود که به تمامی کنشگران انسانی ارائه خدمات اطلاق می‌شود و بنابراین نقش مهمی بر ادراک و تجربه مشتریان دارند و تصویر اولیه‌ای که مشتری از بانک دارد از طریق تعاملات وی با

^۱ David

^۲ Maloney & Boulay

^۳ Yavas & Schemwell

^۴ People

این کارکنان شکل می‌گیرد. در فرآیند ارائه خدمت، کارکنان شعب و مشتریان باید با یکدیگر تعامل داشته باشند و این تعاملات هر دو طرف را از لحاظ جسمی و روانی به هم نزدیک کرده و تأثیر عمیقی بر نقش "عملکرد خدمت"^۱ دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کیفیت خدمت تابعی از تعاملات کارکنان و مشتری است و مقولات رفتاری^۲ یادشده باید در فرهنگ نیروی فروش یکپارچه شود [۱۸]. ترغیب کارکنان به انجام رفتارهایی که اثربخشی تعامل آن‌ها با مشتریان را توسعه دهد، به نوبه خود منجر به بهبود وضعیت رقابتی بانک می‌شود و در صورتی که کارکنان فاقد دانش لازم، مهارت و نگرش مناسب نسبت به مشتریان باشند به احتمال زیاد جایگاه رقابتی بانک را به خطر خواهد انداخت. در حقیقت تنوع در ارائه خدمات که منعکس کننده مهارت‌های فردی و سایر توانایی‌های کارکنان است، راهی برای تمایز در خدمات بانکی و ایجاد یک مزیت رقابتی فراهم می‌کند. بنابراین دانش و مهارت‌های فروش و ارتباط با مشتری بخشی مهم و جدایی‌ناپذیر از فرهنگ نیروی فروش است [۱۹].

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به صورت آمیخته (ابتدا کیفی و بعد کمی) انجام شده است. در بخش اول از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد که از طریق آن، نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. از آنجایی که مدل یا نظریه‌ای جهت تبیین فرآیند فرهنگ نیروی فروش در صنعت بانکداری به طور متقن وجود ندارد و نظریه‌های موجود چندان کمکی به فرآیند مورد مطالعه نمی‌کند، لذا جهت تولید نظریه مطلوب از نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شد. با توجه به اینکه این نظریه در داده‌ها بنیان دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه‌ای از نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه خواهد داد. زیرا با موقعیت (مورد مطالعه در این پژوهش: بانک ملت) تناسب دارد، در عمل واقعاً کارآمد است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته و احساسات آن‌ها را درک می‌کند و ممکن است همه پیچیدگی‌هایی را که واقعاً در فرآیند یافت می‌شود، نشان دهد [۷].

رهیافت‌های مختلفی به نظریه داده‌بنیاد نسبت داده می‌شود که راه‌حل نظام‌مند مبتنی بر الگوی پیشنهادی استراوس و کوربین^۳ که شامل ۳ مرحله اساسی کدگذاری باز، محوری و گزینشی است، مورد استفاده قرار گرفته است [۲۷]. در رویکرد نظام‌مند پژوهش از یک حوزه مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب و مربوط به موضوع است، خود را نشان دهد. لذا نوعی پژوهش اکتشافی نیز تلقی می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر کلیه خبرگان و مدیران عالی است که دارای سابقه فعالیت علمی و اجرایی در صنعت بانکداری ایران است و امکان برگزاری جلسات مصاحبه حضوری با ایشان وجود داشته باشد. نمونه‌گیری به صورت نظری (غیرتصادفی) و با انتخاب ۱۵ نفر از مدیران عالی بانک ملت جهت انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد و از نفر ۱۲ به بعد داده‌ها و مفاهیم جدیدی به دست نیامد و نتایج به اشباع نظری رسید.

در بخش تحلیل داده‌ها، در گام اول، خواندن و گوش دادن عمیق به مصاحبه‌ها با هدف آشنا شدن با داده‌ها در دستور کار قرار گرفت. در ادامه کدگذاری اولیه (باز) از طریق تلخیص و استنتاج معانی از گزاره‌های کلامی انجام و به دنبال آن جستجو برای یافتن شرایط علی، مقوله محوری (فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت) و پیامدهای پیاده‌سازی آن صورت پذیرفت.

^۱ Service performance

^۲ Mannerism

^۳ Strauss & Corbin

از راهبردهای هشت‌گانه کرسویل و میلر^۱ (۲۰۰۰) برای اعتباریابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا به دقت مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها مورد مطالعه قرار گرفت و پس از طراحی سؤالات مصاحبه، آن‌ها را به تأیید اساتید این حوزه رسانده و از راهنمایی‌های ایشان بهره گرفته شد. در حین فرآیند مصاحبه پژوهشگر با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه‌شونده از موضوع مورد بررسی جلوگیری به عمل آورد. برای جلوگیری از خدشه به اطلاعات مصاحبه، پژوهشگر با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده‌ها به ضبط جلسه مصاحبه پرداخت. در مرحله تجزیه و تحلیل پژوهشگر با دقت تمام راهنمایی‌های لازم را از اساتید اخذ نمود و برای اطمینان نیز، برخی از موارد T مورد بررسی یک دستیار و اساتید قرار گرفت. همچنین جهت بررسی قابلیت اطمینان (پایایی)، متن مصاحبه‌ها به صورت خام در اختیار یک ناظر بیرونی که متخصص در حوزه پژوهش‌های کیفی بود و تجربه انجام پژوهش داده‌بنیاد داشت، قرار گرفت تا میزان مشابهت‌های استخراج شده بررسی شود. وی با توجه به برداشت خود کدگذاری‌هایی انجام داد. هماهنگی در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) در سطح قابل قبول است.

