

بررسی تاثیر مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان (مورد مطالعه: بانک های رفاه غرب استان مازندران)

فاطمه طالشی^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت مالی، کارمند بانک رفاه

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیر مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران می باشد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تمامی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۲۳۰ نفر می باشند. حجم نمونه طبق جدول مورگان ۱۴۰ نفر و نمونه گیری به روش تصادفی ساده می باشد. ابزار گردآوری پرسشنامه استاندارد می باشد که پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰٫۷ تایید شد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها به صورت ترسیم جداول و نمودارهای فراوانی ارائه شده است. در بخش دوم برای استنباط آماری و آزمون فرضیات از نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۴ و مدل سازی معادلات ساختاری Smart PLS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.

واژه های کلیدی: مربیگری، مشتری مداری، عملکرد فردی، کارکنان

۱- مقدمه

امروزه با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری گرایی، مشتری مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار تلقی شده و سازمانی که به آن بی توجه باشد، از صحنه بازار حذف می شود. از آنجایی که خدمات همچون کالا ملموس نبوده، دارای قابلیت نگهداری و ذخیره سازی نیست و ارائه خدمات و کیفیت مطلوب ارائه آن، به شدت وابسته به کارکنان ارائه کننده آن خدمت و تعامل با مشتریان بستگی دارد، بار مزیت رقابتی بر کارکنان سازمان تمرکز خواهد داشت که مطالعات مختلفی به صورت جداگانه به آن ها پرداخته اند. بانک ها از آن جهت که در بیشتر اقتصاد ها نقش ویژه ای دارند. بانک رفاه نیز از این قاعده مستثنی نیست و مانند سایر سازمان ها، عدم توجه کارکنان بحث مشتری مداری می تواند مانعی در جهت ارتقا عملکرد و بروز نوآوری و بهبود خدمت رسانی در آن باشد. پر واضح است که عدم توجه به موضوع مورد بررسی در تحقیق حاضر در بانک رفاه می تواند فرهنگ این سازمان را به سمت غفلت کارکنان از رفتار مشتری مداری در سازمان هدایت نماید که طبیعتاً بر کیفیت عملکرد فردی تأثیر گذاشته و کارکنان را بعنوان عاملی که باید نیروی محرکه سازمان باشد، به عنوان عدم مزیتی در شرایط رقابتی حاضر در فضای بانکداری کشور سوق می دهد. لذا می توان گفت که توجه به این موضوعات در بانک رفاه می تواند از تبعات منفی عدم توجه به این موضوع بکاهد.

با توجه به جنبه های روانشناختی سیستم بانکی، که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد (مریم و همکاران، ۲۰۱۹؛ اخوان خرازیان و آزادفر، ۲۰۱۹)، سطح مشتری مداری کارکنان در این سیستم اهرم مهمی برای موفقیت اقتصادی موسسات خدماتی است (هنیگ تورا، ۲۰۰۴؛ سرگینت و فرنکل، ۲۰۰۳). علاوه بر این، تأثیر عمده ای در شکل گیری انتظارات، مدیریت و کنترل تجربیات مشتری و همچنین ارزیابی کلی خدمات دریافتی دارد. در این راستا، با افزایش سطح مشتری مداری، عملکرد کارمندان در جذب و حفظ مشتری، که نیاز اساسی تولید سازمان است، افزایش می یابد (عابدینی و همکاران، ۲۰۲۰). به دلیل تنوع گسترده در زمینه های مختلف کسب و کار، نیاز سازمان ها به افزایش کیفیت محصولات و خدمات خود افزایش یافته است. بنابراین، سازمان ها برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا، نیاز به توسعه قابلیت های حیاتی دارند. کارمندان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، نقشی اساسی دارند (بهات و درزی، ۲۰۱۸).

مدیران مشکلات و راه حل ها را به طور غیرمستقیم و تابع شناسایی می کنند و ایده های خود را برای روزهای آینده با مربیگری پایدار ارائه می دهند. بنابراین، با تأثیر بر عملکرد کارکنان از طریق مربیگری و یادگیری، عملکرد کارکنان در بخشهای مختلف که بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد ارتقا یافته و منجر به نتایج مثبت می شود. بنابراین، در مطالعات قبلی نمی توان از اهمیت عملکرد سازمانی چشم پوشی کرد (حمدان، ۲۰۱۸؛ جاردون و داسیلوا، ۲۰۱۷؛ آجیلی و بوری، ۲۰۱۸). لذا با توجه به مطالب بیان شده به دنبال پاسخ این سوال می باشیم که آیا مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان در بانک های رفاه غرب استان مازندران تاثیرگذار است؟

^۱ Maryam et al^۲ Hennig-Thurau^۳ Sergeant and Frenkel^۴ Bhat & Darzi^۵ Hamdan^۶ Jardon and Dasilva^۷ Ajili and Bouri

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربیگری مشتری مداری: مربیگری را می توان به عنوان یک فعالیت سازمانی مرتبط با توسعه و بهسازی توصیف کرد که شامل توسعه مهارت های حرفه ای و شخصی است (والکر، ۲۰۱۱). مربیگری یک فرایند گام به گام است که به بهبود و دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد کمک می کند (پوسا و متئو، ۲۰۱۴). مربیگری را بالفعل ساختن استعداد ها و توانایی افراد برای به حداکثر رساندن عملکرد آن ها می داند (وایت مور، ۱۹۸۵؛ به نقل از پئوسا و متئو، ۲۰۱۴). مشتری مداری سازمانی نوعی فرهنگ یا ارزش سازمانی است که به مشتریان به عنوان هسته اصلی یک تجارت نگاه می کند. مشتری مداری مبتنی بر اهداف عملکرد فروش نیست، بلکه به این بستگی دارد که آیا آن ها می توانند نیازهای مشتریان را برآورده کرده و رابطه سالمی با مشتریان برقرار کنند (اکسی و همکاران، ۲۰۲۰).

