

# بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و فرهنگ سازمانی

دکتر داریوش زارعی\*

فریبا مقیمی\*\*

## TMBA چکیده:

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستمهای پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردهایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

مدیریت ارتباط با مشتریان تلاش سازمانی در جهت به دست آوردن و حفظ مشتری است. مدیریت ارتباط مشتری می‌داند که مشتریان هسته یک یک کسب و کارند و موفقیت یک شرکت به مدیریت موثر روابط با آنان وابسته است. مدیریت ارتباط مشتری بر ساختن روابط بلند مدت و با ثبات که بر ارزش مشتری و شرکت می‌افزاید، تمرکز می‌نماید. مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی است که برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و ارتباط بیشتر با آنان استفاده می‌شود. روابط خوب با مشتری رمز موفقیت در کسب و کار است. روشی است جهت شناسایی مشتریان و راضی نگه داشتن و تبدیل آنها به مشتریان همیشگی است.

واژگان کلیدی: مدیریت، مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی

\* دکتر داریوش زارعی عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی میناب (دکترای مدیریت بازرگانی مدیریت بازاریابی)

\*\* فریبا مقیمی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات هرمزگان fariba.moghassemi@gmail.com

## مقدمه:

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری " CRM " کلیه مراحل دربرگیرنده ارتباط با مشتری تا مرحله مدیریت فروش و بازاریابی را در بردارد. ضمن طی این مراحل این سیستم کلیه امکانات و تسهیلات لازم را به کمک تکنولوژی در اختیار مدیران و کارشناسان یک سازمان قرار خواهد داد. هریک از پرسنل سازمان با توجه به محدوده دسترسی های اختصاص داده شده به وی قادر به انجام خدمات خود به مشتریان خواهد بود در مقابل، مشتریان سازمان نیز به بهترین نحو ممکن و در اسرع وقت قادر به دریافت خدمات از سوی پرسنل خواهند بود ضمن انجام عملیات سرویس دهی به مشتریان کلیه امور در سیستم ثابت و ضبط گردیده و سیستم قابلیت آنالیز در ارائه خروجی هایی به صورت گزارشات دقیق را در این رابطه دارا خواهد بود این ویژگی به مدیران در مدیریت هرچه بهتر و نظارت بر نحوه عملکرد زیردستان آنها کمک خواهد نمود. نتیجه اینکه مدیران همیشه تصویری شفاف و روشن از عملکرد های سازمان ویا میزان فروش و تولیدات خود خواهند داشت و دیگر دچار سردرگمی های رایج کاری نخواهند شد.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل گیری ایفا می کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می دهند. گروههای کار این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می گیرند و به افراد تازه وارد می آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می یابد. (ادگار شاین، فرهنگ سازمانی)

مشتری محور بودن به طور سنتی به مفهوم تمرکز بر نیازهای عامه مشتریان است. به منظور ایجاد روابط پایدار نفر به نفر در یک پروژه مدیریت ارتباط مشتری، شرکت باید مستمراً با مشتریان به صورت فردی در تعامل باشد یک دلیل این که بنگاه های بسیاری شروع به تمرکز بر مدیریت ارتباط مشتری کرده اند این است که این گونه خدمات می تواند به ایجاد وفاداری بالایی در مشتری بیانجامد، و علاوه بر این سودآوری بنگاه را بالا می برد.

Sanjesh3

## ارتباط

تعریف دکتر محسنیان راد از ارتباط: ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آنکه در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. واژه ارتباط یا communication در فرهنگ لغت " Webster " به معنای رابطه برقرار کردن تعریف شده است و از معادل هایی نظیر: رساندن - بخشیدن - انتقال دادن و آگاه ساختن به عنوان مترادف آن استفاده شده است. ((ارتباط)) مصدر باب افتعال از ریشه (( ربط )) است و ربط دادن دو جز منفک از هم به معنای پیوند دادن آن دو جز باهم به گونه ای که خواص اولیه خود را از دست ندهند می باشد

## مشتری

در بسیاری از موارد از دید سازمان ها مشتریان خوب، کسانی هستند که سهم زیادی در سودآوری سازمان داشته باشند؛ اما در دوران حاضر نمی توان سودآوری و درآمدزایی را تنها معیار تعریف مشتریان اسمی دانست

## مدیریت ارتباط با مشتری ( CRM )

### تعریف مدیریت ارتباط با مشتریان

تعاریف متفاوتی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است که از آن جمله می توان به بازاریابی یک به یک یا به بازاریابی در تمام دوره عمر مشتری اشاره نمود .