در بخش کمی پژوهش، به منظور آزمون مدل به دست آمده در بخش اول، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با ۴۳ گویه تدوین شد؛ این سنجش مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در مرحله نخست پژوهش تهیه شده است تا روح زنده حاکم بر پژوهش حفظ شود؛ جامعه آماری در بخش کمی کارکنان شعب بانک ملت در شهر تهران بالغ بر ۸۰۰۰ نفر بود و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه‌ای از کارکنان شعب در مدیریت شعب مناطق تهران با استفاده از فرمول کوکران به حجم ۳۶۰ نفر انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفت. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی^۲ با کمک نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شد و تعیین بارهای عاملی و ضرایب مسیر جهت آزمون (تأیید یا رد) فرضیه‌ها و نیز تعیین مهمترین عامل‌ها انجام شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه از میانگین واریانس استخراج شده^۳ و به منظور بررسی پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۴ استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با انجام مصاحبه‌ها، مرحله کدگذاری باز آغاز می‌شود. منظور از کدگذاری باز بررسی و تحلیل مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است [۲۷]. پژوهشگر متن مصاحبه‌ها را مطالعه و آن‌ها را به مفاهیم مشابه دسته‌بندی می‌کند. یک نمونه داده مربوط به متن مصاحبه‌ها به همراه کد مصاحبه‌شونده در جدول ۴ ارائه شده‌اند. به طور مثال، بخشی از مصاحبه مشارکت‌کننده ششم (P6) در خصوص شرایط علی فرهنگ نیروی فروش (سؤال اول) بدین صورت است:

«بانک‌های خصوصی برای جذب مشتری تلاش کردند و موفق بودند. گاهی این رقابت ناسالم شد. یعنی من سود سپرده بالاتر به مشتری ندادم شاید ضوابط من درست بود. رفت از بانک دیگر گرفت. در نتیجه من هم که می‌خواستم مشتری را جذب کنم، سود بیشتر دادم. محصولات مشابه فراوان است. شاید بانک ملت در چند محصول انحصاری باشه ولی نه همه محصولات. فروش در دنیا دیگر مثل سابق نیست. قبلاً محصول را عرضه می‌کردی مشتری یکی را انتخاب می‌کرد. الان شما بر اساس سلیقه و نیازهای مشتری باید محصول تولید کنی و فراتر اینکه در نقطه‌گایی برای مشتری نیاز ایجاد بکنه. در غیر این صورت مشتری تعهدی در خودش

^۱ Creswell & Miller

^۲ Partial Least Square

^۳ Average Variance Extracte

^۴ Composite Reliability

برای وفادار موندن به شما احساس نمی‌کنه و به راحتی به بانک‌های دیگه مراجعه می‌کنه که از قضا خدمات متنوع و جذابی برایش شخصی‌سازی کرده‌اند. مشتری‌ها به‌خصوص مشتری‌های بزرگ اطلاعاتشان از کارکنان بانک‌ها در رابطه با مسائل مهم کم نیست. در دهه ۷۰ زمانی که من در یکی از شعبه‌های بانک ملت کار می‌کردم انتظار مشتری‌ها داشتن حساب جاری متمرکز بود که در هر شعبه‌ای عملیات واریز و برداشت انجام دهند. اما نسل جدید مشتری‌ها به‌واسطه ظهور پدیده‌هایی نظیر اینترنت و نیز افزایش پیچیدگی‌های کسب‌وکار انتظارات بیشتری دارند و روزبه‌روز انتظارات آن‌ها بیشتر می‌شود». جدول ۵ مفاهیم مستخرج از نظرات مشارکت‌کننده ششم در خصوص سؤال شرایط علی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. برچسب‌های مفهومی در داده‌های مشارکت‌کننده P6 در خصوص سؤال اول

کد مصاحبه - شونده	شماره سوال	برچسب‌های مفهومی
P6	۱	<ul style="list-style-type: none"> - رقابت شدید بین بانک‌ها - ورود بانک‌های خصوصی و عملکرد قوی آن‌ها در ارتباط با مشتری - مشابهت و همگن بودن محصولات و خدمات در نظام بانکی - کاهش سطح وفاداری مشتریان به دلیل تنوع و جذابیت محرک‌های بیرونی (انتخاب‌های متعدد) - افزایش دانش و اطلاعات مشتریان از خدمات بانکی - تنوع درخواست‌های مشتریان در پی تنوع کسب‌وکارها و تغییرات در شرایط کسب‌وکار

بعد از کدگذاری باز تمامی داده‌ها، به‌دنبال دسته‌بندی آن‌ها به‌منزله زیر مقوله هستیم. نحوه تصمیم برای تشکیل و ساخت زیر مقولات شناسایی شده و نام‌گذاری آن‌ها تا حد زیادی به مسئله پژوهش، سطح دانش و پارادایم ذهنی پژوهشگر مرتبط است و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. در پژوهش حاضر کلیه کدگذاری محوری در جدول‌های ۵ و ۶ و ۷ آمده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری علل فرهنگ نیروی فروش

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	مفاهیم
عوامل ناشی از فضای رقابتی	عوامل ناشی از فضای رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> - رقابت شدید بین بانک‌ها - ورود بانک‌های خصوصی و عملکرد قوی آن‌ها در ارتباط با مشتری - مشابهت و همگن بودن محصولات و خدمات در نظام بانکی
		<ul style="list-style-type: none"> - عبور از محصول‌گرایی به سمت خلق ارزش مشارکتی
عوامل علی	عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش سطح وفاداری مشتریان به دلیل تنوع و جذابیت محرک‌های بیرونی (انتخاب‌های متعدد) - افزایش دانش و اطلاعات مشتریان از خدمات بانکی - تنوع درخواست‌های مشتریان در پی تنوع کسب‌وکارها و تغییرات در شرایط کسب‌وکار - تمایل مشتریان به کاهش هزینه‌ها و افزایش سودشان از طریق مراجعه به بانک‌های مختلف - نیاز و درخواست مشتریان به سطوح بالاتری از خدمات