مشتری گرایی: تعاریف گوناگونی از مشتری گرایی ارائه شده است که اصل بنیادین همه آن ها قرار دادن مشتری در کانون توجه راهبردی سازمان هاست. در ادامه برخی از تعاریف مشتری گرایی ارائه می شود (کامگارپورو همکاران، ۱۳۹۶):

- مشتری گرایی عبارت است از جمع آوری اطلاعات مشتری به منظور استفاده از واحدهای کسب و کار.
- مشتری گرایی نوعی فرهنگ سازمانی است که به کارآمدترین و مؤثرترین شکل رفتارهای لازم به منظور خلق ارزش برتر برای خریداران را ایجاد می کند.

سازمان مشتری مدار: سازمانی است که هدف آن پیش گرفتن درخواست های مشتریان در مسائلی که بیشترین ارزش را برای آنها دارا است، می باشد و رضایت مشتری را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می داند (خان محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

عملکرد فردی کارکنان: هر فردی که در سازمان کاری را انجام می دهد، بخشی از سیستمی است که متشکل از داده، ستاده، پیامدها، بازخور، دانش/مهارت و ظرفیت افراد می باشد، که این سیستم را سیستم عملکرد می نامند. اگر یک سازمان نتواند این متغیرها را به درستی سازماندهی کند، عملکرد آن از سطح بهینه پایین تر خواهد شد (فیشر، ۱۹۹۷). عملکرد فردی کارکنان شامل رعایت مقررات و انضباط اداری توسط کارکنان، رفتار مناسب و شایسته کارکنان با رباب رجوع، تلاش مداوم کارکنان برای افزایش مهارت های شغلی، تسلط در کار و انجام صحیح کار بدون نظارت مستمر ری، است (حسینی امیری و رضازاده، ۱۳۹۷).

عملکرد بانک: مفهوم عملکرد، با کارایی و اثربخشی تعریف شده است، چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف است و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی، چگونه برای کسب هدف بکار رفته اند و می توان آنها را دو بعد مهم عملکرد دانست، یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخشهای خاص عملکرد، می توانند وجود داشته باشند. از این رو، عملکرد تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیت های صورت گرفته است. بانک ها برای دستیابی به عملکرد بهتر، باید از شاخص های پیشرو یا آینده نگر استفاده کنند. شاخص های پسرو یا گذشته نگر تنها وقایع تاریخی را بیان می کنند، در حالیکه شاخص های آینده نگر، باعث مهیا شدن شرایط برای پرورش عملکرد می شوند (عباس قلیپور، ۱۳۸۹).

۲. Walker

۳. Greif

4. Kennedy

کاملی و همکاران در سال (۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان "پیش‌بینی مشتری‌مداری و کارآفرینی بر نوآوری و عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن" انجام داده‌اند. پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر مشتری‌مداری و کارآفرینی بر نوآوری و عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن در صنعت بیمه و کشف روابط بین این متغیرها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مشتری‌مداری و کارآفرینی، نوآوری و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین نوآوری به‌طور مثبتی بر سطح عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر می‌گذارد. محمدی و همکاران در سال (۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان "تأثیر مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری رفتار خلاقانه" انجام داده‌اند. نتایج حاکی از این بود که مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شعب بانک‌های خصوصی دولتی شهرستان سبزوار با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه خلاقیت نوآوری تأثیر معناداری دارد. حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک باتاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران) پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد. همچنین بر اساس نتایج این تحقیق خودکارآمدی کارکنان بانک مذکور تأثیر معنی‌دار بر نتایج عملکرد بانک و عملکرد رفتاری کارکنان ایفا می‌کند. دهقانی و همکاران در سال (۱۳۹۷)، پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر مشتری‌مداری بر نوآوری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران" انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که استراتژی بازار محوری بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج حاکی از تأثیر هماهنگی بین محوری استراتژی رقابتی بر نوآوری فنی مدیریتی دارد.

رهاوی و همکاران در سال (۱۳۹۷)، پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی تأثیر مشتری‌مداری، نوآوری بر عملکرد مالی بانک (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات تهران)" انجام داده‌اند. بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان گفت که مشتری‌مداری بر نوآوری، عملکرد مالی و تصویر ذهنی مشتری از بانک صادرات اثر مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که نوآوری و تصویر ذهنی مشتری بر عملکرد مالی بانک صادرات اثر مثبت و معناداری دارد. دانشمند و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان (مورد: شرکت ایران خودرو خراسان) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستان شرکت ایران خودرو به ترتیب نقش‌های ارزیاب عملکرد، آموزش دهنده، استراتژیست و مشاور شغلی را برای زبردستان خود ایفا می‌کنند.

سنگری و پورولی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج نشان می‌دهند که مدل مفهومی فرضیه‌ها به خوبی با داده‌های تجربی حاصل از مطالعه نمونه تناسب داشته است. بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرف‌های و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجی‌گری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است. عابدینی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیر مربیگری مشتری‌مداری بر عملکرد فردی کارکنان و عملکرد مالی و غیرمالی در بانک تجارت ایران پرداختند. نتایج نشان داد که تأثیر قابل توجه مربیگری مشتری‌مداری بر عملکرد کارکنان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم نشان می‌دهد. مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی، گرایش فروش و گرایش بلندمدت کارکنان از عوامل واسطه‌ای بین مربیگری مشتری‌مداری و عملکرد کارمند بودند. تأثیر عملکرد کارمندان بر عملکرد مالی و غیرمالی بانک نیز قابل توجه بود.

