

## تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی

علی بنیادی نایینی\*، سیروس امیرقدسی\*\*، ندا خیبری\*\*\*

### چکیده

در پژوهش حاضر تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی در شعب «بانک اقتصاد نوین» بررسی می‌شود. این پژوهش، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان «بانک اقتصاد نوین» به تعداد ۳۱۴۰ نفر است که تعداد ۳۴۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه است که روایی آن با استفاده از روش روایی تحلیل محتوا و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۷۳ و برای دو متغیر مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی تأیید شد. نتایج نشان داد که متغیر مدیریت ارتباط با مشتری با مقدار بتای ۰/۸۹ بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد؛ همچنین مؤلفه‌های فناوری اطلاعات، کاربرد مدیریت دانش، پاسخ به مشتری، تعامل سودمند، فرایند CRM، سازمان‌دهی CRM و مشتری‌محوری دارای تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی هستند. از میان مؤلفه‌های متغیر مدیریت ارتباط با مشتری، مؤلفه سازمان‌دهی CRM (شدت تأثیر برابر با ۰/۸۰۷)، بیشترین تأثیر و مؤلفه فناوری اطلاعات (شدت تأثیر برابر با ۰/۴۷۴) کمترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت ارتباط با مشتری؛ عملکرد سازمانی؛ بانک؛ رضایت مشتری؛ الگو معادلات ساختاری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۷/۱۶.

\* استادیار، دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول).

E-mail: bonyadi.naeini@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت.

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران.

## ۱. مقدمه

در فضای رقابتی حاکم در دنیای کسب‌وکار امروز، تمام شرکت‌ها به دنبال راهکارها، راهبردها و ابزارهایی هستند که آن‌ها را در این جریان رقابت پابرجا نگه دارد و زمینه رشد و استفاده آن‌ها را فراهم آورد. این رقابت فزاینده، شرکت‌ها را با چالش‌های عمده‌ای مواجه کرده است؛ بنابراین سازمان‌ها برای حفظ، بقا و ماندگاری خود در این بازار باید هر چه سریع‌تر خود را با این تغییرات مستمر هماهنگ سازند و به بیان دیگر، به صورت آینده‌نگر، مبتنی بر بازار و بر اساس دانش روز به فعالیت‌های خود ادامه دهند (کانگوز-اکداج و زینلدین، ۲۰۱۰)؛ از سوی دیگر با شکل‌گیری محیط‌های پیچیده رقابتی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند که عملکرد خود را در قابلیت‌های مهم سازمانی تقویت کنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲).

در محیط رقابتی کسب‌وکار امروزه همه چیز تغییر می‌کند؛ اما آنچه ثابت می‌ماند، پدیده تغییرات است (بابایی و شفائی، ۱۳۹۱)؛ بنابراین ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط مؤثر با آنان در دنیای کسب‌وکار امروز بر هیچکس پوشیده نیست؛ از طرفی با توجه به هزینه‌های رو به افزایش سازمان و رقابت در بازار به شدت رقابتی امروز، سازمان‌ها نیازمند حفظ مشتریان و تمرکز بر جلب رضایت آن‌ها برای کسب سود دوجانبه هستند. از آنجاکه هزینه کسب مشتری جدید چندین برابر هزینه حفظ مشتریان است؛ بنابراین حفظ مشتری از طریق ارتباط مداوم و مؤثر با او از ضروریات دنیای امروز است (لوه و همکاران، ۲۰۱۱).

بی‌شک صنعت بانکداری یکی از پایه‌های گران‌سنگ اقتصادی هر کشور است. پویایی، اثربخشی و توانمندی نظام بانکی، نه تنها کسب‌وکار بانک‌ها را منتفع می‌سازد؛ بلکه تأثیرات بسیاری بر محیط خارجی (محیط کلان اقتصادی و بازرگانی) می‌گذارد. دستیابی به اهداف اقتصادی دولت‌ها بدون یاری نظام بانکی عملاً امری غیرممکن است؛ به همین دلیل تدوین قسمتی از سیاست‌های مالی، پولی، اقتصادی و بازرگانی با توجه به شرایط و وضعیت بانک‌ها صورت می‌گیرد. با توجه به افزایش بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات، بانک‌های فعال در این صنعت شاهد افزایش رقابت شدید برای کسب جایگاه بالاتر از سهم بازار هستند؛ از طرفی با توجه به تعداد بانک‌ها، مشتریان انتخاب‌های متعددی برای انجام امور بانکی خود دارند. در چنین شرایطی، رقابت گسترده میان بانک‌ها در راستای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و وفادار کردن مشتریان شکل گرفته است که موفقیت در چنین بازار رقابتی مستلزم افزایش کیفیت خدمات، ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و جذب و حفظ مشتریان است.