جدول ۶. کدگذاری محوری فرهنگ نیروی فروش

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	مفاهیم
مقوله محوری (فرهنگ نیروی فروش)	عوامل مربوط به کارکنان شعب	<ul style="list-style-type: none"> - رفتار کارکنان شعب در ارائه خدمات - دانش حرفه‌ای کارکنان شعب در ارائه خدمات - تجربه کارکنان شعب در ارائه خدمات

مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
- هنر کارکنان شعب در ارائه خدمات		
- صبر و شکیبایی کارکنان شعب		
- توانایی کارکنان شعب در قانع کردن مشتری برای خرید		
- هماهنگی بین وظیفه‌ای میان کارکنان شعب		
- حس کار تیمی در کارکنان شعب		
- آشنایی کارکنان شعب با نیازها و خواسته‌های مشتریان		
- رعایت آداب و اصول حرفه‌ای در برقراری ارتباط با مشتری		
- توانایی کارکنان شعب در برقراری ارتباط اثربخش با مشتری		
- اعتقاد و ایمان کارکنان شعب به فروش و ارتباط با مشتری		
- آشنایی کارکنان شعب با قوانین و مقررات بانکی		
- آشنایی کارکنان شعب با وضعیت رقبا		
- اعتماد و اعتقاد مدیریت به توانایی کارکنان شعب		
- ماهیت سرپرستی و رهبری	عوامل مربوط به مدیریت و رهبری	
- اعتقاد و باور مدیریت سازمان به فرهنگ نیروی فروش		
- دخالت و مشارکت رهبری در امور فروش		
- نقش مدیر در اشاعه فرهنگ نیروی فروش		
- ارزش آفرینی با مشارکت مشتری	عوامل مربوط به مشتریان	
- درک اوضاع و چالش‌های مشتری		
- برآورده‌سازی نیاز مشتری		
- کاربرد اطلاعات	عوامل مربوط به کلیت سازمان	
- روحیه از خودگذشتگی سازمانی		
- هماهنگی و تشریک مساعی کل سازمان در امور فروش		

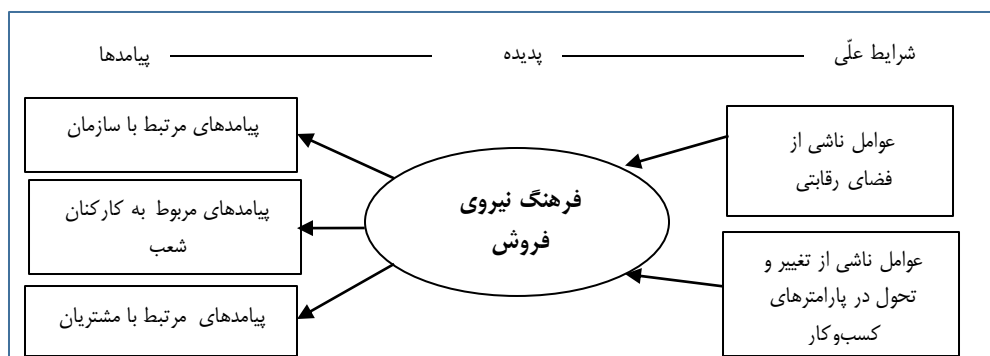
جدول ۷. کدگذاری محوری پیامدهای فرهنگ نیروی فروش

مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
- حفظ و استمرار فعالیت بانک		
- ارتقاء جایگاه رقابتی		
- افزایش سودآوری بانک	پیامدهای مرتبط با سازمان (بانک ملت)	
- خوشنامی و ارتقاء برند بانک		
- ارتقاء و ثبات کیفیت خدمات		پیامدها
- درک بهتر کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مشتریان	پیامدهای مربوط به کارکنان شعب	
- رضایت درونی کارکنان و لذت بردن از کار خود		
- رضایتمندی مشتری	پیامدهای مربوط به مشتریان	
- تبلیغات توصیه‌ای (دهان به دهان) مشتریان خوشنود برای بانک		

پس از شکل‌گیری پارادایم کدگذاری محوری می‌توان اقدام به کدگذاری انتخابی یا روایت توصیفی درباره آن کرد. بر اساس پارادایم کدگذاری محوری، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی و پیامدها مشخص شد. شکل ۱ پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر، مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه کدگذاری انتخابی را پی‌ریزی کرده و به‌طور مختصر به بررسی و شرح اجزای مدل کیفی پژوهش می‌پردازیم. در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط دادن میان مقولات و اعتبار بخشیدن به روابط از طریق داده‌های مصاحبه مورد تأکید قرار می‌گیرد. حال، به تفکیک، سیر داستان تمامی مقولات به‌طور مختصر ارائه می‌گردد.

شرایط علی

شرایط علی شامل وقایع یا رویدادهایی است که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد [۲۷].



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

شرایط علی (عوامل ناشی از فضای رقابتی). پس از ورود بانک‌های خصوصی و ارائه خدمات بهتر، رقابت بین بانک‌ها به خصوص بانک‌های خصوصی و بانک‌های کوچک خصوصی شدت گرفت. از دید خبرگان این رقابت در شرایطی بود که اغلب محصولات و خدمات بانک‌ها به علت قرارگرفتن در چارچوب قوانین موضوعه بانک مرکزی و جاری‌سازی سیاست‌های آن در شبکه بانکی کشور عملاً شباهت زیادی با یکدیگر دارد و دیگر مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود. لذا عوامل فوق باعث ایجاد فضای رقابتی در شبکه بانکی شد که بعضاً به رقابت‌های ناسالم و فقدان رعایت قوانین بانک مرکزی (خصوصاً در پرداخت سود سپرده‌های بانکی) شد و یکی از علل پرداختن بانک‌ها (از جمله بانک ملت) به ایجاد و ارتقاء فرهنگ جدید در سطح نیروی فروش (کارکنان شعب) جهت ایجاد ساز و کارها و هنجارهایی در بین کارکنان شد تا از این طریق بتوانند جذب، حفظ و ارتقاء سطح همکاری با مشتریان را گسترش دهند درحالی‌که تا قبل از این مشتریان ناگزیر به استفاده از خدمات مشابه بودند.