اکسی و همکاران در سال (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان "همکاری سه‌گانه کارفرمایان هتل‌ها، کارمندان و مشتریان برای نوآوری خدمات در دنیای در حال تغییر" انجام داده‌اند. هدف از این مقاله ساخت یک مدل نوآوری خدمات مشارکتی

سه گانه، بررسی تأثیر مشتری مداری کارفرما، سازگاری کارکنان و مشارکت مشتری بر نوآوری خدمات در دنیای در حال تغییر از طریق آگاهی از نیازهای مشتریان است. این مطالعه از داده‌های کارمندان خط مقدم و مشتریان آنها استفاده می‌کند. در مجموع ۳۰۰ داده منطبق معتبر به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تخمین مدل تحقیق پیشنهادی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. این مطالعه نشان می‌دهد مشتری مداری کارفرما، سازگاری کارمندان و مشارکت مشتری بر دانش مبتنی بر نیاز مشتری تأثیر مثبت می‌گذارد، که به نوبه خود نوآوری خدمات را افزایش می‌دهد. پترسون و کریتنددن (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان یک استراتژی بازاریابی مکزیک-کارآفرینان آمریکایی صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که مشتری مداری اصلی ترین مفهوم بازاریابی کارآفرینی می باشد، به ویژه اگر مفهوم مورد نظر در رابطه با کسب و کار اقلیت های کوچک و متوسط اعمال شود. متداول ترین استراتژی بازاریابی کارآفرینی به ترکیبی از مشتریان اسپانیایی و غیر اسپانیایی گرایش یافت. نسل اول، کارآفرینان آمریکایی و مکزیک از نظر میزان استخدام، استراتژی های مشترک مشتریان و کارکنان و همچنین مهارت های تجاری خود ارزیابی شده، با کارآفرینان آمریکایی و مکزیک نسل دوم تفاوت داشتند. در این صورت، عملکرد کسب و کار درک شده بین استراتژی های مشتری مداری فرق نمی کند.

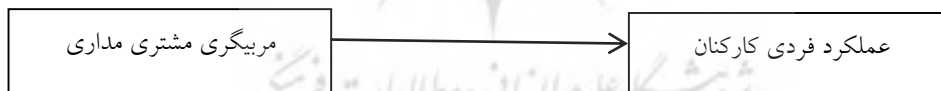
پوسا و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به مدیریت عملکرد کارکنان خط مقدم از طریق مربیگری: آیا تجربه فروش مهم است؟ پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد تأثیر مثبت مربیگری مدیریتی بر عملکرد رفتاری و فروش کارکنان خط مقدم، اما هیچ تأثیری در تعدیل یافت نشد. پوسا و متنو (۲۰۱۵) در پژوهشی به آیا مربیگری مدیریتی منبع مزیت رقابتی است؟ ارتقا- خودتنظیمی کارمندان از طریق مربیگری پرداختند. آن ها دریافتند که مربیگری مدیریتی می تواند خودکارآمدی کارکنان را افزایش دهد، که به نوبه خود تأثیرات مربیگری بر نتایج و عملکرد رفتاری را کاملاً واسطه می کند.

۳- فرضیه پژوهش

مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۴- مدل پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از تحقیق عابدینی و همکاران (۲۰۲۰)، است که به صورت زیرارائه می گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (عابدینی و همکاران، ۲۰۲۰)

۵- روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران است که از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، کمی محسوب می‌شود. این پژوهش از نظر دسته‌بندی بر اساس روش، یک تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در تحقیق حاضر متغیر مستقل مربیگری مشتری مداری و متغیر تابع یا وابسته، عملکرد فردی کارکنان است. جامعه آماری تمامی کارکنان (مدیران و سرپرست بخش ها و حراست و...) بانک های رفاه غرب استان مازندران در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۲۳۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه از جامعه مورد نظر طبق جدول مورگان برای جامعه محدود تعداد ۱۴۰ نفر محاسبه شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت پذیرفته است. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است.

جدول ۱- شماره گویه ها و سؤالات مرتبط با ابعاد متغیرها

متغیرها	طیف	شماره سؤالات	منبع
مربی‌گری مشتری مداری	لیکرت پنج گزینه‌ای	۷-۱	عابدینی و همکاران ۲۰۲۰
عملکرد فردی کارکنان	لیکرت پنج گزینه‌ای	۱۷-۸	عابدینی و همکاران ۲۰۲۰

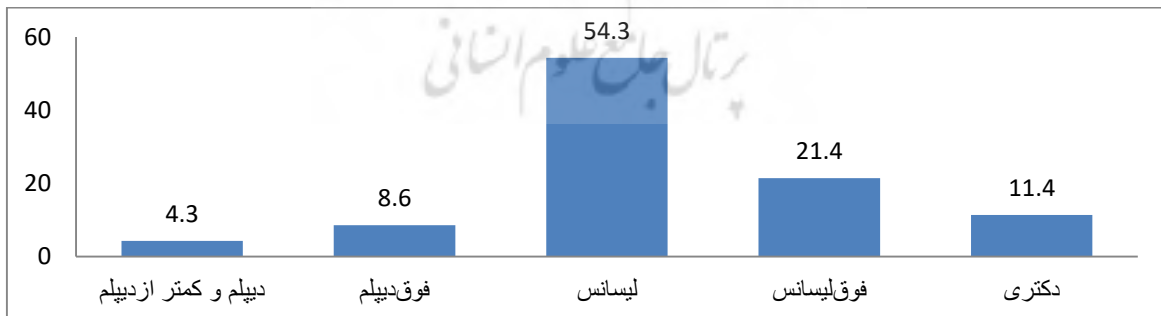
در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد. در واقع با توجه به اینکه پرسشنامه با شرحی ساده و روشنی از اهداف و نیز نحوه پاسخگویی به آن شروع شده و سؤالات و گزینه‌های آن به گونه‌ای طراحی شده است که پاسخگویان به راحتی بتوانند با آن ها پاسخ دهند. از طرفی با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش استاندارد است لذا از روایی قابل قبولی برخوردار است. جهت سنجش پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه ؛ از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار SPSS میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که در ادامه مقادیر آلفای کرونباخ در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲- جدول مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
مربیگری مشتری مداری	۰,۸۱
عملکرد فردی کارکنان	۰,۹۳