با توجه به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در جذب و حفظ مشتریان و همچنین با عنایت به شرایط رقابتی بانک اقتصاد نوین، این پژوهش درصدد بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با

مشتری بر عملکرد سازمانی است. در این پژوهش ارائه الگویی جامع و کامل در زمینه تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان بررسی می‌شود. این الگو ترکیبی از الگوهای مختلف در زمینه تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی و دربردارنده ابعاد کامل و جامع در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری است که در پژوهش‌های دیگر مشاهده نمی‌شود. پژوهش‌های قبلی هر یک به تأثیر ۳ تا ۴ بُعد از ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی توجه کرده‌اند؛ ولی در این پژوهش با بررسی ابعاد مختلف CRM<sup>۱</sup> (۷ بُعد) یک الگو معتبر و جامع برای ارزیابی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی ارائه شده است. با توجه به امکان اتخاذ سیاست کاهش نرخ سود بانکی توسط مراجع تصمیم‌گیرنده، این چالش از سوی مدیران ارشد «بانک اقتصاد نوین» به وجود آمده که ممکن است میزان سپرده‌گذاری در بلندمدت با کاهش روبه‌رو شود؛ از سویی دیگر با توجه به وجود رقابت بین بانک‌های خصوصی برای جذب مشتریان سایر بانک‌ها، چالشی که مدیران ارشد این بانک با آن مواجه‌اند این است که آیا می‌توان با تمرکز بر مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد راه‌های ارتباطی متنوع با مشتریان آن‌ها را بیش‌ازپیش به این بانک وابسته کرد؛ از این‌رو سؤال اصلی پژوهش این است که آیا با تمرکز مناسب بر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان عملکرد بالای بانکی که نتیجه آن کاهش در ریزش مشتریان است را ممکن ساخت؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت ارتباط با مشتری:** دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به مشتریان اهمیت بیشتری دهند و به‌جای توجه به تولید انبوه و کارا، به مشتری و رضایت او از ارائه خدمات توجه کنند. مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی متشکل از نظارت بر مشتری، جمع‌آوری داده‌های مناسب، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و درنهایت ایجاد مزیت رقابتی از اطلاعات استخراج‌شده در تعاملات آنان است (کیم و کیم، ۲۰۰۹). مدیریت ارتباط با مشتری با ایجاد، توسعه و حصول روابط فردی با مشتریان هدف و گروه‌های مشتریان مرتبط است و به حداکثرسازی ارزش چرخه عمر کل مشتریان منجر می‌شود (حاجی کریمی و کریم‌نژاد، ۱۳۹۴). دسترسی به کل ظرفیت هر رابطه با مشتری باید هدف اصلی هر کسب‌وکار قرار گیرد (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۰). چانگ و همکاران (۲۰۱۴) معتقد هستند، توسعه روابط با مشتریان به نوبه خود به وفاداری مشتریان منجر می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت ارتباط با مشتری موجب کارایی و اثربخشی بهبودیافته در خدمات مشتری، یکپارچگی کانال‌های ارتباطی با مشتریان (محمد و همکاران، ۲۰۱۴)، افزایش فرصت‌های جدید کسب‌وکار، بهبود توانایی‌ها و

1. Customer Relationship Management.

عملکرد رقابتی، طبقه‌بندی مشتری (سودآور و غیرسودآور) و غیره می‌شود (نامجویان و همکاران، ۲۰۱۳). در این پژوهش مدیریت ارتباط با مشتری از نظر عملیاتی به شاخص‌های فناوری اطلاعات، کاربرد مدیریت دانش، پاسخ به مشتری، تعامل سودمند، فرایند CRM، مشتری‌محوری و سازمان‌دهی CRM اشاره دارد.

**عملکرد سازمانی:** عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که به چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. نیلی و همکاران (۲۰۰۲)، عملکرد را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته تعریف کرده‌اند (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲). در این پژوهش، عملکرد سازمانی از نظر عملیاتی به شاخص‌هایی چون رضایت مشتری، حفظ مشتری و بُعد مالی اشاره دارد.

شکرچی‌زاده اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی در شرکت‌های دولتی ایران»، نشان دادند که بین سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد «شرکت گاز استان مرکزی» (احساس اعتماد مشتریان، رضایت مشتریان، بازده سرمایه‌گذاری شرکت، بازده فروش شرکت، تغییرات فناوری، تغییرات ساختاری شرکت و تغییرات فرهنگ سازمانی) رابطه وجود دارد (شکرچی‌زاده اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳). نتایج پژوهش میرآقایی و همکاران (۱۳۹۳)، حاکی از آن است که مدیریت ارتباط با مشتری (تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازمان‌دهی CRM، فناوری CRM و مدیریت دانش) بر عملکرد کلی در دو جنبه عملکرد بازاریابی (وفاداری، اعتماد و رضایت) و عملکرد مالی (بازده سرمایه‌گذاری و رشد فروش) تأثیر مثبت و معناداری دارد (میرآقایی و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌های پژوهش دانایی و همکاران (۱۳۹۰)، نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری که دربرگیرنده ابعادی چون افراد (تمرکز بر مشتریان کلیدی)، فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)، فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری‌محور) است بر عملکرد بنگاه، از نظر تقویت برند (نشان تجاری) و ارتقای شاخص‌های مالی، تأثیر معناداری دارد (دانایی و همکاران، ۲۰۱۰). حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که فرایند ارتباط با مشتریان، تحت‌تأثیر شرایط محیطی است؛ شرایطی که در قالب شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مطرح شده است. این فرایند از طریق راهبردها و اقدامات به پیامدهای چندی منجر می‌شود. اجرای صحیح این فرایند، نیازمند رویکرد جامع و توجه به تمام جنبه‌های آن است. (حسنقلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۰). طاهرپور کلانتری و طیبی طلوع (۱۳۸۹)، نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر بسزایی بر عملکرد بازاریابی سازمان‌ها دارد (طاهرپور کلانتری و طلائی طلوع، ۲۰۰۹). آنفورو و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط

با مشتری بر رشد بانکها در کشور نیجریه» نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری بر وفاداری، ارزش فروش و تسهیم بازار بازاریابی بانکها تأثیرگذار است. (آنفورو و همکاران، ۲۰۱۵). ونگ سادساک چارون و همکاران (۲۰۱۵)، نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی و رویکرد بازاریابی ارتباطی، تأثیر معناداری بر اثربخشی عملکرد بانک دارد (ونگ سادساک چارون و همکاران، ۲۰۱۵). نتایج پژوهش الوردی (۲۰۱۴)، با عنوان «تأثیر ابعاد توانمندی مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی» نشان داد که هر چهار بُعد CRM تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند (الوردی، ۲۰۱۴). نتایج پژوهش بروسالی (۲۰۱۴)، نشان داد که ارتباط مثبتی بین اجرای مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد بانکها و مزیت رقابتی آنها وجود دارد (بروسالی، ۲۰۱۴). شانگ و شان (۲۰۱۲)، معتقدند که ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (مانند پاسخ به مشتری، تعامل سودمند، فناوری اطلاعات و کاربرد مدیریت دانش) بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارند (شانگ و شان، ۲۰۱۲). سادک و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «سنجش تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد غیرمالی بانکهای تجاری» نشان دادند که بین مدیریت ارتباط با مشتری و رضایت مشتریان، ارتباط مثبتی وجود دارد؛ به علاوه ارتباط مثبت قوی بین رضایت مشتری و وفاداری مشتریان وجود دارد (سادک و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش محمد و رشید (۲۰۱۲)، نشان داد که بین مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد هتل ارتباط معناداری وجود دارد (محمد و رشید، ۲۰۱۲). وو و لو (۲۰۱۲)، نشان دادند که اجرای CRM تأثیر معناداری بر بازاریابی رابطه‌ای دارد و بازاریابی رابطه‌ای نیز بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است (وو و لوریال، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش عبدالطیف و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که بین ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد مراکز تماس (رضایت مشتری، کیفیت خدمات ادراک شده و پاسخگویی) ارتباط معناداری وجود دارد (عبدالطیف و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

مدیریت ارتباط با مشتری به سازمانها به منظور تشخیص مشتریان کلیدی و مهم و حفظ آنها برای مبادلات آتی کمک می‌کند و از این طریق باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان به واسطه مشتریان وفادار می‌شود (رینولد، ۲۰۰۲)؛ از سوی دیگر عملکرد سازمانی، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی است که از طرف کارکنان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده سازمان صورت می‌گیرد و از شاخص‌های متعددی تشکیل شده است (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷)؛ از این رو بررسی هرگونه ارتباط بین

مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی مهم خواهد بود؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه اصلی پژوهش ( $H_1$ ): مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. استفاده از فناوری اطلاعات تسهیلات بسیاری برای ارتباط با مشتریان فراهم آورده است تا جایی که بعضی، مدیریت ارتباط با مشتریان را مترادف فناوری اطلاعات دانسته‌اند (کانگوز-اکداج و زینل‌دین، ۲۰۱۰). فناوری مدیریت ارتباط با مشتری شامل همه فناوری‌های رایانه‌ای است که سازمان‌ها برای ایجاد ارتباط بلندمدت و قوی با مشتریان استفاده می‌کنند. فناوری مدیریت ارتباط با مشتریان به‌منظور بهبود توانایی سازمان برای حفظ روابط با مشتریان سودآور از طریق تسهیل یکپارچگی و تسهیم اطلاعات ارائه شده است (محمد و همکاران، ۲۰۱۴).

فرضیه فرعی اول ( $H_2$ ): فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. دسترسی به کل ظرفیت هر رابطه با مشتری باید هدف اصلی هر کسب‌وکاری قرار گیرد (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۰). به عقیده چانگ و همکاران (۴۰۱۴)، توسعه روابط با مشتریان به نوبه خود به وفاداری مشتریان منجر می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت ارتباط با مشتری موجب کارایی و اثربخشی بهبودیافته در خدمات مشتری، یکپارچگی کانال‌های ارتباطی با مشتریان (ریچارد و جونز، ۲۰۰۸)، افزایش فرصت‌های جدید کسب‌وکار، بهبود توانایی‌ها و عملکرد رقابتی، طبقه‌بندی مشتری (سودآور و غیرسودآور) و غیره می‌شود (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۰).

فرضیه فرعی دوم ( $H_3$ ): کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. مشتریان هدف اصلی هر بانکی هستند و روشی که این مشتریان اداره می‌شود، اثربخشی و کارایی بانک و درنهایت عملکرد بانک را تعیین می‌کند. بانک‌ها به مشتریان مجموعه مشابیهی از خدمات ارائه می‌دهند و تنها روشی که می‌تواند آن‌ها را از دیگران متفاوت کند و مزیت رقابتی برای بانک‌ها فراهم آورد، شیوه رفتار با مشتریان، به‌عنوان پادشاه، است (چارلس، ۲۰۱۳).

فرضیه فرعی سوم ( $H_4$ ): پاسخ به مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به مشتریان اهمیت بیشتری دهند و به‌جای توجه به تولید انبوه و کارا، به مشتری و رضایت او از ارائه خدمات توجه کنند. مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی متشکل از نظارت بر مشتری، جمع‌آوری داده‌های مناسب، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و درنهایت ایجاد مزیت رقابتی از اطلاعات استخراج‌شده در تعاملات آنان است (کییم و کییم، ۲۰۰۹).