شرایط علی (عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار). با افزایش سطح تکنولوژی و به تبع آن افزایش تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان، نقش بانک‌ها دچار تحولاتی شد و آن‌ها را بر آن داشت تا توسعه و ارائه راه‌کارهای سفارشی شده و مشتری‌پسند را سرلوحه کار خود قرار دهند. این عوامل موجب کاهش سطح وفاداری مشتریان، تنوع درخواست‌های مشتریان، نیاز و درخواست آن‌ها به سطوح بالاتری از خدمات و تمایل به کاهش هزینه‌ها از طریق مراجعه به بانک‌های مختلف شد و همچنین به مرور زمان، دانش و اطلاعات مشتریان از خدمات بانکی افزایش یافت. بر این اساس بانک ملت به منظور پاسخ‌دهی مناسب به تغییرات محیطی ایجاد شده شروع به آموزش و توانمندسازی مستمر کارکنان نمود و بسترهای بانکی جدید و تکنولوژی روز را به‌کارگرفت و با اجرای برنامه‌هایی نسبت به ارتقاء سطح فرهنگ نیروی فروش خود در قالب‌های جدید اقدام نمود تا فرهنگی را اشاعه دهد که کارکنان شعب بتوانند از طریق تعامل مؤثر با مشتری و مشارکت‌دهی وی در خلق ارزش، روابط بلندمدت سودمند را ایجاد کنند. لذا عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار موجب شد بانک ملت ایجاد فرهنگ جدید در نیروی فروش را در دستور کار قرار دهد.

مقوله محوری (فرهنگ نیروی فروش). مقوله محوری شامل حادثه، اتفاق و واقعه‌ای است که سلسله کنش/کنش متقابل به سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره کرده یا اینکه سلسله رفتارها به آن‌ها مرتبطاند [۲۷]. به زعم پژوهش و برآمده از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، فضای رقابتی و تحول در پارامترهای کسب و کار از علل پرداختن بانک به موضوع فرهنگ نیروی فروش است. در واقع بانک ملت تلاش می‌کند بنا به عللی که

ذکر شد، برنامه‌ها و استراتژی‌هایی را صورت دهد تا فرهنگ نیروی فروش به بهترین شکل و چارچوب راستای اهداف کلان بانک، مشتری‌مداری و شرایط صنعت بانکداری کشور اشاعه یابد. از منظر خبرگان این فرهنگ با ۲۵ شاخص شناخته می‌شود. در شعب بانک بر صبر و شکیبایی در تعامل با مشتریان تأکید می‌شود و به‌منظور تعامل اثربخش با مشتریان لازم است تا کارکنان از دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فروش و آشنایی با قوانین و مقررات بانکی برخوردار بوده و در چارچوب مشتری‌مداری و رعایت قوانین و مقررات بانکی اقدام نمایند. بدین منظور لازم است تا حس کار تیمی تقویت و همکاری بین وظیفه‌ای در بخش‌های مختلف شعبه (ریاست، ریالی، ارزی و اعتبارات) وجود داشته باشد تا با همکاری با یکدیگر، ارائه خدمات به مشتریان با دقت و سرعت مطلوب انجام پذیرد. از سوی دیگر تحقق این امور بدون اعتقاد و اعتماد مدیریت بانک به کارکنان شعب و مشارکت در امور فروش و ارتباط با مشتری امکان‌پذیر نیست. و در نهایت اینکه کارکنان برای انجام امور کاری خود نیازمند به‌کارگیری اطلاعات دقیق و شفاف از مشتریان، اطلاعیه‌ها و بخشنامه‌های صادره مرتبط با وجوه کاری خود هستند. همچنین باید به نقش مؤثر سایر کارکنان (اعم از طراحی محصول، ساختار و بهینه‌سازی روش‌ها، امور حقوقی و نظارت‌های اعتباری) اشاره کرد که بدون هماهنگی و تشریک مساعی آن‌ها ارائه خدمات مشتری‌مدار امکان‌پذیر نیست. حال اولین قضیه (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

- **قضیه ۱.** عوامل ناشی از فضای رقابتی و عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب‌وکار، شرایط علی برای استقرار فرهنگ نیروی فروش در شعب بانک ملت هستند.

پیامدها

مقوله پیامدهای مرتبط با سازمان. از پیامدهای اشاعه فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت، پیامدهای سازمانی مشتمل بر حفظ و استمرار فعالیت بانک، ارتقاء جایگاه رقابتی، افزایش سودآوری، خوشنامی و ارتقاء برند بانک و نیز ارتقاء و ثبات کیفیت خدمات است. در صورت استقرار فرهنگ صحیح در نیروی فروش، رضایت مشتریان افزایش یافته و ضمن رشد سودآوری بانک در پی ارتقا سطح کیفیت خدمات، جذب و حفظ مشتری و در نتیجه فروش افزایش یافته و ادامه فعالیت و استمرار حیات بانک را در پی خواهد داشت. در همین ارتباط میزان مشتریان راضی افزایش یافته و موجب اشاعه و ارتقاء تصویر مثبت از بانک ملت در ذهن مشتریان می‌شود.