ماخذ: یافته‌های تحقیق

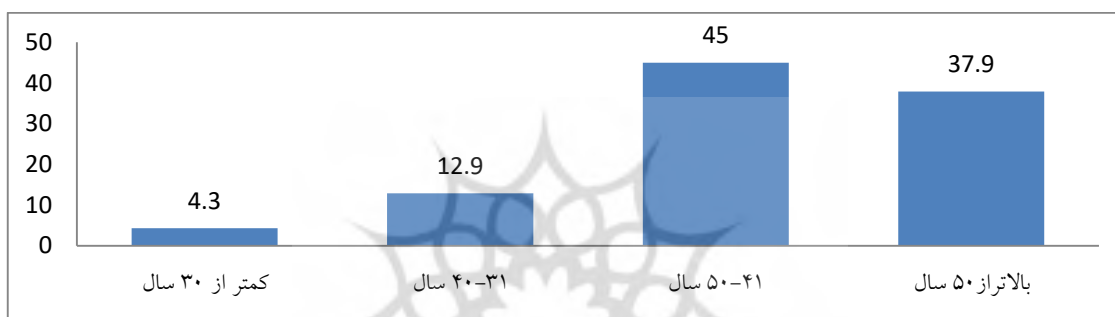
در این پژوهش، از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (pls) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است



نمودار ۱- نمودار درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال میزان تحصیلات

بر اساس جدول و نمودار فوق بیشتر پاسخگویان تحصیلات در سطح لیسانس (۵۴,۳٪) بودند. توزیع پاسخگویان بر حسب سن: بر اساس جدول و نمودار زیر سن پاسخگویان به شرح جدول زیر بوده است. جدول ۳- توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
کمتر از ۳۰ سال	۶	۴,۳	۴,۳
۳۱-۴۰ سال	۱۸	۱۲,۹	۱۷,۱
۴۱-۵۰ سال	۶۳	۴۵,۰	۶۲,۱
بالتر از ۵۰ سال	۵۳	۳۷,۹	۱۰۰
مجموع	۱۴۰	۱۰۰	

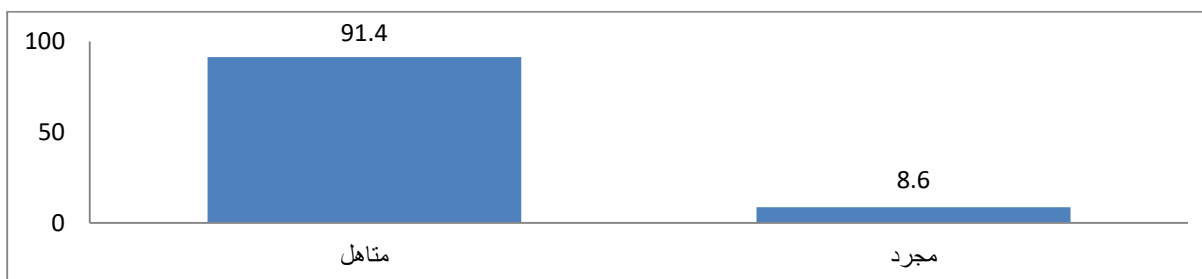


نمودار ۲- توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال سن

بر اساس اطلاعات جدول فوق ملاحظه می‌شود بیشترین سن پاسخگویان، ۴۵٪ در رده سنی ۴۱-۵۰ سال است. توزیع پاسخگویان برحسب تاهل: بر اساس جدول و نمودار زیر تاهل پاسخگویان به شرح جدول زیر بوده است

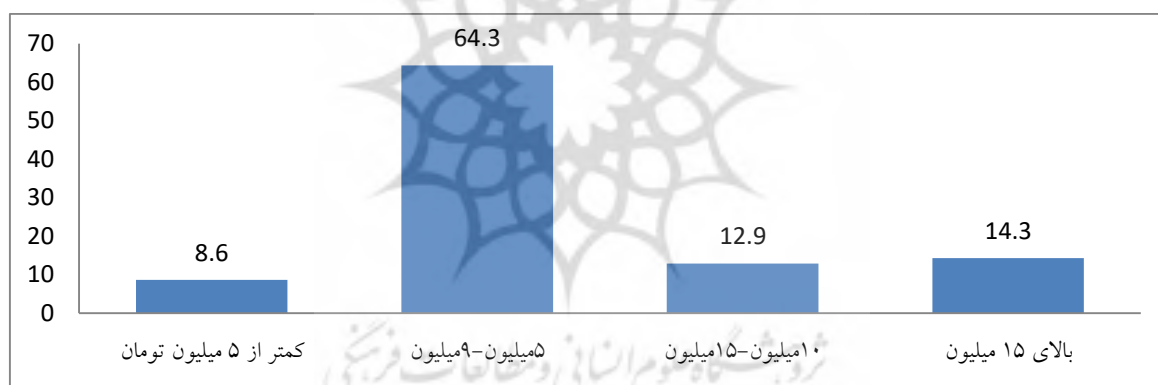
جدول ۴- توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال تاهل

تاهل	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
متاهل	۱۲۸	۹۱,۴	۹۱,۴
مجرد	۱۲	۸,۶	۱۰۰
مجموع	۱۴۰	۱۰۰	



نمودار ۳- توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال تاهل بر اساس اطلاعات جدول فوق ملاحظه می‌شود بیشترین پاسخگویان، ۹۱,۴٪ متاهل می‌باشند. توزیع پاسخگویان برحسب درآمد: بر اساس جدول و نمودار زیر شغل پاسخگویان به شرح جدول زیر بوده است جدول ۵- توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال درآمد

درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی	فراوانی	درآمد
۸,۶	۸,۶	۱۲	کمتر از ۵ میلیون تومان
۶۴,۳	۸۵,۷	۹۰	۵ میلیون-۹ میلیون
۱۲,۹	۲۱,۴	۱۸	۱۰ میلیون-۱۵ میلیون
۱۴,۳	۱۰۰,۰	۲۰	بالای ۱۵ میلیون
۱۰۰		۱۴۰	مجموع



نمودار ۴-: توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال درآمد بر اساس اطلاعات جدول فوق ملاحظه می‌شود بیشترین درآمد پاسخگویان، ۶۴,۳٪ (۵ میلیون-۱۰ میلیون) می‌باشد. **بررسی توصیفی متغیرها:** در جدول زیر شاخص‌های توصیفی شامل کمینه، بیشینه و میانگین برای هر یک از متغیرهای پژوهش مشخص شده است.