فرضیه فرعی چهارم ( $H_5$ ): تعامل سودمند بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

هدف مدیریت ارتباط با مشتری، جمع‌آوری اطلاعات، نیازها، ایده‌ها و درخواست‌های مشتریان و ایجاد یک فرایند یکپارچه برای ارائه خدمات بهتر و رضایت بیشتر مشتری است. سازمان‌های امروز به ارائه خدماتی فراتر از نیازهای پایه‌ای خود نیاز دارند تا بتوانند رضایت و اعتماد هر چه بیشتر مشتریان را جلب کنند؛ بنابراین برای دستیابی به این مهم نیازمند فرایندها و سیستم‌های نوین ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری هستند (گیو و نیو، ۲۰۰۷). عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که به چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. نیلی و همکاران (۲۰۰۲)، عملکرد را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته تعریف کرده‌اند (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۰).

فرضیه فرعی پنجم ( $H_6$ ): فرایند CRM بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی کارا، یکپارچه و دارای سازمان‌دهی مناسب که بتواند همه فعالیت‌ها و وظایف موجود در یک سازمان را تحت پوشش قرار داده و اطلاعات لازم و ضروری را به‌موقع در اختیار استفاده‌کنندگان آن قرار دهد، یکی از ابزارهای مفیدی است که سازمان‌ها برای افزایش قابلیت‌های خود، بهبود عملکرد، تصمیم‌گیری بهتر و دستیابی به مزیت رقابتی از آن استفاده می‌کنند (کانگوز-اکداج و زینل‌دین، ۲۰۱۰).

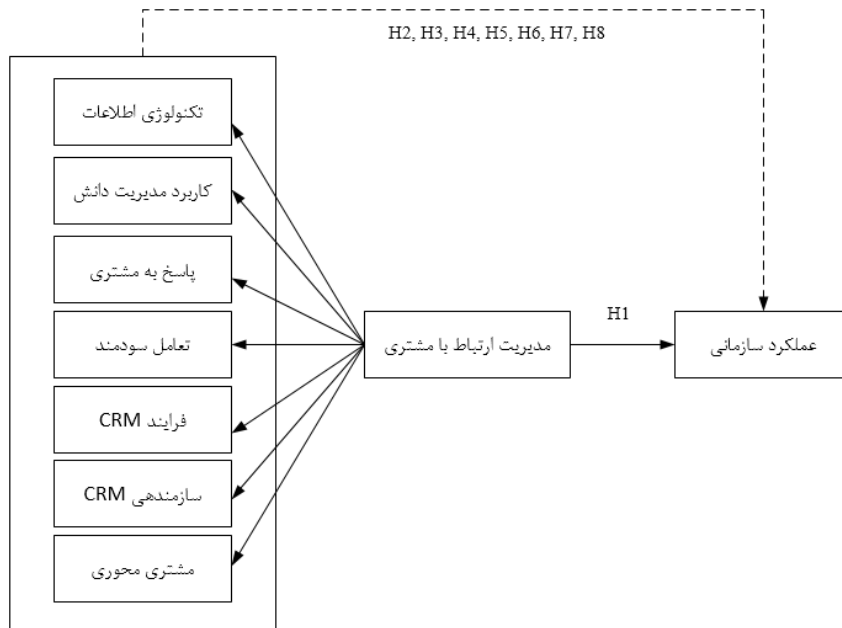
فرضیه فرعی ششم ( $H_7$ ): سازمان‌دهی CRM بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

این سامانه مدیریتی، سازمان را قادر به ایجاد یک زنجیره به‌هم‌پیوسته از مشتریان و بهره‌مندی از اطلاعات یکپارچه و هماهنگ می‌کند (روح‌الامینی و ونکاتش، ۲۰۱۱)؛ به عبارت دیگر مدیریت ارتباط با مشتری، فرصتی برای افزایش ارزش مشتری، تقویت رضایت مشتری و رسیدن به سودآوری بالای سازمان است (وو و لو، ۲۰۱۲). سازمان‌ها اهمیت و ضرورت مشتری‌محوری را به دلیل افزایش رقابت جهانی شناخته‌اند؛ در نتیجه مدیریت ارتباط با مشتری عامل حیاتی برای رشد و موفقیت سازمان‌ها است. مدیریت ارتباط با مشتری، راهبرد کلیدی رقابتی است که شرکت‌ها به آن برای تمرکز بر نیازهای مشتریان نیاز دارند (آنوفرو و همکاران، ۲۰۱۵).

فرضیه فرعی هفتم ( $H_8$ ): مشتری‌محوری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

**الگوی مفهومی پژوهش.** الگوی مفهومی پژوهش حاضر که در شکل ۱، نمایش داده شده است، حاصل مطالعه مبانی نظری پژوهش و شناسایی الگوهای موجود در زمینه پژوهش از جمله الگوهای پژوهش الگوری، (۲۰۱۴)؛ بروسالی، (۲۰۱۴)؛ شهوازی و همکاران، (۲۰۱۳)؛ محمد و رشید، (۲۰۱۲)؛ شانگ و لو، (۲۰۱۲)؛ وانگ و فنگ، (۲۰۱۲)؛ آکروش و همکاران، (۲۰۱۱)؛ دوتا و هلماجان، (۲۰۱۱)؛ کیم و کیم، (۲۰۰۹)؛ جایاچان دران، (۲۰۰۵)؛ شکرچی‌زاده