مقوله پیامدهای مرتبط با کارکنان (نیروی فروش). در صورت استقرار فرهنگ مناسب نیروی فروش در شعب بانک ملت، کارکنان در خود احساس رضایت درونی داشته و نیز می‌توانند درک بهتری از نقش خود در پاسخ به نیازهای مشتری و برآورده‌سازی آن داشته باشند: «وقتی کارکنان شعب، خدماتی برای مشتری ارائه می‌دهند به رضایت می‌رسند و خواه ناخواه کار خود لذت می‌برند و این لذت بیشتر از حقوق و مزایا تأثیر روانی دارد. برای کارکنان آن آرامش و رضایت از نوع خدمتی است که برای مشتری انجام می‌دهند».

مقوله پیامدهای مرتبط با مشتریان (نیروی فروش). با استقرار فرهنگ مناسب در شعب بانک ملت و به طبع آن انجام امور مشتریان با شکیبایی و سعه صدر، درک و حل چالش‌های مشتری در چهارچوب قوانین و مقررات، موجبات خوشنودی مشتریان فراهم شده و وفاداری بیشتر آن‌ها (استفاده از طیف وسیع از خدمات بانک) باعث وابستگی بیشتر به بانک خواهد شد. این مشتریان به احتمال قوی در مواجهه با سایر مشتریان، مبلغ بانک بوده و آن‌ها را ترغیب به مراجعه به بانک می‌نمایند:

«ضرب‌المثلی هست که می‌گوید آدم خوش حساب شریک مال مردم است. شما وقتی که خوب با مشتری تعامل کنید و کار درست انجام بدهی، دلیلی ندارد جای دیگری مراجعه کنه. همین که مشتری راضی از شعبه بیرون رفت، حتماً دفعه بعدی هم به شعبه مراجعه می‌کند. ولی خوب چون مراجعه کردن استمرار دارد همکار هم مستمراً باید خوب باشد. بنابراین وقتی رفتار شما خوب باشد، اون مشتری سفیر خوشنامی برای شما می‌شود و مشتریان دیگری هم جذب شما می‌شوند. در قرآن آمده قولو للناس حسنی. با مردم با رفتار خوب برخورد کنید.»

منظور صرفاً لبخند زدن نیست، بلکه باید کار همکار خوب باشد» به این ترتیب دومین قضیه نیز به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

- **قضیه ۲.** فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت، پیامدهای سازمانی، پیامدهای مربوط به کارکنان شعب و پیامدهای مربوط به مشتریان را به‌دنبال خواهد آورد.
- حال در مرحله دوم، به آزمون و بررسی مدل ساختاری پژوهش می‌پردازیم؛ بر اساس مدل مفهومی به دست فرضیه‌های زیر تدوین می‌شوند که شامل موارد زیر است.
۱. شرایط علی بر فرهنگ نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.
 ۲. فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مرتبط با سازمان تأثیر معناداری دارد.
 ۳. فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مربوط به کارکنان تأثیر معناداری دارد.
 ۴. فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مربوط به مشتریان تأثیر معناداری دارد.

آزمون فرضیات تدوین شده مستلزم آزمون تعدادی مدل اندازه‌گیری و مدل معادلات ساختاری پژوهش است. با توجه به الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، بررسی می‌شوند. در این بخش برآزش مدل اندازه‌گیری با سه معیار پایایی شاخص (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا صورت می‌پذیرد. ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنادار و قابل تفسیر هستند که روابط و بخش مدل‌های اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند. اگر پژوهشگر با مقادیر پایین‌تر از حد قابل قبول در بخش‌های مدل اندازه‌گیری روبه‌رو شود، باید ابتدا به اصلاح بخش مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته و سپس روابط بخش ساختاری مدل خود را بررسی و تفسیر نماید [۶].

شاخص‌های روایی، پایایی

با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد، که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی CR و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ است. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ و نشان از پایابودن ابزار اندازه‌گیری هستند.