گربنبرگ ، تن و چن و پاپویچ ، بیش از ده تعریف از مدیریت ارتباط مشتری ارائه کرده اند:

مدیریت ارتباط با مشتریان تلاش سازمانی در جهت به دست آوردن و حفظ مشتری است . مدیریت ارتباط مشتری می داند که مشتریان ، هسته یک یک کسب و کارند و موفقیت یک شرکت به مدیریت موثر روابط با آنان وابسته است . مدیریت ارتباط مشتری بر ساختن روابط بلند مدت و با ثبات که بر ارزش مشتری و شرکت می افزاید ، تمرکز می نماید

شاید تعریف زیر که موئز لیمایم (Moez Limayem) از CRM ارائه نموده بهترین تعریف باشد:

CRM به همه فرایندها و فناوری هایی اطلاق می شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می گیرد .»

## اهداف CRM

هدف در CRM ، مدیریت بر روابط با مشتریان است و فرض بر آن است که مشتریان نه فقط به دلیل محصول متمایز و منطبق با نیازهایشان بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطشان با عرضه کنندگان محصولات، از یک سازمان خرید می کنند.

به بیان دیگر، داشتن محصولات متمایز و منطبق با نیازهای مشتری شرط لازم است، ولی لزوما شرط کافی برای کسب و مقاوم وفاداری مشتری نیست. شرط کافی داشتن روابط ماندگار با مشتری است.

جابه جایی از کالاگرایی به مشتری گرایی

افزایش قابلیت رقابتی در بازارهای اشباع شده و مشتری های پرتوقع تر از همیشه

تشدید چرخه تولید - کهنگی ( زارعی، مهرداد مقاله مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی)

## ضرورت به کارگیری CRM

با توجه به اهمیت مشتری به عنوان یکی از ارکان حیات یک سازمان و تأکید CRM به این عنصر، دلایل زیر را می توان به عنوان ضرورت های استفاده از CRM در یک سازمان (با توجه به پیچیدگی و گستردگی فعالیت های هر سازمان) مطرح کرد:

بهبود خدمات

رضایت مشتری

کاهش هزینه ها

ارتباط فرد به فرد حتی با میلیون ها مشتری

## ویژگی های کاربردی CRM

تمرکز بر مستحکم کردن ارتباط نزدیک تر و عمیق تر با مشتریان

سودمندی بیشتر مشتریان فعلی نسبت به مشتریان جدید

تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری برای تصمیم گیری تجاری

ارتباطات مؤثر با مشتری بر مبنای داده‌های تبدیل شده به اطلاعات بازاریابی اینترنتی، بازاریابی فرد به فرد و بازاریابی از طریق پایگاه داده‌ها (زاری، مهرداد مقاله مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی)

## مزایای استفاده از سیستم CRM

مزایای استفاده از CRM در یک سازمان را می‌توان با هدف کسب رضایت مشتریان و بقا در محیط رقابتی، در موارد زیر خلاصه نمود:

- کاهش هزینه‌های بازاریابی و فروش
- امکان شناسایی الگوهای مصرف مشتریان
- جلب سریع‌تر و مؤثرتر مشتریان و درک بهتر از نیازمندی‌های آنها
- افزایش میزان وفاداری مشتریان به سازمان
- فراهم کردن شرایط مراجعه مجدد مشتری
- توانایی مدل‌سازی رفتار مشتری درون واحدهای کاری
- همسویی عالی منابع کمیاب با راهکارهای راهبردی در سطح سازمان
- توانایی توسعه برنامه‌ای برای سرمایه‌گذاری راهبردی

## انواع فناوری CRM

فناوری‌های مورد استفاده CRM را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم نمود:

### الف) CRM عملیاتی

در این روش کلیه مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و اخذ بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می‌شود؛ البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند.

از ابزارها و روش‌های CRM عملیاتی می‌توان به SFA یا قدرت فروش مکانیزه اشاره نمود که کلیه عملیات مربوط به مدیریت تماس، بورس و مدیریت اداره فروش را برعهده دارد.

CSS ابزار دیگر CRM عملیاتی است که در آن به جای ارتباط تلفنی با مشتری، از ابزارهای دیگری مانند ارتباط رو در رو، اینترنت، فاکس و کیوسک‌های مخصوص پاسخگویی به مشتریان استفاده می‌شود.