اصفهانی و همکاران، (۱۳۹۳) و میرآقایی و همکاران، (۱۳۹۳) است که پس از شناسایی الگوهای پژوهش، ابعاد و شاخص‌های الگو تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی استخراج شدند؛ سپس با بررسی، نقد و اصلاح شاخص‌های موجود به‌وسیله پژوهشگران، شاخص‌های الگو انتخاب شدند. الگو طراحی شده در این پژوهش از نوع انعکاسی<sup>۱</sup> است؛ زیرا با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته، در پژوهش‌های پیشین از الگوهای انعکاسی استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگو مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. متغیرهای پژوهش عبارت‌اند از: مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی، در این پژوهش مدیریت ارتباط با مشتری از نظر عملیاتی به شاخص‌های فناوری اطلاعات، کاربرد مدیریت دانش، پاسخ به مشتری، تعامل سودمند، فرایند CRM، مشتری محوری و سازمان‌دهی CRM اشاره دارد و عملکرد سازمانی از نظر عملیاتی به شاخص‌هایی چون رضایت مشتری، حفظ مشتری و بُعد مالی اشاره دارد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شعب «بانک اقتصاد

1. Reflective



نویسندگان» به تعداد ۳۱۴۰ نفر است. در این پژوهش برای انتخاب حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و تعداد ۳۴۲ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس با توجه به جامعه آماری موردنظر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد الگوردی (۲۰۱۴) و شانگ و لو (۲۰۱۲)، برای متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی است. در جدول ۱، گویه‌های مورد استفاده برای هر سازه ارائه شده است.

جدول ۱. سؤال‌های مرتبط با هر یک از سازه‌ها و شاخص AVE

متغیر	شاخص AVE	شاخص CV	مؤلفه‌ها	سؤال‌های مرتبط	شاخص AVE	شاخص CV
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۵۱	۰/۷۱	فناوری اطلاعات	۴-۱	۰/۵۹	۰/۷۱
			کاربرد مدیریت دانش	۹-۵	۰/۶۲	۰/۷۲
			پاسخ به مشتری	۱۴-۱۰	۰/۵۷	۰/۷۷
			تعامل سودمند	۱۹-۱۵	۰/۵۲	۰/۷۲
			فرایند CRM	۳۷-۲۰	۰/۵۸	۰/۷۸
			مشتری محوری	۴۱-۳۸	۰/۶۱	۰/۷۱
عملکرد سازمانی	۰/۶۳	۰/۷۹	سازمان‌دهی CRM	۴۸-۴۲	۰/۶۴	۰/۷۴
			رضایت مشتری	۵۱-۴۹	۰/۶	۰/۸
			حفظ مشتری	۵۴-۵۲	۰/۵۸	۰/۷۸
			مالی	۵۸-۵۵	۰/۶	۰/۷۳

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها مورد تأیید بود؛ ولی با این حال در مورد روایی از ۱۵ نفر از خبرگان در این زمینه نظرخواهی شد که صحت و روایی پرسشنامه‌ها را تأیید کردند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها (مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی) نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب برابر با ۰/۹۷۳ و ۰/۹۱۸ هستند. با توجه به محقق ساخت بودن متغیر مدیریت ارتباط با مشتری، از روایی همگرا و واگرا استفاده شد که نتایج شاخص‌های AVE<sup>۱</sup> و CV<sup>۲</sup> برای تمامی مؤلفه‌ها و متغیرهای الگو نشان داد که روایی همگرا و واگرای الگوی پژوهش با توجه به مقادیر به دست آمده که در جدول ۱، آورده شده‌اند، قابل قبول و نتایج هم‌راستا با نتایج نظرهای خبرگان پژوهش است. تحلیل‌های

1. Average Variance Extracted  
2. Convergent Validity

آماري در اين پژوهش به صورت تحليل توصيفي و تحليل استنباطي صورت گرفت و از نرم افزار LISREL 8.5 براي بررسي فرضيه اصلي و از نرم افزار SPSS 19 براي بررسي فرضيه هاي فرعي (آزمون رگرسيون تک متغيره) استفاده شد.

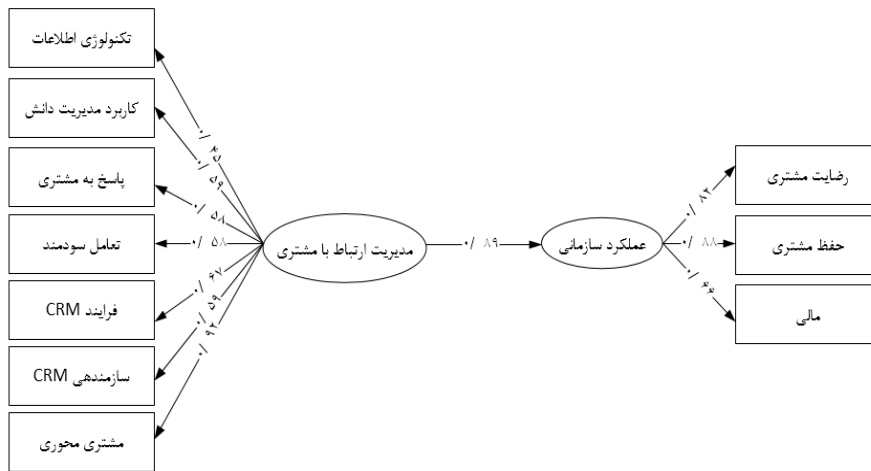
### ۵. تحليل داده ها و يافته ها

مقادير آمار توصيفي نمونه پژوهش در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات کلي جامعه پاسخ دهندگان