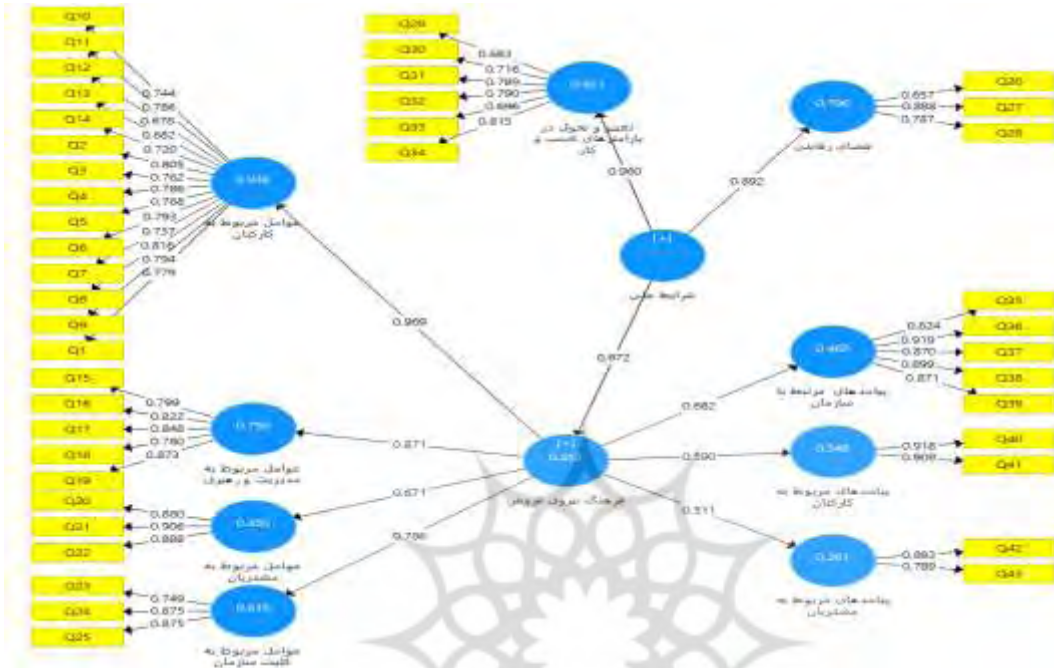
جدول ۱. شاخص‌های روایی، پایایی

متغیرهای پژوهش	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شرایط علی	۰/۵۳۴	۰/۹۱۲	۰/۸۹۱
فضای رقابتی	۰/۷۱۴	۰/۸۸۲	۰/۷۹۸
تغییر و تحول در پارامترهای کسب‌وکار	۰/۵۶۳	۰/۸۸۵	۰/۸۴۳
فرهنگ نیروی فروش	۰/۵۰۲	۰/۹۶۲	۰/۹۵۸
عوامل مربوط به کارکنان	۰/۵۸۰	۰/۹۵۱	۰/۹۴۴
عوامل مربوط به مدیریت و رهبری	۰/۶۸۱	۰/۹۱۴	۰/۸۸۲
عوامل مربوط به مشتریان	۰/۷۹۴	۰/۹۲۱	۰/۸۷۱
عوامل مربوط به کلیت سازمان	۰/۶۹۷	۰/۸۷۳	۰/۷۸۱
پیامدهای مرتبط با سازمان	۰/۷۶۹	۰/۹۴۳	۰/۹۲۵
پیامدهای مربوط به مشتریان	۰/۷۱۰	۰/۸۳۰	۰/۷۱۰
پیامدهای مربوط به کارکنان	۰/۸۳۵	۰/۹۱۰	۰/۸۰۲

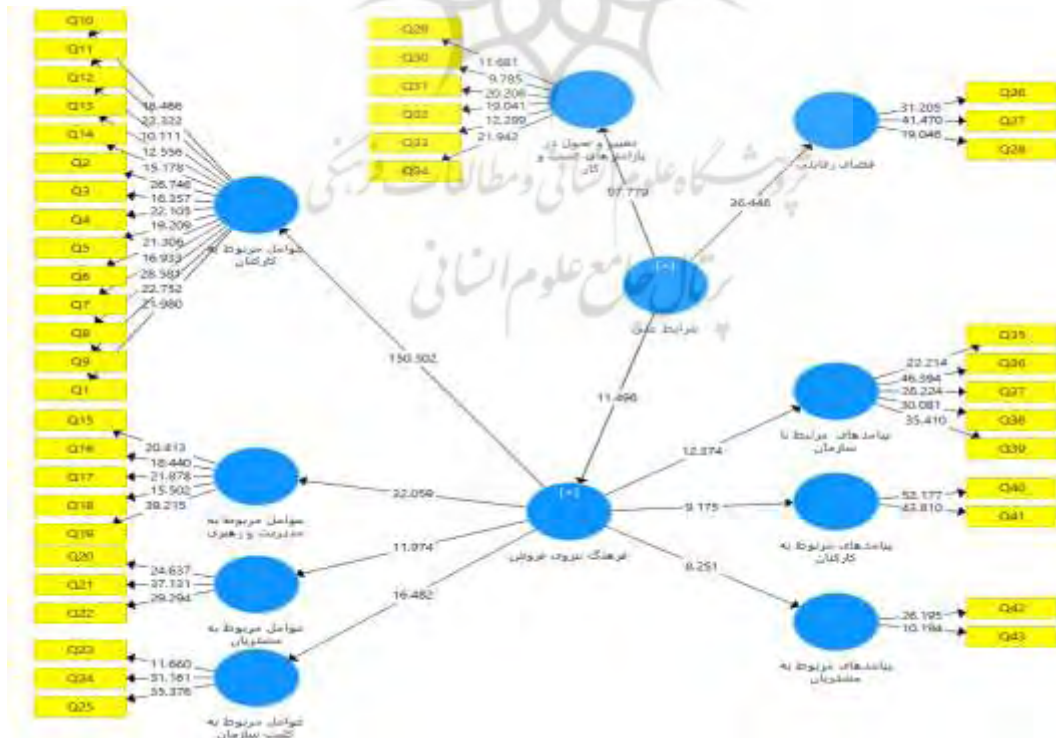
^۱ Partial Least Squares

تحلیل مدل اندازه‌گیری

شکل‌های ۲ و ۳ نتایج تحلیل عاملی شاخص‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از مقادیر t و بار عاملی را نشان می‌دهد. مقادیر به‌دست آمده برای آماره t (بیشتر از $1/96$) و برای بار عاملی (بیشتر از $0/6$) هستند که از مقدار قابل قبولی برخوردارند که شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

نتایج فرضیات

جدول ۹ مقادیر ضرایب مسیر و آماره t را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از همه فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار و مورد تأیید هستند.

جدول ۹. ضرایب مسیر و آماره t

آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه
۱۱/۴۹۶**	۰/۶۷۲	فرضیه ۱: شرایط علی بر فرهنگ نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.
۱۲/۳۷۴**	۰/۶۸۲	فرضیه ۲: فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مرتبط با سازمان تأثیر معناداری دارد.
۹/۱۷۵**	۰/۵۹۰	فرضیه ۳: فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مربوط به کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۸/۲۵۱**	۰/۵۱۱	فرضیه ۴: فرهنگ نیروی فروش بر پیامدهای مربوط به مشتریان تأثیر معناداری دارد.