### ب) CRM تحلیلی

در CRM تحلیلی، ابزارها و روش‌هایی به کار می‌رود که اطلاعات به دست آمده از CRM عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند.

در واقع، CRM عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دو طرفه هستند؛ یعنی داده‌های بخش عملیاتی در اختیار بخش تحلیلی قرار می‌گیرد؛ پس از تحلیل داده‌ها، نتایج حاصله تأثیر مستقیمی بر بخش عملیات خواهد داشت. در واقع به کمک تحلیل‌های این بخش، مشتریان دسته‌بندی شده و امکان تمرکز سازمان بر روی بخش خاصی از مشتریان فراهم می‌شود. (آقاشیری ابوالفضل مقاله مدیریت ارتباط با مشتری)

### ج) CRM تعاملی

در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان، از سهل‌ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فکس، اینترنت و سایر روش‌های مورد نظر خود استفاده می‌نماید؛ CRM تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرایندها (از جمع‌آوری داده‌ها تا پردازش و ارجاع مشتری)، در حداقل زمان ممکن به مسئول مربوطه صورت می‌گیرد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می‌شود.

## مراحل اجرای CRM

شاید بتوان تمامی مراحل اجرای CRM را به چند مرحله زیر تقسیم نمود:

- طراحی و ایجاد راهبرد CRM
- طراحی مجدد فعالیت‌ها با در نظر گرفتن راهبرد CRM
- مهندسی مجدد فرایندهای کاری
- انتخاب نرم‌افزار مناسب (محمدرضا قراسونی ابراهیم فرهنگ سازمانی)

## انواع مدیریت ارتباط با مشتری

میان سه نوع اصلی فعالیت‌های مدیریت ارتباط مشتری تفاوت وجود دارد: عملیاتی، تحلیلی و مشترک.

مدیریت ارتباط مشتری عملیاتی به کارکردهای معمول کسب و کار مرتبط بوده و شامل ارائه خدمات به مشتری، مدیریت سفارش، صدور صورت حساب و خودکار سازی و مدیریت فروش / بازار یابی است.

مدیریت ارتباط مشتری تحلیلی، شامل فعالیت هایی چون حصول، ذخیره، استخراج، پردازش، تفسیر و گزارش داده های مشتری به کاربر سازمانی است که آن ها را بر حسب نیاز تحلیل می نماید.

مدیریت ارتباط مشتری مشترک، به کلیه ارتباطات، هماهنگی و همکاری میان فروشندگان و مشتریان مربوط می شود. (محمدرضا قراسوئی ابراهیم فرهنگ سازمانی)

## فرهنگ

فرهنگ، در گسترده ترین معنی به فرآورده های پیچیده و پیشرفته بشری مانند هنر، فلسفه، دانش و تکنولوژی اشاره دارد و در علوم اجتماعی به نظامی از معانی مشترک که به گونه ای آشکار و جمعی، توسط یک گروه معین در یک زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه این نظام، معانی، کنش و رفتار گروه انجام می گیرد، اطلاق می شود. (طوسی، محمدعلی؛ فرهنگ سازمانی، ص ۳)

## سازمان

سازمان نیز عبارت است از جمعی از افراد که برای تحقق اهداف معین باهم همکاری میکنند. (رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت ص ۱۰)

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبهرو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده اند و ثابت شده که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می یابد. به عبارت دیگر، مجموعه ای از ارزش ها، باورهای راهنما، تفاهات و روش های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به عنوان روش های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می شود، فرهنگ سازمانی نامیده می شود. (زارعی متین، حسن؛ مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائیس ۲۷۶ و ۲۷۷)

## مفهوم فرهنگ سازمانی

به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است به علاوه، از جمله استعاره هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان ها به کار می رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت ها و آداب و رسوم، داستان ها، افسانه ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می شود. (رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۸۸)

همان طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی های ثابت و پایدار) تعریف می شود، برای سازمان ها نیز می توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان ها هم مانند انسانها می توانند محافظه کار، خلاق، ترسو و ... باشند. (زارعی متین، حسن؛ مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی ص ۲۷۵)

## تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. کریس آرجیس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند. می توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

تاریخچه سازمان را منعکس می کند.

به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می شود.

توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده اند شکل گرفته است.

حرکت آن کند و سخت است.