متغير	درصد فراواني				
تحصيلات	ديپلم	فوق ديپلم	کارشناسي	کارشناسي ارشد	دکتری و بالاتر
	۱/۲	۵/۱	۶۱	۳۲/۱	۰/۶
جنسيت	مرد	زن			
	۴۹/۴	۵۰/۶			
جا يگاه سازمانی	کارمند	متصدی	کارشناس	سرپرست	مدیر ارشد
	۸/۱	۵۰/۴	۱۰/۴	۱۶/۱	۲/۳
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالاتر از ۵۰ سال	مدیر ارشد
	۳۴/۹	۶۰/۵	۳	۱/۴	
سابقه کار	کمتر از ۲ سال	۲ تا ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	
	۷/۰	۳۸/۸	۴۸/۸	۵/۵	

طبق جدول ۲، از نظر تحصيلات، افراد با تحصيلات مقطع کارشناسي با ميزان ۶۱ درصد بيشترين فراواني را داشتند. از نظر جنسيت، بانوان با ميزان ۵۰/۶ درصد بيشترين فراواني را از نظر جنسيت به خود اختصاص دادند. از نظر جا يگاه سازمانی، کارکنان با عنوان شغلی «متصدی بانک» و با ميزان ۵۰/۴ درصد بيشترين فراواني را داشتند. از نظر سنی، گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ميزان ۶۰/۵ درصد بيشترين فراواني را داشتند و در نهايت از نظر سابقه کاری، افراد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال بيشترين ميزان را به خود اختصاص دادند. نتيجه نرم افزار در خصوص مدل سازي معادلات پژوهش در شکل ۲، قابل مشاهده است.



Chi-Square = 98.96, df=34, P-Value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۲. الگو ساختاری نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

سایر مقادیر الگوی نهایی در جدول ۳ مشاهده می‌شوند:

جدول ۳. مقادیر الگوی نهایی

نتیجه	سطح اطمینان	تعیین شده (R <sup>2</sup> )	سطح معناداری (T-value)	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل
تأیید فرضیه	P<0.01	۰/۸	۱۵/۵۴	۰/۰۵۷	۰/۸۹	مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

با توجه به جدول ۳، نتیجه تحلیل سؤال‌های پژوهش با استفاده از نتایج الگویابی معادلات ساختاری به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. با توجه به برآورد استاندارد متغیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان که ۰/۸۹ است و مقادیر  $T = 15/54$  و  $R^2 = 0/8$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معناداری  $P < 0.01$ ، مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.

**برازش الگوی پژوهش.** برازش الگو به این معنا است که ماتریس واریانس - کوواریانس مشاهده شده با ماتریس واریانس - کوواریانس پیش‌بینی شده توسط الگو باید مقادیری نزدیک به هم داشته باشند یا در اصطلاح برازش داشته باشند. هر چه مقادیر در دو ماتریس به هم نزدیک‌تر باشند، الگو دارای برازش بیشتری است. در الگویابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای الگو اعتماد کرد که الگو دارای برازش کافی باشد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش الگو نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
X2/df	$X2/df \leq 3$	۲/۹۱	تأیید الگو
RMSEA	RMSEA < 0.09	۰/۰۷۴	تأیید الگو
GFI	GFI > 0.9	۰/۹۵	تأیید الگو
AGFI	AGFI > 0.85	۰/۹۱	تأیید الگو
CFI	CFI > 0.90	۰/۹۷	تأیید الگو
IFI	IFI > 0.90	۰/۹۷	تأیید الگو

با توجه به نتایج جدول ۴، تمامی شاخص‌های برازش به کاررفته نشان می‌دهد که این الگو دارای برازش خوبی است؛ بنابراین الگوی پژوهش توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی پژوهش دارد. با توجه به استاندارد بودن الگو، یافته‌های لیزرل قابل اعتماد است.

**آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش:** برای بررسی فرضیه‌های فرعی از آزمون رگرسیون تک‌متغیره استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه‌های فرعی	سطح معناداری	شدت تأثیر	واریانس تبیین شده
۱. فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۴۷۴	۰/۲۲۵
۲. کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۵۹۶	۰/۳۵۵
۳. پاسخ به مشتری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۶۱۸	۰/۳۸۲
۴. تعامل سودمند بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۶۱۴	۰/۳۷۷
۵. فرایند CRM بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۷۳۸	۰/۵۴۴
۶. سازمان‌دهی CRM بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۸۰۷	۰/۶۵۱
۷. مشتری محوری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۰۰۱	۰/۷۲	۰/۵۱۸