جدول ۶- شاخص‌های توصیف داده‌ها برای متغیرهای پژوهش (تعداد پاسخ‌دهندگان = ۱۴۰)

	مرببگیری مشتری مداری	عملکرد فردی کارکنان
میانگین	۳,۹۹۸۰	۴,۰۹۰۰
حداقل	۲,۷۱	۲,۶۰
حداکثر	۵,۰۰	۵,۰۰

بررسی نرمال بودن داده‌ها: برای بررسی اینکه آیا توزیع نمرات متغیر متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد؟، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف یک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. H_0 : توزیع نمرات متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد.

H_1 : توزیع نمرات متغیرهای تحقیق نرمال نمی باشد.

نتیجه این آزمون در جدول زیر داده شده است، چون مقادیر Sig کمتر از ۵ درصد است، فرض صفر با خطای ۵ درصد رد می شود. پس با سطح معنی داری ۵ درصد می توان پذیرفت که توزیع نمرات متغیرهای تحقیق نرمال نمی باشد.

جدول ۷- آزمون کلموگروف اسمیرنوف یک نمونه ای برای متغیرهای تحقیق

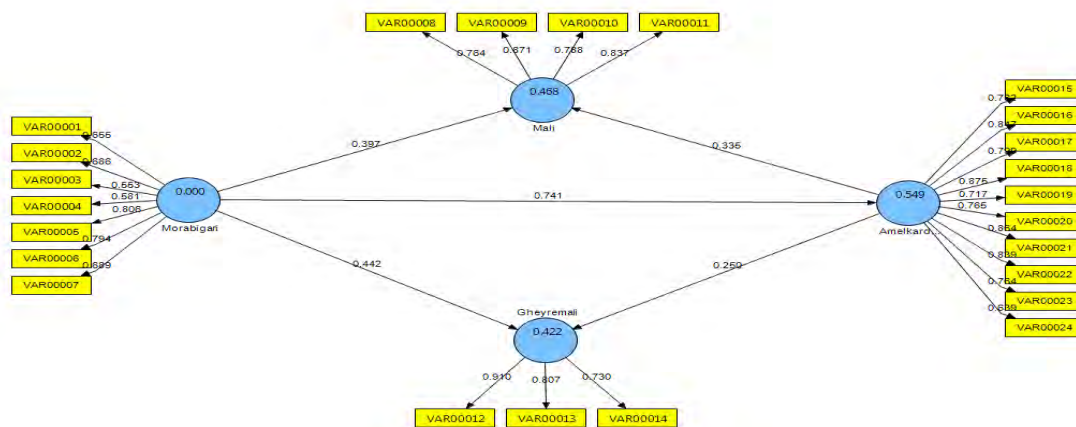
نتیجه	سطح معناداری	متغیر
نرمال نمی باشد.	۰,۰۰۰	عملکرد فردی کارکنان
نرمال نمی باشد.	۰,۰۰۰	مربیگری مشتری مداری

بار عاملی شاخص ها یا سؤال های پرسشنامه

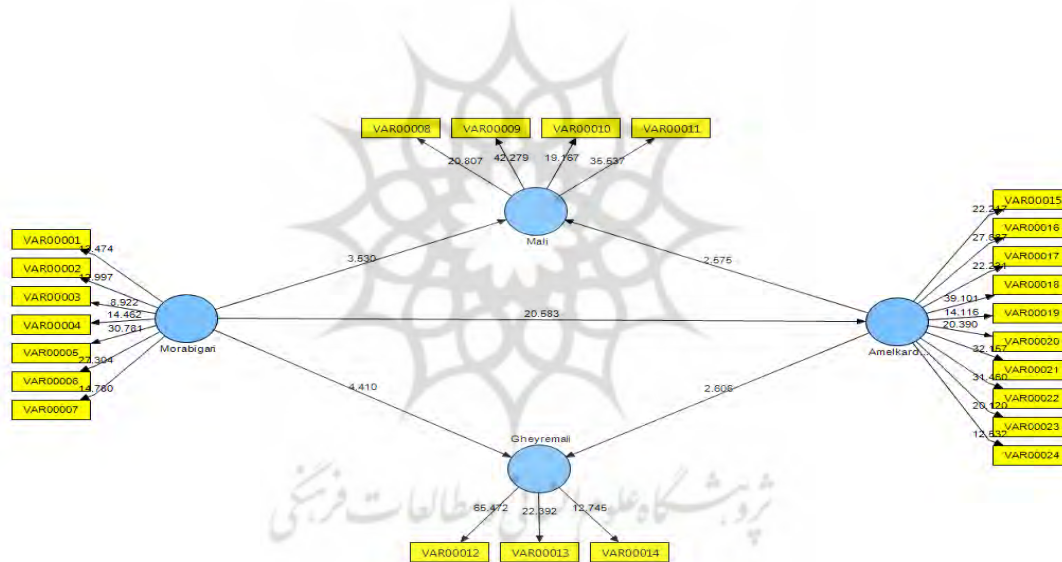
جدول ۸- بار عاملی سؤال های پرسشنامه

	عملکرد فردی کارکنان	مربیگری مشتری مداری
سوال اول		۰,۶۶
سوال دوم		۰,۶۹
سوال سوم		۰,۵۵
سوال چهارم		۰,۵۸
سوال پنجم		۰,۸۱
سوال ششم		۰,۷۹
سوال هفتم		۰,۶۹
سوال هشتم	۰,۷۸	
سوال نهم	۰,۸۵	
سوال دهم	۰,۸۰	
سوال یازدهم	۰,۸۷	
سوال دوازدهم	۰,۷۲	
سوال سیزدهم	۰,۷۷	
سوال چهاردهم	۰,۸۶	
سوال پانزدهم	۰,۸۴	
سوال شانزدهم	۰,۷۶	
سوال هفدهم	۰,۶۴	

ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰,۵ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد در زیر ارائه شده است. همچنین با توجه به اینکه ضرایب معناداری بالاتر از ۱,۹۶ می باشد، بنابراین معناداری روابط تایید می گردد. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری

ضریب آلفای کرونباخ

جدول ۹- ضریب آلفای کرونباخ

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)
عملکرد فردی کارکنان	۰,۹۳
مربیگری مشتری مداری	۰,۸۱

مطابق با جداول بالا معیارها برای سازه های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

پایایی ترکیبی

جدول ۱۰- پایایی ترکیبی

متغیرهای مکنون	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
عملکرد فردی کارکنان	۰,۹۴
مربیگری مشتری مداری	۰,۸۶

با توجه به بالا بودن ضرایب پایایی ترکیبی متغیرها، جدول فوق نشان از مناسب بودن و برازش قابل قبول مدل اندازه گیری دارد.

روایی همگرا

جدول ۱۱- روایی همگرا

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
عملکرد فردی کارکنان	۰,۶۳
مربیگری مشتری مداری	۰,۴۷

با توجه به جدول بالا روایی همگرای پژوهش حاضر تأیید شد.

روایی واگرا

جدول ۱۲- بارهای عاملی متقابل

مربیگری مشتری مداری	عملکرد فردی کارکنان	
۰,۶۶	۰,۴۹	سوال اول
۰,۶۹	۰,۵۶	سوال دوم
۰,۵۵	۰,۵۱	سوال سوم
۰,۵۸	۰,۳۷	سوال چهارم
۰,۸۱	۰,۶۲	سوال پنجم
۰,۷۹	۰,۵۵	سوال ششم
۰,۶۹	۰,۴۰	سوال هفتم
۰,۶۷	۰,۷۸	سوال هشتم
۰,۶۱	۰,۸۵	سوال نهم
۰,۴۶	۰,۸۰	سوال دهم
۰,۶۴	۰,۸۷	سوال یازدهم
۰,۶۴	۰,۷۲	سوال دوازدهم
۰,۵۷	۰,۷۷	سوال سیزدهم
۰,۶۱	۰,۸۶	سوال چهاردهم
۰,۵۶	۰,۸۴	سوال پانزدهم
۰,۵۷	۰,۷۶	سوال شانزدهم
۰,۵۴	۰,۶۴	سوال هفدهم

همان گونه که در ماتریس بالا نمایان است، مقدار همبستگی میان شاخص ها با سازه های مربوط به خود (اعداد پررنگ ماتریس) از همبستگی میان آن ها با سایر سازه ها بیشتر است که این مطلب گواه روایی واگرای مناسب در این مدل است.

روش فورنل و لارکر

جدول ۱۳- روش فورنل و لارکر

	عملکرد فردی کارکنان	مربییگری مشتری مداری
عملکرد فردی کارکنان	۰,۷۹	
مربییگری مشتری مداری	۰,۷۴	۰,۶۹

همان گونه که از جدول برگرفته از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که متغیرهای مکنون در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خوددارند تا با سازه‌های دیگر و روایی و اگر ای مدل در حد مناسبی است.

ضرایب معناداری t-value

t-value جدول ۱۴- ضرایب معنی داری

مسیر	t-value
مربییگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.	۲۰,۵۸

با توجه به جدول فوق می‌توان این گونه اظهار نظر کرد که در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه تأیید می‌شود.

ضرایب رگرسیونی متغیرها

جدول ۱۵- ضریب رگرسیونی مسیرها

مسیر	ضریب مسیر
مربییگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.	۰,۷۴

ضریب تعیین R² (R Squars)

جدول ۱۶- نتایج معیار R² برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	R ²
عملکرد فردی کارکنان	۰,۵۵

با توجه به مدل مفهومی و جدول فوق می‌توان گفت که مقادیر R مربوط به متغیر درون‌زای موفقیت کسب و کار الکترونیکی، در حد قوی است که نشان از برازش خوب مدل است.

اندازه اثر f²

جدول ۱۷- اندازه اثر f²

مسیر	f ²
مربییگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.	۱/۲۱

مطابق جدول فوق تأثیر متغیرها به صورت قوی تأیید می‌شود.

کیفیت پیش‌بینی کننده (Q²)

جدول ۱۸: کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q^2)

متغیرهای مکنون	Q^2
عملکرد فردی کارکنان	۰,۰۰۰

با توجه به جدول فوق مقدار سازه درون‌زای متغیرها $0/350 +$ شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی قوی در خصوص این سازه دارد و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌سازد.

معیار Redundancy

جدول ۱۹- معیار Redundancy

سازه	Red
عملکرد فردی کارکنان	۰,۳۴

ملاک کلی برازش (GOF)

جدول ۲۰- خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه

فرضیه ها	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	سطح معناداری P-value	نتیجه آزمون
فرضیه	مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.	۰,۷۴	۲۰,۵۸	$< 0,05$	تأیید فرضیه

نتایج آمار استنباطی فرضیه پژوهش:

فرضیه:

H_0 : مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر ندارد.

H_1 : مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.

با توجه به شکل ۳ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر، $\beta = 0/74$ است. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = 20/58$ بوده (بیشتر از قدر مطلق $1,96$) بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنادار است. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد.

