

طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری محور

حسن زارعی متین^۱، غلامرضا جندقی^۲، حسین خنیفر^۳، فائزه حیدری^۴*

چکیده

امروزه صاحبان نظران مدیریت و مدیران اجرایی بر اهمیت و نقش به‌سزای فرهنگ سازمانی در راستای تحقق اهداف و پیشبرد امور سازمان‌ها واقف بوده؛ بنابراین، درصدد شناسایی و نیز چگونگی به‌کارگیری روش‌هایی مفید جهت تقویت جنبه‌های مثبت آن هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت، یکی از مشکلاتی که بر سر راه مدیران سازمان‌ها برای شناخت ابعاد فرهنگی وجود دارد، انتخاب چارچوب مفهومی یا مدلی جامع، درست و عمیق از فرهنگ سازمانی است. به این منظور در پژوهش حاضر در آغاز به مطالعه‌ی گسترده ادبیات پژوهش پرداخته و بر پایه آن ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته استخراج شده است. سپس به‌منظور تعیین میزان مناسب بودن این ابعاد و مؤلفه‌ها از نظرهای استادان و صاحبان نظران مدیریت استفاده شده است. در نهایت با بهره‌گیری از ادبیات پژوهش و همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مدلی برای فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی شایسته، مشتری‌محوری، شرکت مشتری‌محور، فرهنگ مشتری‌محور

۱. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۲. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۳. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۸/۰۷/۲۰

نویسنده مسئول: فائزه حیدری

Email: Faheydari@muq.ac.ir

مقدمه

مشتری‌مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فناوری، جهانی شدن و... مفاهیم جدیدی هستند که جهان امروزی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده‌اند، به گونه‌ای که دیگر نمی‌توان با اندیشه‌های قدیمی در جهان جدید، رقابت یا حتی زندگی کرد [۱۶]، در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها پی برده‌اند که اگر می‌خواهند در دنیای کنونی بقاء داشته باشند باید به سمت مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. از این رو مشتری‌مداری به عنوان سنگ بنای نظریه‌های مدیریت بازاریابی نوین شناسایی شده است [۱۲]. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌ها بیانگر این است که بیشترین عامل اثرگذار در عملکرد بهینه سازمان‌ها فرهنگ است و از آنجا که گرایش به مشتری نوعی فرهنگ سازمانی است و سازمان‌ها را به سمت پاسخگو بودن به مشتری سوق می‌دهد، به کارگیری استراتژی‌های مشتری‌محور نیازمند فرهنگ سازمانی است که تطبیق‌پذیر و پاسخگو به تغییر باشد [۱۴].

در همین راستا امروزه یکی از مفاهیم نوین مرتبط با فرهنگ سازمانی بحث شایستگی فرهنگی است. شایستگی فرهنگی « یک مجموعه از رفتارها، نگرش‌ها و سیاست‌های هماهنگی است که با هم در یک سیستم، سازمان یا در میان افراد حرفه‌ای و متخصص می‌آید و آن‌ها را قادر می‌سازد که به طور اثر بخش و کارا در موقعیت‌های میان فرهنگی فعالیت کنند » [۱۵].

با توجه به اینکه ویژگی‌های یک سازمان در قالب فرهنگ آن نفوذ می‌کند و از آنجا که هر سازمان با توجه به اهداف و مأموریت خود فرهنگ خاص خود را دارند، می‌توان گفت شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته و طراحی الگویی مناسب برای آن در شرکت‌های مشتری‌محور به یکی از ضروریات اصلی برای داشتن رفتاری اثربخش و در نتیجه رضایت مشتریان و به دنبال آن رسیدن به سود رقابتی یا ایجاد منافع برای سازمان، تبدیل شده است.

از این‌رو، آنچه که مورد نظر این پژوهش است گامی است در همین راستا و تلاشی است برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور و ارائه الگویی مناسب با توجه به رسالت‌های این شرکت‌ها، تا بتوان محیطی پویا به وجود آورد و فرهنگ سازمانی را آن‌گونه تقویت کرد که شرکت‌های مشتری‌محور را در رسیدن به هدف‌های خود یاری کند.