با توجه به نتایج، تمامی فرضیه‌های فرعی تأیید شدند. در میان فرضیه‌ها، بیشترین تأثیرگذاری مربوط به تأثیر سازمان‌دهی CRM بر عملکرد سازمان و با شدت  $0/۸۰۷$  و کمترین تأثیرگذاری مربوط به تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان با شدت  $0/۴۷۴$  بود.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت ارتباط با مشتری یکی از روندهای رو به رشد در صنعت بانکداری است؛ به‌خصوص در محیط‌های متغیر با سرمایه‌گذاری بالا در فناوری که به‌منظور حفظ رضایت مشتری صرف می‌شود. در بازارهای رقابتی امروز نسبت به گذشته رقابت تهاجمی بین بانک‌ها دیده می‌شود و بانک‌ها را از رقابت مالی به‌سوی رقابت مشتری‌مدارانه سوق داده است. اجرای صحیح مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌ها موجب افزایش توان رقابتی، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های عملیاتی شده است؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع CRM، در این پژوهش تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی در «بانک اقتصاد نوین» بررسی شده است. بر اساس دستاوردهای این پژوهش، نتایج درخصوص تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمان با نتایج پژوهش‌های الوردی (۲۰۱۴)، شانک و لو (۲۰۱۲)، بروسالی (۲۰۱۴)، محمد و رشید (۲۰۱۲)؛ تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های شانک و لو (۲۰۱۲)، سادک (۲۰۱۲)، عبدالطیف (۲۰۱۰) و میرآقایی (۱۳۹۳)؛ تأثیر کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های شانک و لو (۲۰۱۲)، سادک (۲۰۱۲)، عبدالطیف (۲۰۱۰) و میرآقایی (۱۳۹۳)؛ تأثیر مؤلفه‌های پاسخ به مشتری و تعامل سودمند بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های شانک و لو (۲۰۱۲)؛ تأثیر مؤلفه فرایند CRM بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های الوردی (۲۰۱۴)؛ تأثیر سازمان‌دهی CRM بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های الوردی (۲۰۱۴)، سادک (۲۰۱۲)، عبدالطیف (۲۰۱۰) و میرآقایی (۱۳۹۳) و درنهایت تأثیر مشتری‌محوری بر عملکرد سازمان با پژوهش‌های الوردی (۲۰۱۴)، سادک (۲۰۱۲) و عبدالطیف (۲۰۱۰) هم‌راستا بود؛ بنابراین با استناد به نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل آماری داده‌های پژوهش، مبتنی بر نتایج از آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر به مدیران «بانک اقتصاد نوین» ارائه می‌شود:

- نتایج پژوهش نشان داد که در میان مؤلفه‌های CRM، مؤلفه سازمان‌دهی CRM بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد؛ بنابراین مدیران «بانک اقتصاد نوین» باید با همفکری با مدیران منابع انسانی و مدیران فناوری اطلاعات اقدام به ایجاد استانداردهای عملکردی در این زمینه کنند؛

- مؤلفه فرایند CRM با شدت تأثیر ۰/۷۳۸ در رتبه بعدی بیشترین تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی قرار گرفت؛ بنابراین مدیران IT و مدیران ارشد بانکی باید با دسته‌بندی اطلاعات و ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی قوی برای دستیابی به دانش‌هایی نظیر توسعه پروفایل مشتریان، شناخت بهتر نسبت به مشتریان، ارائه خدمات متناسب با وضعیت مشتریان و همچنین ایجاد تمایل در مشتریان در جهت افزایش تعامل بیشتر با آنان، تلاش کنند؛

- مؤلفه مشتری‌محوری با شدت تأثیر ۰/۷۲، رتبه سوم را در میان متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی به‌دست آورد؛ بنابراین مدیران منابع انسانی بانک باید با برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی، میزان اهمیت مشتریان برای بانک را، نزد کارکنان روشن کنند تا کارکنان (که نماینده بانک در مقابل مشتریان هستند) با داشتن ارتباطی اثربخش، سعی در ایجاد تصویری مثبت از بانک در ذهن مشتری کنند و این احساس را در وی به وجود بیاورند که بانک برای نیازهای مشتری اهمیت قائل است؛

- مؤلفه پاسخ به مشتری با ضریب بتای ۰/۶۱۸ در رتبه چهارم قرار گرفت؛ از این رو مدیران فناوری اطلاعات «بانک اقتصاد نوین» باید با طراحی نرم‌افزارهای مخصوص موبایل و تبلت، اقدام به افزایش ارتباط مشتری با بانک و پاسخگویی به نیازهای وی کنند. از این طریق می‌توان به‌صورت غیرمستقیم مشتری را ملزم کرد تا هر روز زمانی را با نرم‌افزار ذکرشده صرف کند و نیاز به داشتن ارتباط مستمر با بانک در بلندمدت در وی ایجاد شود.

محدودیت‌های پژوهش شامل گستردگی عوامل مؤثر و تعیین‌کننده در زمینه عملکرد سازمانی است که در این پژوهش صرفاً متغیر مدیریت ارتباط با مشتری ارزیابی شده است. نتایج این پژوهش فقط محدود به سازمان مورد مطالعه است؛ بنابراین باید هنگام تعمیم‌پذیری به سایر جوامع احتیاط کرد. برای پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود که از طریق مصاحبه با خبرگان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی، اقدام به ارائه الگوهای بومی برای متغیرهای پژوهش شود. استفاده از روش دلفی برای امتیازدهی به هر یک از عوامل و شاخص‌ها در سازمان مورد بررسی، از دیگر مواردی است که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد نظر قرار گیرد. پژوهشگران آینده می‌توانند به بررسی سایر عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری توجه کنند؛ همچنین می‌توان با افزایش دامنه پژوهش به چندین بانک خصوصی و دولتی نتایج را بررسی و تحلیل کرد.