۶- بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بخش اول سؤالات عمومی که مربوط به ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان می‌باشد، نشان می‌دهد که از بین پاسخ‌دهندگان به این سؤال ۸۷,۱ درصد مرد و ۱۲,۹ درصد زن هستند. بنابراین بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به مردان می‌باشد. همچنین در بین پاسخ‌دهندگان به این سؤال ۹۱,۴ متاهل، ۸,۶ مجرد هستند. بنابراین بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به افراد متاهل است. از نظر توزیع سنی پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به بازه سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال با ۴۵ درصد فراوانی می‌باشد. به لحاظ تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد با مدرک لیسانس می‌باشد که حدود ۵۴,۳ درصد از افراد نمونه را تشکیل می‌دهند. به لحاظ درآمد ماهیانه، بیشترین فراوانی مربوط به افراد با حقوق ۵ میلیون-۹ میلیون می‌باشد. فرضیه پژوهش: مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران تاثیر دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده آماره آزمون معناداری به دست آمده برای اندازه مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بزرگ تر از مقدار بحرانی این توزیع در جدول تی - استودنت است. در نتیجه به طور معناداری تأثیرگذاری مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان تأیید می شود. این تأثیرگذاری در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین با توجه به ضریب تأثیر $\beta = 0,74$ ، می توان نتیجه گرفت که مربیگری مشتری مداری دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد فردی کارکنان دارد از این رو فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد. نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر نشان داده است که پیشینه های پژوهش حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷)، سنگری و پورولی (۱۳۹۳)، عابدینی و همکاران (۲۰۲۰)، پوسا و متنو (۲۰۱۵) در راستای این فرضیه می باشد.

۷- پیشنهادات کاربردی منتج از فرضیه پژوهش

بر اساس فرضیه پژوهش مشخص شده است مربیگری مشتری مداری بر عملکرد فردی کارکنان بانک های رفاه غرب استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به یافته های حاصل از پرسشنامه ها پیشنهاد می شود که: پیشنهاد می شود که با برنامه های سازمان یافته و هدفمند مربیگری مدیران و آمادگی پذیرش آن را برای کارکنان ارتقا دهند. ابتدا باید بسیاری از مشکلات زیر ساختی مانع اجرای صحیح مربیگری، اعم از سطوح عالی و میانی و اجرایی بانک حل شود فرهنگ حاکم بر سازمان، موافق و همراه با مربیگری شود در این راستا، باید سیاست های حمایتی از رئیس شعبه از طرف سطوح عالی مدیریت اعمال شود و حدود اختیارات آن ها متناسب با عملکرد آنها افزایش یابد تا با استفاده از این اختیار در انتخاب کارکنان سازگار با مجموعه، راهکارهای افزایش مشتری گرایی کارکنان و افزایش فروش شعبه اقدام نمایند، همچنین برای مدیران و کارکنان، آسان سازی دستورالعمل ها از طرف مسئولین حوزه ها صورت گیرد.

دوره های ضمن خدمت درباره نحوه مربیگری و مدیریت درست آن، آموزش های لازم به مدیران شعب ارائه شود و علاوه بر حالت تئوری، بصورت مطالعه موردی هم به مربی گری پرداخته شود. در زمینه گزینش مدیران، پیشنهاد می گردد انتصاب آن ها بر اساس شایستگی باشد. خصوصیات شخصیتی افرادی مسئولیت پذیر و مشتری گرا گزینش شوند. جهت ارزیابی میان موفقیت اجرای مربیگری در شعب می توان بازخوردی از عملکرد مدیران مربی، از طریق کارکنان به مسئولین شعب مستقیم، بصورت کاملاً محرمانه و الکترونیکی داده شود. بعد از ارزیابی، بسته به میزان موفقیت و افزایش عملکرد مربیان، پاداش های مختلف به مربیان تعلق گیرد. برای تعامل بهتر کارکنان دوره های آموزشی برای کارکنان به برطرف کردن ابهام در نقش ها) مانند نقش مدیر و مربی) پرداخته شود. به عبارتی، یک درک صحیح از مربیگری در افراد ایجاد شود. در نهایت به بانک پیشنهاد می شود که به زمان بر بودن روش مربیگری توجه داشته باشند و انتظارات غیرواقعی از آنچه که از مربیگری می توان بدست آورد، نداشته باشند.

۷-۱ پیشنهادات کاربردی جهت تحقیقات آتی

بهبتر است در پژوهش های آتی متغیر مشارکت مشتری و درگیری ذهنی مشتری به مدل اضافه شود تا بهتر بتوان بانک ها را در زمینه ارائه خدمات متناسب با نیازهای مشتریان آگاه ساخت.

پیشنهاد می شود پژوهش مقایسه ای برای مقایسه مشتریان آفلاین و آنلاین صورت پذیرد.

پیشنهاد می شود مسائل و مشکلات مربوط به ارتقاء و تقویت اجزای عملکرد مالی و غیرمالی در بانک ها بررسی شود.

۸- محدودیت های پژوهش

وجود ویروس کرونا و تأثیر شدید آن در عدم تمایل برخی از مخاطبین در لمس پرسشنامه و پاسخگویی به سؤالات. با توجه به مناصب اداری و مشغله های مختلف کاری پاسخ دهندگان مشکلاتی بر سر راه توزیع پرسشنامه ها توسط واحد مربوطه و تکمیل آن ها وجود داشته است.

◀ معایب مربوط به ابزار گردآوری اطلاعات، از جمله برداشت شخصی پاسخ دهندگان در مورد موضوع سؤالات مطرح شده در پرسشنامه ها.

◀ پژوهشگر قادر بود تا فقط به جمع آوری داده در استان مازندران بپردازد، ممکن است با تغییر شرایط استانی نتایج پژوهش تغییر نماید.