تغییر آن به سختی صورت می گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

## اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرآیند تصمیم گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی توان پیدا کرد. (زارعی متین، حسن؛ مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی ص ۲۷۷)

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. (رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۷۴)

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به‌وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. (رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، ص ۳۸۶)

### تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از جو (اتمیسفر) سازمانی (علی‌رغم وجود برخی اشتراکات)، متفاوت است. رابطه جو سازمانی و فرهنگ سازمانی (به‌ترتیب)، مانند رابطه هوای روزانه و فصلها است. جو به‌علت تحولات سازمانی می‌تواند در کوتاه‌مدت تغییر کند. در صورتی که فرهنگ سازمانی در طول زمان (بلندمدت) تغییر می‌کند. (گودرزی، اکرم و گمینان، وجیهه؛ اصول مبانی و نظریه‌های جو سازمانی، ص ۴۳)

هر دو، الزاما به‌صورت جمعی مطرح می‌شوند. جو سازمانی از سطح فرد آغاز می‌شود و به‌سوی جمع، پیش می‌رود و به تمام محیط داخل سازمان اشاره دارد؛ ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می‌گذارد. (حقیقی، محمدعلی و دیگران؛ مدیریت رفتار سازمانی، ص ۵۱۵)

### مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

- در صورتی که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، این سیستم، از مجموعه‌ای از ویژگی‌ها (مؤلفه‌های) اصلی تشکیل شده، که سازمان به آنها ارج می‌دهد، یا برای آن‌ها ارزش قائل است. این ویژگی‌ها، عبارتند از:
۱. نوآوری فردی؛ میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد درون یک سازمان دارند.
  ۲. ریسک‌پذیری؛ میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
  ۳. جهت‌دهی (یارهبری)؛ میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود؛ مشخص می‌نماید.
  ۴. یکپارچگی و وحدت؛ میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان، تمایل دارند به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
  ۵. روابط (حمایت) مدیریت؛ میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
  ۶. کنترل؛ میزان استفاده از قوانین و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستی مستقیم از طرف مدیران جهت کنترل رفتار کارکنان.
  ۷. هویت؛ میزان یا درجه‌ای که افراد، خود را با کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد)، یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
  ۸. سیستم پاداش؛ میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) براساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد (نه بر اساس عوامل دیگر).
  ۹. الگوی ارتباطی؛ میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود.
  ۱۰. تحمل تعارض؛ میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند. (رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، ص ۳۸۲)
  ۱۱. توجه به جزئیات؛ میزانی که انتظار می‌رود، کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به‌صورتی دقیق، به امور بپردازند.
  ۱۲. نتیجه‌محوری؛ میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها یا راه‌آوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
  ۱۳. توجه به افراد؛ میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت، درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
  ۱۴. تیم‌گرایی؛ میزانی که مدیریت، کارها را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کند که به‌وسیله تیم (و نه به‌وسیله افراد) انجام شود.
  ۱۵. جسارت و شجاعت؛ میزانی که افراد دارای روح پرخاش‌گری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده‌اندیش و احتمالا بی‌تفاوت).
  ۱۶. ثبات یا پایداری؛ میزانی که سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پیشرفت) تأکید و توجه می‌کند. (رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۷۰-۳۷۱)

### شیوه‌ی پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. آداب و رسوم، سنت‌های متداول در سازمان و روش معمول انجام کارها تا حد زیادی، نشأت گرفته از کارهایی است، که قبلا انجام شده و همچنین میزان موفقیتی است که عملان آنها به آن دست یافته‌اند. این امر، ما را به‌سمتی رهنمون می‌سازد که بدانیم منبع غائی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند.

مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان، در تثبیت فرهنگ نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. آن‌ها تبیین‌کنندگان رسالتی که سازمان باید برعهده داشته باشد، هستند؛ چون مؤسسين با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زدند، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند.

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه‌ی روابط متقابل یا تعامل بین "تعصبات و مفروضات بنیانگذاران" و "آنچه اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با مؤسسين آموختند و یا تجربه کرده‌اند"، است. (رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، ص ۳۸۷-۳۸۶)

### حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی

یکی از صاحب‌نظران، نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱. **گزینش؛** هدف صریح گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند، که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله، سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با ارزش‌های سازمان باشند. در نتیجه، کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند، که دارای ارزش‌هایی باشند، که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است. فرایند گزینش هر سازمان، خود، اطلاعات مهمی راجع به ارزش‌های سازمان به داوطلبان استخدام می‌دهد و به کارفرما و داوطلب اجازه می‌دهد، از استخدام افراد نامتناسب با فرهنگ سازمان و ارزش‌های داوطلب جلوگیری به عمل آید. بنابراین فرایند انتخاب و گزینش با رد افراد بی‌اعتنا به ارزش‌های اصلی سازمان یا کسانی که باعث از هم‌گسیختگی فرهنگ سازمان می‌شوند، در حفظ و بقاء فرهنگ نقش ایفاء می‌کند.
۲. **مدیریت عالی سازمان؛** مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند. این هنجارها در سراسر سازمان منتشر می‌شوند و به‌منابه عامل کنترل‌کننده در سازمان عمل می‌کنند.
۳. **جامعه‌پذیری؛** پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند. مسئله مهم خو گرفتن افراد با فرهنگ سازمان است و آن‌را رعایت نمایند. اگر افراد، با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام، موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. کارکنان جدید، معمولاً یک دوره توجیهی می‌گذرانند؛ تا بدانند چه چیزها یا کارهایی باید در سازمان انجام شود. مدیران یا همکاران کارکنان جدید، در نقش یک مربی او را راهنمایی کرده و قالب فکری و کاری وی را پیریزی می‌کنند. (رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، ص ۲۸۷)

## فرهنگ‌های قوی

ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع، مورد توجه همگان قرار گیرد؛ معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان، ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور، دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود. فرهنگ‌های قوی بر رفتار افراد، اثراتی شدیدتر دارند و موجب می‌شوند، جابه‌جایی کارکنان، به‌شدت کاهش یابد. فرهنگ قوی، موجب تأیید و توافق بالایی میان اعضای سازمان، درباره اینکه سازمان به‌دنبال چیست، می‌شود. یک چنین اتفاق نظر کاملی، باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. این پدیده‌ها به نوبه‌ی خود، موجب می‌شوند تا افراد، میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند. (رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۷۳)

اگر محتوای فرهنگ قوی، در یک سازمان با شرایط محیطی سازمان، سازگاری و تناسب داشته باشد، موجب اثربخشی بیشتر خواهد شد. سازمان‌های مذهبی، گروه‌های فرقه‌ای و شرکت‌های ژاپنی، نمونه‌هایی از سازمان‌های دارای فرهنگ‌های بسیار قوی هستند. (رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، ص ۲۸۷)

## مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

مدیران با تغییر عوامل تثبیت‌کننده فرهنگ (جامعه‌پذیری، گزینش و اعمال و کردار مدیران عالی) و داستان‌ها، شعارها، امتیازات، نمادهای مادی و زبان (عوامل یادگیری فرهنگ)، می‌توانند فرهنگ را تغییر دهند. صاحب‌نظران، معتقدند که تحت شرایط و موقعیت‌هایی، انجام تغییر آسان‌تر است. حتی جایی که شرایط، مطلوب هستند، مدیران نباید انتظار پذیرش سریع ارزش‌های فرهنگی جدید را داشته باشند (همان، ص ۳۹۷-۳۹۱). ممکن است فرهنگ سازمانی تحت شرایط زیر تغییر کند:

۱. **بحران شدید؛** وجود چنین ضربه‌ای می‌تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه‌های معقول یا ذی‌ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد نمونه‌های آن، وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است؛ که شرکت رقیب به آن دست یافته است.
۲. **جابه‌جایی رهبر؛** هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند، می‌تواند مجموعه‌ای از ارزش‌های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه‌ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می‌آید.
۳. **سازمان تازه تأسیس و کوچک؛** تغییر فرهنگ در سازمان تازه تأسیس و کوچک، سریع‌تر و راحت‌تر صورت می‌گیرد. فرهنگ، در سازمان‌های تازه تأسیس از استحکام کمتری برخوردار است. همچنین انتقال ارزش‌های جدید برای مدیران سازمان‌های کوچک آسان‌تر است.
۴. **فرهنگ ضعیف؛** اگر فرهنگ، فراگیر باشد و همه اعضا در مورد ارزش‌های آن، اتفاق نظر داشته باشند، ایجاد تغییر با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت‌تر تغییر می‌کند. لازم به یادآوری است که اگر همه‌ی این شرایط، وجود داشته باشد، باز هم نمی‌توان مدعی شد که به‌طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می‌کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره‌های زمانی بلندمدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی، اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به‌ویژه در کوتاه‌مدت و میان‌مدت به‌ندرت امکان دارد، مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید (رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۸۴-۳۸۲)