مروری بر پیشینه پژوهش

در چند دهه اخیر فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث عمده مطالعات سازمانی تبدیل شده است. به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد، در جهان امروز هرگاه از بهره‌وری سازمانی بحث می‌شود مفهوم فرهنگ سازمانی نیز به ذهن راه می‌یابد و صاحب‌نظران می‌کوشند ضرورت توجه به آن را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار در سازمان‌ها نشان دهند. بی‌تردید، سازمان‌های مشتری‌محور نیز از این امر مستثنی نیستند و مشمول پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی قرار گرفته‌اند. در همین راستا جعفری و رضایی [۷] در مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش خود ۹ بعد و ۴۲ مؤلفه را به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش بیان کرده‌اند. این ابعاد عبارتند از: فرهنگ علمی، فرهنگ نوآوری و کارآفرینی، فرهنگ کیفیت محوری و تعالی‌مداری، فرهنگ دانش‌محوری و دانش‌پژوهی، فرهنگ برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، فرهنگ پاسخگویی، فرهنگ مشارکت و همکاری، فرهنگ یادگیری مادام‌العمر و فرهنگ شبکه‌ای.

میکائیل ری [۲۱] ابعاد فرهنگ سازمانی را که به رفتار مشتری‌محور منجر می‌شود در مدل مفهومی خود، معرفی می‌کند. این ابعاد عبارتند از: جهت‌گیری بیرونی، ساختار پیچیده، تصمیمات نامتمرکز، جهت‌گیری اجتماعی، تأکید بر نوآوری، تمایل و گرایش به سازگاری، تصمیمات مشارکتی، برنامه‌ریزی سیستماتیک، پاداش برای عملکرد تیم، تأکید روی هماهنگی، رویه‌های رسمی، تأکید روی همکاری، وفاداری گروه کاری و تعهد درونی. دیویس (۲۰۰۷) در مدل مفهومی خود تشویق تیم محوری، به‌کارگیری تکنولوژی و دانش جدید در موقعیت‌های جدید، توجه به خلاقیت و نوآوری، وفاداری و تعهد به

سازمان، توسعه تولیدات یا خدمات جدید، اعتماد و... را به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی معرفی کرده است. اریلی و همکارانش (۱۹۹۱) در مدل مفهومی پژوهش نوآوری، گرایش به تیم محوری، انتشار دانش و... را ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته‌اند.

فرهنگ سازمانی شایسته

باید در نظر داشت، فرهنگ‌سازی مناسب یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود. ویژگی و مبانی فرهنگی باید باور شوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته باشند [۲۶]. فرهنگ سازمانی شایسته مهارتی است که مدیران می‌توانند در سطوح فردی و سازمانی توسعه دهند تا به‌طور اثربخش و کارآمد با کارکنان فعالیت کنند [۱۹]. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد، فرهنگ سازمانی شایسته بیان‌کننده وجود هماهنگی و تطبیق مؤلفه‌های فرهنگ سازمان با نظام ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان و انسجام بین مؤلفه‌ها بوده و مشتاقانه توسط افراد آن سازمان حفظ و رعایت می‌شود و می‌تواند برای سازمان نقش یک سرمایه اصلی را ایفا کند. سازمان برای دستیابی به این امر باید از طریق پژوهش‌ها و کسب نظر از ذی‌نفع‌های مهم، مهم‌ترین مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر جهت دستیابی به اهداف و خدمت بهتر به مشتریان را شناسایی و ترویج دهد [۲۴].

هدف‌های پژوهش

هدف اساسی این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور و آرایه الگویی مناسب برای آن است. بی‌تردید هدف از شناخت فرهنگ سازمانی شایسته و آرایه الگو برای آن، بهبود و تقویت کارآمدی سازمان‌ها و تحقق رسالت‌های آن‌ها است تا بتوانند بیش از پیش بر بالندگی خود بیفزایند و نقش ارزشمند خود را در کشور ایفا نمایند.

روش پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف کاربردی و گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از پژوهش‌های پیمایشی است. فرآیند کار این پژوهش بر اساس مطالعه‌ی پیشینه‌ی پژوهش و مباحث

مربوط به فرهنگ سازمانی و نظرسنجی از خبرگان است.

ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور

پس از مطالعه‌ی مجموعه گسترده‌ای از متون فرهنگ سازمانی و با توجه به انواع مدل‌های فرهنگ سازمانی معرفی شده توسط اندیشمندان مدیریت از قبیل الگوی دیویس (۲۰۰۷)، پیترز و واترمن، رابینز، ویلیام جی. اوچی، اریلی و چاتمن، مدل کوبین، الگوی هافستد و هاریسون، الگوی شاین، الگوی هایمویترز، الگوی چارلز هندی، الگوی دنیسون و... و همچنین با در نظر گرفتن اهمیت نقش مشتری به عنوان عامل کلیدی موفقیت در سازمان، پژوهشگران این مقاله پس از بحث و گفتگو ۷ بعد و ۲۳ مؤلفه را انتخاب و برای تعیین روایی، این ابعاد و مؤلفه‌ها را مورد نظرسنجی استادان مدیریت قرار دادند.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور

| مؤلفه‌ها | ابعاد | ردیف |
|--|---|------|
| نوع نگاه به مشتری | محوری مشتری | ۱ |
| مدیریت ارتباط با مشتری | | |
| اطلاع رسانی به مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی | | |
| ارزش نهادن به نظرات مشتریان درون سازمانی و برون سازمان | | |
| حاکم بودن عدالت رویه‌ای، توزیعی و مرادده‌ای | عدالت و اخلاق حرفه‌ای | ۲ |
| اخلاق حرفه‌ای در تمام زمینه‌ها | | |
| احساس شایستگی شخصی | توانمندی و فرهنگ دانش محوری | ۳ |
| به روز بودن دانش و مهارت | | |
| خلق و انتشار دانش | | |
| به کارگیری دانش جدید در سازمان | فرهنگ مشارکت و همکاری | ۴ |
| روحیه گفتگو و مباحثه | | |
| اشاعه و تقویت تیم محوری | | |
| تقویت همکاری بین بخش‌ها | رهبری عاطفی و اعتمادساز | ۵ |
| توسعه هوش عاطفی | | |
| صداقت در گفتار و عمل | | |
| قدرشناسی و توجه به کارکنان | | |
| اعتماد و خودگشودگی | فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر | ۶ |
| ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر | | |
| نوآوری | | |
| بهبود مستمر کیفیت | فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی | ۷ |
| وفاداری به سازمان | | |
| احساس تعلق به سازمان | | |
| وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری | | |

در این پژوهش بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسشنامه‌ای طراحی شده و به ۳۰ نفر از استادان و صاحب‌نظران مدیریت ارایه شد و در نهایت نتایج جمع آوری شده مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته

| ردیف | ابعاد | \bar{X} | SD | ردیف | ابعاد | \bar{X} | SD |
|------|-----------------------------|-----------|-------|------|---|-----------|-------|
| ۱ | مشتری‌محوری | ۴/۷۷ | ۰/۴۳۰ | ۵ | رهبری عاطفی و اعتمادساز | ۴/۵۷ | ۰/۶۲۶ |
| ۲ | عدالت و اخلاق حرفه‌ای | ۴/۶۷ | ۰/۴۷۹ | ۶ | فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر | ۴/۵۳ | ۰/۵۰۷ |
| ۳ | توانمندی و فرهنگ دانش‌محوری | ۴/۴۷ | ۰/۶۲۹ | ۷ | فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی | ۴/۴۰ | ۰/۶۲۱ |
| ۴ | فرهنگ مشارکت و همکاری | ۴/۶۰ | ۰/۴۹۸ | | | | |

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته

| ردیف | مؤلفه‌ها | \bar{X} | SD | ردیف | مؤلفه‌ها | \bar{X} | SD |
|------|--|-----------|-------|------|-------------------------------|-----------|-------|
| ۱ | نوع نگاه به مشتری | ۴/۲۳ | ۰/۶۷۹ | ۱۳ | تقویت همکاری بین بخش‌ها | ۴/۶۳ | ۰/۵۵۶ |
| ۲ | مدیریت ارتباط با مشتری | ۴/۵۰ | ۰/۵۰۹ | ۱۴ | توسعه هوش عاطفی | ۴/۳۰ | ۰/۶۵۱ |
| ۳ | اطلاع‌رسانی به مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی | ۴/۶۰ | ۰/۴۹۸ | ۱۵ | صداقت در گفتار و عمل | ۴/۶۰ | ۰/۵۶۳ |
| ۴ | ارزش نهادن به نظرات مشتریان درون سازمانی و برون سازمان | ۴/۴۳ | ۰/۵۶۸ | ۱۶ | قدرشناسی و توجه به کارکنان | ۴/۳۷ | ۰/۶۱۵ |
| ۵ | حاکم بودن عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای | ۴/۶۷ | ۰/۴۷۹ | ۱۷ | اعتماد و خودکشودگی | ۴/۵۳ | ۰/۶۲۹ |
| ۶ | اخلاق حرفه‌ای در تمام زمینه‌ها | ۴/۵۰ | ۰/۵۷۲ | ۱۸ | ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر | ۴/۴۳ | ۰/۵۶۸ |
| ۷ | احساس شایستگی شخصی | ۴/۴۷ | ۰/۶۲۹ | ۱۹ | نوآوری | ۴/۶۰ | ۰/۵۶۳ |
| ۸ | به‌روز بودن دانش و مهارت | ۴/۵۰ | ۰/۵۰۹ | ۲۰ | بهبود مستمر کیفیت | ۴/۴۰ | ۰/۶۲۱ |
| ۹ | خلق و انتشار دانش | ۴/۵۳ | ۰/۵۷۱ | ۲۱ | وفاداری به سازمان | ۴/۴۰ | ۰/۷۲۴ |
| ۱۰ | به‌کارگیری دانش جدید در سازمان | ۴/۵۷ | ۰/۵۰۴ | ۲۲ | احساس تعلق به سازمان | ۴/۴۷ | ۰/۵۷۱ |
| ۱۱ | روحیه گفتگو و مباحثه | ۴/۵۷ | ۰/۵۶۸ | ۲۳ | وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری | ۴/۶۳ | ۰/۴۹۰ |
| ۱۲ | اشاعه و تقویت تیم محوری | ۴/۳۳ | ۰/۶۰۶ | | | | |