منابع

- حسینی امیری، سید محمود؛ رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)، پنجمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱۴ تیر ۹۷، دانشگاه تهران.
- دانشمند، حمید؛ کرمی، مرتضی؛ اهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان (مورد: شرکت ایران خودرو خراسان)، سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی، مشهد.
- سنگری، نگین؛ پورولی، بهروز (۱۳۹۳). تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۸۹، ص ۱۴۷-۱۷۲.
- دهقانی، علی و نژادی عنبران، مهدی، (۱۳۹۷)، "بررسی تأثیر مشتری مداری بر نوآوری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران"، دومین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع، ساری
- رهاوی، مهسا، (۱۳۹۷)، "ارزیابی تأثیر مشتری مداری، نوآوری بر عملکرد مالی بانک (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات تهران)"، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.
- رمزگویان، غ. ع.، حسنپور، ک. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی. مجله اقتصادی، ۴۰۳، ۳۳-۴۸.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۳). مربیگری در آموزش و بهسازی منابع انسانی (چاپ اول). تهران: مرکزی آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۰-۱۰۰.
- غضنفری، ا. و عابدی، ل. (۱۳۸۸). بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده ی نظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع. امام حسین(ع). ۱۴۹-۱۷۵.
- محمدی، مرتضی و گلشنی، حسین، (۱۳۹۷)، "تأثیر مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری رفتار خلاقانه"، سومین کنفرانس ملی سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز

-Abedini Koshksaray, A., Ardakani, A., Ghasemnejad, N., Qhodsikhah Azbari, A (2020). The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance A case of Tejarat bank in Iran, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Vol. 13 No. 3, 2020 pp. 437-469.

-Agarwal, R., Angst, C. & Magni, M. (2006). "The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 10, p.25.

-Abeysekera, N. and Jayakody, J.A.S.K. (2011), "Relationship marketing perspective on salespersons transformational leadership behaviour effect", *Contemporary Management Research*, Vol..7 No. 2, pp. 143-156.

-Agarwal, R., Angst, C.M. and Magni, M. (2009), "The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 10, pp. 2110-2134.

- Ajili, H. and Bouri, A. (2018), "Corporate governance quality of Islamic banks: measurement and effect on financial performance", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 470-487.
- Akhavan Kharazian, M. and Azadfar, V. (2019), "Modeling of Islamic consumer behavior and background music regarding ambiguity in the Islamic texts", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 553-568.
- Beerli, A. Martín, J. and Quintana, A. (2004), A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, pp. 253-275.
- Bhat, S.A. and Darzi, M.A. (2016), "Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 3, pp. 388-410.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed, A. (2011), "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organisational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18, pp. 261-267.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. and Keller, S.B. (2003), "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 4, pp. 435-458.
- Heslin, P.A., VandeWalle, D., & Latham, G.P. (2006). "Keen to help? Managers implicit person theories and their subsequent employee coaching". *Personnel Psychology : the study of people at work*, Vol. 59 No. 4, pp. 871-902.
- Hamdan, A. (2018), "Intellectual capital and firm performance: differentiating between accountingbased and market-based performance", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 139-151.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D. and Latham, G.P. (2006), "Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching", *Personnel Psychology*, Vol. 59 No. 4, pp. 871-902.
- Huang, M.-H. (2008), "The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 4, pp. 58-473.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S.S. (2014). Consumer co-creation in new product development. *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 283-296.
- Jesri, Z., Zhang, Z., & Law, R. (2015). Relative importance and combined effects of attributes on customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 34(6), 550-566.
- Lin, M.J., Huang, C.H. (2012). The impact of customer participation on NPD performance: the mediating role of inter-organisation relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, Iss 1, pp. 3-15.
- Martin, C.L. (2010). Consumer-to-consumer relationships: satisfaction with other consumers' public behavior, *Journal of Consumer Affairs*, 30(1), pp. 146-69.
- Mina, H. (2014). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(4), 133-141.
- Ikhlas Khan, M. (2012), "The impact of training and motivation on performance of employees, *Business Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 84-95.
- Jardon, C.M. and Dasilva, A. (2017), "Intellectual capital and environmental concern in subsistence small businesses", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 214-230.
- Lancaster, G. and van der Velden, H. (2004), "The influence of employee characteristics on market orientation", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 5, pp. 343-365.
- Maryam, S., Mehmood, M. and Khaliq, C. (2019), "Factors influencing the community behavioral intention for adoption of Islamic banking: evidence from Pakistan", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 586-600.

- Onyemah, V. (2009), "The effects of coaching on salespeople's attitudes and behavior", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Nos 7/8, pp. 938-960.
- Pousa, C. (2012), "The impact of coaching on salesperson's performance and the mechanisms that regulate this relationship", Doctoral dissertation, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2010), "Sales managers' motivation to coach salespeople: an exploration using expectancy theory", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 8 No. 1, pp. 34-50.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2014a), "Boosting customer-orientation through coaching: a Canadian study", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 60-81, doi: 10.1108/IJBM-04-2013-0031.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2015), "Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 8 No. 1, pp. 20-35, doi: 10.1080/17521882.2015.1009134.
- Pousa, C., Mathieu, A. and Trepanier, C. (2017), "Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter?", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 No. 2, pp. 220-240.
- Pousa, C., Mathieu, A. and Ingham, J. (2007), *Expanding Sales Coaching Research through the System Dynamics' and Complexity Sciences' Perspective*, Proceedings of the 5th Congreso Latinoamericano de Dinámica de Sistemas, Szulanski F. (Ed.), System Dynamics Society (Latin American chapter), Buenos Aires, Argentina, Nov. 7th-10th, pp. 1-16, doi: 10.13140/2.1.2665.8244, available at: <http://ssrn.com/abstract=2414471>.
- Richardson, L. (2009), *Sales Coaching: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Sweeney, T. (2008). "Coaching Your Way to The Top". *development and learning in organization*, Vol. 39 No. 3, pp. 170-173.
- Stock, R.M. and Hoyer, W.D. (2005), "An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 No. 4, pp. 536-552.
- Trépanier, C. (2010), "Le coaching du directeur et la performance du vendeur: une approche relationnelle", doctoral dissertation, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Walker, A. (2011). "An HR perspective on executive coaching for organizational Learning". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 9 No. 2, pp. 67-79.
- Pousa, C. (2012). "The impact of coaching on salesperson's performance and the mechanisms that regulate this relationship". *Emerald journal*, Vol. 26 No. 14, p. 36.