## منابع

1. Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S., & Yusoff, R. Z. (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.
2. Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
3. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
4. Anuforo, R. Ogungbangbe, M. B. Edeoga, G. (2015) A Study of the Impact of Customer Relationship Management on Bank Growth in Nigeria. *Journal of Social Economics*. Vol. 2, No. 4, 2015, 177-187.
5. Babaei, MA. & Shafaei, N. (2011). The relationship between technological advantage of opportunities and factors affecting the financial performance of branch managers in banks. *Journal of Business Management Perspective*, 12(4), p 171-188. (In Persian).
6. Borsaly, A. EI. (2014). The Effect of Customer Relationship Management on organizations performance and Competitive Advantage-Effect of Process and Information Technology. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, 6 - 8 January, Novotel World Trade Centre, Dubai.
7. Camgöz-Akdag, H., & Zineldin, M. (2010). Quality of health care and patient satisfaction: An exploratory investigation of the 5Qs model at Turkey. *Clinical Governance: An International Journal*, 15(2), 92-101.
8. Chang, H. H., Wong, K. H., & Fang, P. W. (2014). The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 66, 146-159.
9. Charles, A. T. (2013). Impact of Customer Relationship Management on Perceived Bank Performance in Oyo Town, Nigeria. *International Business and Management*, 6(2), 137-146.
10. Chung, S. & Shan, L. (2012). Customer relationship management and firm performance: an empirical study of freight forwarder services. *Journal of Marine Science and Technology*, 20(1), 64-72.
11. Danaee, H. & Mahmoudi Meimandi, M. & Hosseini, MH, & Vazir Zanjani, HR. (2010). Developing models to evaluate customer relationship management. *Journal of Business Research*, 16(64), 149-186. (In Persian)
12. Duñu, C., & Hälmäjan, H. (2011). The effect of organizational readiness on CRM and business performance. *Int. J. Comput*, 5, 106-114.
13. ElKordy, M. (2014). The Impact of CRM Capability Dimensions On Organizational Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(10), 128-146.
14. Guo, Y. C., & Niu, D. X. (2007, August). A knowledge-based intelligent system for power customer service management. *In Machine Learning and Cybernetics, 2007 International Conference on* (Vol. 5, pp. 2925-2930). IEEE.

15. Haji Karimi, A, & Karim Nezhad, E. (2015). The impact of knowledge management on organizational variables and successfully implement customer relationship management. *Journal of Business Management Perspective*, 22(2), p 123-139. (In Persian).
16. HasanGholipour, T., SeyyedJavadin, SR., Rousta, A. & Khanlari, A. (2010). Customer relationship management framework in the private commercial banks with the approach of cognitive map. *Journal of Business Management Perspective*, 7(3), p 73-93. (In Persian).
17. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 177-192.
18. Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477-489.
19. Loh, B. K., Koo, K. L., Ho, K. F., & Idrus, R. (2011). A review of customer relationship management system benefits and implementation in small and medium enterprises. *Mathematics and Computers in Biology, Business and Acoustics, 12th WSEAS International Congference on Mathematics and Computers in Biology and Chemistry, Transilvania, University of Brasov, Romania*.
20. Mir Aghaee, S. M. & Shabani, V. & Ghanbari Barzian, A. & Shabani, V. (2013). Effect of Customer Relationship Management (CRM) on the overall performance of financial institutions in Tehran province. "First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences, Rasht, Iran". (In Persian)
21. Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2014). Customer relationship management (CRM) Technology and organization performance: is marketing capability a missing link? an empirical study in the malaysian hotel industry. *Asian Social Science*, 10(9), p197.
22. Mohammed, A. A., & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.
23. Moradi, M, Vali pour, MA., Yakideh K., Safar Doust, A. & Abdelahian, F. (2012). The Role of the absorption capacity of the innovative performance of organizations (case study: pharmaceutical companies and insurance companies in the Tehran Stock Exchange). *Journal of Business Management Perspective*, 13(1), p 79-102. (In Persian).
24. Namjoyan, M. & Esfahani, A. N., & Haery, F. A. (2013). Studying the Effects of Customer Relationship Management on the Marketing Performance (Isfahan Saderat Bank as a case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 302.
25. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. Financial times Prentice Hall, London.
26. Reynolds, J. (2002). *A practical guide to CRM: building more profitable customer relationships*. Focal Press.



27. Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, 37(2), 120-130.
28. Rouholamini, M., & Venkatesh, S. (2011). A Study of Customer Relationship Management Iranian Banking Industry. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 40(2), 723-729.
29. Sadek, H. & Youssef, A. & Ghoneim, A. & Tantawy, P. (2012). *Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non-financial performance of commercial banks: Egypt case.*
30. Shavazi, E. T., Moshabaki, A., Hoseini, S. H., & Naiej, K. A. (2013). Customer relationship management and organizational performance: A conceptual framework based on the balanced scorecard (Study of Iranian banks). *IOSR Journal of Business and Management*, 10(6), 18-26.
31. Shekarchi zadeh Esfahani, AR. & Nili, M. & Hamzeh Lou, A. & Karimi, R. (2013). The relationship between customer relationship management and organizational performance in state-run companies. "*Journal - The New Marketing Research*, 4(1), 107-118. (In Persian)
32. Taher pour Kalantari, H. & Tayebi Toloe, A. (2009). The relationship customer relationship management (CRM) functionality. "*Vision of Business Administration*, 9(1), 109-122. (In Persian)
33. Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
34. Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.
35. Wongsansukcharoan, J. & Trimetsoontorn, J. & Fongsuwan, W. (2015) Social CRM, RMO and business strategies affecting banking performance effectiveness in B2B context. ", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss: 6, pp. 742 - 760
36. Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.