** p < 0.01 * p < 0.05

ضریب تعیین و معیار نیکویی برازش GOF

ضرایب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا و یک متغیر درون‌زا دارد و ۳ مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۲ و ۰/۶۷ به‌منزله ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود. معیار GOF منوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران^۱ در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید [۳]. برای این شاخص مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد و فرمول آن در زیر آمده است.

$$GOF = \sqrt{R^2 * COMMUNALITY}$$

برای این شاخص مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. نتایج R^2 و COMMUNALITY

COMMUNALITY	R^2	مؤلفه
۰/۵۳۴	-	شرایط علی
۰/۷۱۴	۰/۷۹۶	فضای رقابتی
۰/۵۶۳	۰/۹۲۱	تغییر و تحول در پارامترهای کسب‌وکار
۰/۵۸۰	۰/۹۳۸	عوامل مربوط به کارکنان
۰/۷۹۴	۰/۴۵۰	عوامل مربوط به مشتریان
۰/۶۸۱	۰/۷۵۸	عوامل مربوط به مدیریت و رهبری
۰/۶۹۷	۰/۶۱۸	عوامل مربوط به کلیت سازمان
۰/۵۰۲	۰/۴۵۲	فرهنگ نیروی فروش
۰/۸۳۵	۰/۳۴۸	پیامدهای مربوط به کارکنان
۰/۷۱۰	۰/۲۶۱	پیامدهای مربوط به مشتریان
۰/۷۶۹	۰/۴۶۵	پیامدهای مرتبط با سازمان
۰/۶۷۰	۰/۶۰۰	GOF
۰/۶۳۴		

^۱ Tenenhaus et al

نتایج جدول فوق نشان از قدرت پیش بین مناسب و برازش قوی مدل (شاخص نیکویی برازش بیشتر از ۰/۳۶ است) دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در شرایط رقابتی بانک‌ها و توسعه کارها و نیاز مشتریان به محصولات و خدمات متنوع تر، عملکرد نیروی فروش و ساز و کارهای مربوط به آن اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرده است و بانک‌ها باید یک فرهنگ قوی مشتری مدارانه مبتنی بر خدمت‌رسانی متمرکز بر مشتری و نیز تیم‌محوری در میان کارکنان شعب خود ساخته و کیفیت خدمات خود را روزبه‌روز بهبود بخشند.

با توجه به شرایط صنعت بانکداری ایران، مطالعات درخور توجه و متقن در خصوص خرده فرهنگ نیروی فروش در صنعت بانکداری ایران انجام نشده است و به نظر می‌رسد شکاف قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. در این ارتباط بررسی و مطالعه فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت ب‌منزله یک هلدینگ بزرگ واسطه مالی گامی در جهت شفاف نمودن و درک عمیق‌تر این موضوع است.

بر این اساس در این پژوهش تلاش شد ابعاد فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت مشتمل بر ۴ مقوله و ۲۵ مفهوم، شرایط علی مشتمل بر ۲ مقوله و ۹ مفهوم و نیز پیامدهای استقرار آن مشتمل بر ۳ مقوله و ۹ مفهوم شناسایی گردید و در قالب یک مدل تبیین گردید. در بخش دوم پژوهش نیز با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی، مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، بررسی شد که ضمن تأیید فرضیات مطروحه، نتایج نشان از اعتبار و تعمیم‌پذیری مدل پژوهش را داشت.

بدین ترتیب با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- در خصوص شرایط علی بیش از هر چیز، مدیریت شعب بانک باید بر آگاه‌سازی کارکنان درباره نحوه اثرگذاری این عوامل بر بانک و کارکنان متمرکز شود. بر اساس نتایج پژوهش عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب‌وکار که بار عاملی و ضریب مسیر بالاتری دارند. بنابراین مدیریت بانک باید کارکنان را از روندهای موجود در صنعت نظیر درخواست مشتریان به سطوح بالاتری از خدمات، افزایش دانش و اطلاعات مشتریان از خدمات بانکی و تنوع درخواست‌های مشتریان در پی تنوع کسب‌وکارها از طریق برنامه‌های مستمر آگاه سازد. در غیر این صورت نمی‌توان انتظار رفتار مطلوب و متعهدانه کارکنان شعب در رعایت و پیاده‌سازی چهارچوب‌های فرهنگی بهینه را در تعامل با مشتریان داشت.

- با توجه به ابعاد ۴ گانه مشتمل بر ۲۵ شاخص فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت و تأیید تمامی ۲۵ شاخص یاد شده، باید مدیریت بانک ملت در حوزه‌های نیروی انسانی، مدیریت شعب و ادارات پشتیبانی پس از بررسی وضعیت موجود هر یک از شاخص‌ها، با به‌کارگیری برنامه‌های مرتبط نسبت به ارتقاء آن‌ها اقدام نماید.

- مشخص شد که در عوامل مربوط به کارکنان شعب، شاخص‌های حس کار تیمی، دانش حرفه‌ای کارکنان در ارائه خدمات، آشنایی کارکنان با نیازها و خواسته‌های مشتریان، توانایی کارکنان در برقراری ارتباط اثربخش با مشتری و هنر کارکنان شعب در ارائه خدمات به ترتیب (با توجه به ضرایب مسیر و بار عاملی) از اهمیت بالایی برخوردارند و لازم است که مدیریت بانک ملت به عوامل فوق توجه ویژه نموده و با اتخاذ استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسب نسبت به تقویت و ارتقاء آن‌ها اقدام نماید. از سوی دیگر با تمرکز بر عوامل مربوط به مدیریت و رهبری، ضمن اذعان و اعلام مستمر به اعتماد و اعتقاد به توانایی کارکنان شعب در مراسم و همایش‌های مختلف، زمینه روحیه‌بخشی و توانمندسازی آن‌ها را فراهم نماید.

همچنین با توجه به اهمیت بالای نقش مدیر در اشاعه و حفظ فرهنگ نیروی فروش، لازم است در گزینش، ارتقاء و آموزش و توسعه مدیران فروش (روسا و معاونین شعب) نهایت دقت و ژرفاندیشی از طریق فرآیندهای روزآمد صورت پذیرد.