## رابطه ی CRM و فرهنگ سازمانی

اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، مغایر باشند، فرهنگ به‌صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می‌گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد (رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، پیشین، ص ۳۷۵). سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در قالب یک نرم افزار به معنای مفهوم ارتباطات داخلی و خارجی یک سازمان، بر محور فلسفه مشتری مداری در کل امور یک سازمان تاکید و هدایت آن را به عهده می‌گیرد. CRM یک استراتژی برنامه ریزی شده است که با آموزش دادن و هدایت کردن کارمندان به شما نحوه چگونگی درک و فهم نیازهای بیشتر مشتریان را آموزش داده تا روابط افراد یک سازمان و مشتریان آن را استحکام بیشتری ببخشد (د. آقاشیری ابوالفضل مقاله مدیریت ارتباط با مشتری)

به طور کلی، مدیریت ارتباط مشتری رویکردی است که مشتریان را به عنوان هسته اصلی کسب و کار معرفی می کند و موفقیت شرکت را به مدیریت موثر روابط با آن ها وابسته می داند. به عبارت دیگر، مدیریت ارتباط مشتری یک راهبرد کسب و کار برای انتخاب و مدیریت مشتریان به منظور بهینه سازی ارزش در بلند مدت است. مدیریت ارتباط مشتری مستلزم یک فلسفه کاری مشتری محور و فرهنگی است که از روال های بازار یابی، فروش و خدمات کارآمد، پشتیبانی کند. (توربان و دیگران ۱۳۸۶)

## نتیجه گیری:

مقوله فرهنگ سازمانی اولین بار در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط اوچی (William G. Ouchi: 1943-Live)، واترمن (Robert H. Waterman) و دیگران مطرح شد و به دلیل ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد، مدیران اجرایی نیز به آن علاقه نشان دادند. (مورهد، جی، گرین، آر؛ رفتار سازمانی، ص ۴۰۲-۴۰۱)

هدف از ایجاد راهبردهای کسب و کار مشتری مدارانه، برنامه ریزی برای تعیین راهبردها و فرصت هایی است که شرایط برنده - برنده را در فضای رقابتی ایجاد نماید اجرای راهبرد کسب و کار مشتری مدارانه مستلزم ایجاد تغییرات در نحوه انجام تعاملات و به طور کلی ساختار تجاری آن شرکت است در این راه باید نقش بخش ها و واحدهایی که با مشتری تعامل دارند، به درستی روشن شود و مشخص گردد کدام واحد می تواند ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری ایجاد نماید

یافته های صاحب نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان ها در کنار سخت افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستمها مستلزم نرم افزارهایی مانند کارکنان، مهارت ها، سبک ها و ارزش های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت آمیز راهبرد در سازمان ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی توان تحولی در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت ها و رسالت سازمان است.

پس مدیریت ارتباط مشتری یک ایده اساسی ساده دارد: با مشتریان مختلف متفاوت رفتار کنید، زیرا نیازهای متفاوتی دارند و ارزش آن ها برای شرکت می تواند متفاوت باشد



## منابع:

۱. طوسی، محمدعلی؛ فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۲، چاپ هشتم
۲. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۹، چاپ دوازدهم
۳. زارعی متین، حسن؛ مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۷، چاپ چهارم
۴. مورهد، جی، گریفن، آر؛ رفتار سازمانی، سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، ۱۳۷۴، چاپ اول
۵. رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی، فرزاد امیدواران و دیگران، تهران، کتاب مهریان نشر، ۱۳۸۵، چاپ اول
۶. گودرزی، اکرم و گمینیان، وجیهه؛ اصول مبانی و نظریه‌های جو سازمانی، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۱، چاپ اول، ص ۴۳.
۷. حقیقی، محمدعلی و دیگران؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۲، چاپ دوم، ص ۱۵۵.
۸. آقاشیری ابوالفضل مقاله مدیریت ارتباط با مشتری نام دانشگاه :دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
۹. زارعی، مهرداد مقاله مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی
۱۰. محمدی قراسوئی ابراهیم فرهنگ سازمانی
۱۱. ریچارد ال. دفت، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی رضائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ هفتم
۱۲. ادگار شاین، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محجوب، نشر فرا، چاپ اول
۱۳. رابینز استیفن پی تئوری سازمان اعرابی و ممارزاده انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی چاپ هفتم ۱۳۸۶