- در خصوص پیامدهای فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت که شامل ۹ شاخص در قالب ۳ عامل شناسایی شد، لازم است تا ابزارهایی برای سنجش وضع موجود طراحی شود تا در صورت نیاز تمهیدات لازم جهت اصلاح و بهبود آن شاخص صورت پذیرد. از سوی دیگر شاخص‌های ارتقاء جایگاه رقابتی، درک بهتر کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مشتریان، رضایت درونی کارکنان و لذت بردن از کار خود، خوشنامی و ارتقاء برند بانک و رضایتمندی مشتری، از نظر ضریب مسیر در مدل استخراج شده فرهنگ نیروی فروش به ترتیب از بیشترین اهمیت برخوردارند. لذا بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، تمرکز اصلی مدیریت و اقدامات اصلاحی مستمر باید بر عوامل فوق استوار باشد. در حقیقت کاهش در هر یک از شاخص‌های فوق می‌تواند دلیلی بر نقصان در شاخص‌های فرهنگ نیروی فروش باشد.
- مدل ارائه شده در پژوهش حاضر با هدف شناسایی مفهوم و ابعاد فرهنگ نیروی فروش در بانک ملت طراحی و اجرا شده است. پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه و غنا بخشیدن به مدل موصوف، در پژوهش‌های آتی، مقولات استراتژی‌ها و برنامه‌های استقرار و تقویت فرهنگ نیروی فروش، عوامل مداخله‌گر و بسترهای موجود آن در صنعت بانکداری ایران مورد نظر قرار گیرد.

منابع

1. Berry, L., Futrell, C., & Bowers, M. (1985). Bankers who sell: improving selling effectiveness in banking", Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
2. Chaker, N. N., Schumann, D. W., Zablah, A. R., & Flint, D. J. (2016). Exploring the state of salesperson insecurity: How it emerges and why it matters? *Journal of Marketing Theory & Practice*, 24(3), 344–364.
3. Chin, W.W. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using PLS, in Rick Hoyle(Ed), *Statistical strategies for small samples research*, sage Publications, 307-341.
4. Copuš, L. Šajgaliková, H., & Wojčák, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: subculture perspective. *Procedia Manufacturing, the 12th International Conference Interdisciplinary in Engineering*, 32, 360–367.
5. Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*, Boston: Cengage Learning;
6. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). Modelling structural equations with PLS software, University Jihad Publications Organization, Tehran.
7. Danaeefar, H., & Emami, M. (2007). Qualitative research strategies: a deliberation on grounded theory, *Journal of Management Thought*, 2(1), 69-97.
8. David, S.C. (2001). An exploratory assessment of sales culture variables: strategic implications within the banking industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(4), 1-12.
9. Day, R. D. (2014). *Leading and managing people in the dynamic organization*. London: Psychology Press.
10. Hofstede, G. (1988). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*; 35(1), 1-12.
11. Jackson, D. W., Tax, S. S., & John, W. B.(1994). Examining the Salesforce culture: managerial applications and research propositions, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(4), 1-14.
12. Jackson, D. W., & Tax, S. S. (1995) Managing the industrial Salesforce culture *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(2), 34-47.
13. Johnston, M.W., & Marshall, G.W. (2003) *Sales Force Management*, 7th ed., McGraw-Hill, Boston.
14. Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers, *International Business Review*, 24(3), 367–379.
15. Kerin, R.A., Mahajan, V., & Varadarajan, P.R. (1990). Contemporary perspectives on strategic marketing planning, Allyn and Bacon, Boston, MA.
16. Maloney, W., & Boulay, A. (2009) A sales culture bank, *Bank Marketing*, 35(2), 1-5.
17. Mosaddegh, A., Albadvi, A., Sepehr, M., & Teymourpoor, B. (2019) Exploring patterns of customer dynamics in the banking industry. *Journal of New Marketing Research*, 33(2), 1-30.
18. Mualla, Naji Deeb. (2011) Assessing the Impact of Sales Culture on the Quality of Bank Services in Jordan, *EuroMed Journal of Business*, New York Institute of Technology (NYIT), Jordan, 7(1), 148-177.
19. Mualla, Naji Deeb. (2011) Assessing and measuring sales culture within commercial banks in Jordan, *New York Institute of Technology (NYIT), Amman, Jordan, EuroMed Journal of Business*, 6(2), 227-252.
20. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2015) Subcultural tensions in managing organisational culture: a study of an English Premier League football organisation. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217-232.

21. Rizwan, M., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Danish, R. Q., Aslam, N., & Shahid, J. (2017). Antecedents of job turnover in educational sector of Pakistan, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 89-101.
22. Sadeghi, H., Mousavi, N., Hakkak, M., & Nazarpouri, A. (2018) Designing a model for measuring organizational subcultures. Case: Iranian Petroleum and Telecom Company *Journal of Organizational Culture Management*, 16(3), 665-693.
23. Sadeghi, H., Mousavi, N., Nazarpouri, A., & Hakkak, M. (2017). Gap analysis of organizational subcultures. Case: Iran Petroleum Pipeline and Telecom Company, *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 33(9), 87-110.
24. Saremi, N., & Keymasi, M. (2017). Providing local marketing evaluation model in mellat bank branches, *Journal of New Marketing Research*, 25(2), 79-92.
25. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
26. Schemwell, D., & Yavas, U. (1998). Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally focused, transaction-oriented culture to a customer-focused, sales-oriented culture, *Journal of Bank Marketing*, 16(7), 293-298.
27. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Warcrer, A. Millman, K., & Ferguson. S. (2016). Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyunda. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217-227.
29. Zoltners, A., Prabhakant, S., & Sally, E. (2009). *Building a winning sales force*, American Management Association.
30. Zoltners, A., Prabhakant, S., & Sally, E. (2001). *The complete guide to accelerating Salesforce performance*, American Management Association.