همان‌گونه که در جدول‌های ۲ و ۳ یعنی جدول‌های میانگین و انحراف استاندارد ابعاد و مؤلفه‌ها مشاهده می‌شود، میانگین همه مؤلفه‌ها از ۴ بزرگ‌تر هستند و این موضوع نمایانگر تأکید پاسخگویان بر مؤلفه‌های گفته شده است. در ادامه به توضیح هر یک از ابعاد شناسایی شده می‌پردازیم:

(۱) مشتری‌محوری

در عصر حاضر موتور محرکه تجارت جهانشمول را نه محصول و بازار، بلکه خواسته‌های مشتری تشکیل می‌دهد [۲۵]. مبانی و اصول اساسی خدمت به مشتری جهت ساختن یک فرهنگ سازمانی قابل اعتماد ضروری است؛ زیرا مشتریان نیروی حیات بخش هر سازمان هستند و هیچ جایگزینی برای خدمت خوب به مشتریان وجود ندارد. در نتیجه سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که روابط خوب و مناسب خدمت به مشتری و در نتیجه وفاداری مشتری را در خود پرورش می‌دهند [۲۳].

(۲) عدالت و اخلاق حرفه‌ای

تبعیض و بی‌عدالتی سازمانی به شدت به فرهنگ سازمان آسیب وارد می‌کند. در واقع می‌توان گفت یکی از عواملی که در ایجاد فرهنگ سازمان نقش زیربنایی دارد، میزان عدالت سازمانی است. بدین معنی که کارکنان تاچه حد بر این باورند که درآمدها، اختیارات و اطلاعات موجود سازمان به صورت عادلانه و به حق بین افراد توزیع می‌شود. به‌طور کلی این شاخص (عدالت سازمانی) تأثیر شگرفی بر فرهنگ کاری سازمان‌ها و جامعه برجای گذاشته و آسیب‌های قابل توجهی بر رفتارهای کارکنان در عرصه کار به جای می‌گذارد [۶].

از سوی دیگر باید توجه داشت، یکی از اهداف اصلی در تدوین اصول اخلاق حرفه‌ای در بطن حرف گوناگون در جامعه، ایجاد رضایتمندی در نیروی انسانی و در نهایت مشتریان در جامعه است [۱۱]. اخلاق کسب و کار، نه تنها تأثیر اساسی بر پیروزی اقتصادی هر سازمان دارد، بلکه در درازمدت تعیین کننده تصویر و نوع پذیرش جامعه نسبت به آن

سازمان خواهد بود. سه منبع برجسته در شکل دهی به اخلاق کسب و کار نقش اساسی دارند:

۱. اخلاق فردی ۲. فرهنگ سازمانی ۳. سیستم های اداری سازمان

اخلاق فردی عنصر برجسته‌ای است که فرد با خود به درون سازمان می‌آورد و سازمان تلاش می‌کند تا سرشت و چگونگی آن را با بهره‌گیری از فرآیندهایی مانند گزینش، آشناسازی و آموزش‌های نخستین درک و منسجم کند. سیستم‌های اداری جزءها و عنصرهایی مانند ساختار، خط‌مشی و مقررات، دستورها، تجویزهای اخلاقی، سیستم پاداش و تنبیه و مورد‌های مشابه را در بر می‌گیرد. سیستم‌های اداری مشخص‌ترین ابزاری است که سازمان در تلاش‌های خود برای هدایت اخلاق فردی و گروهی در سمت مطلوب و مورد پذیرش از آن‌ها بهره‌مند می‌شود. فرهنگ سازمانی که به احتمال زیاد بیشترین تأثیر را در اخلاق فردی و گروهی و در نهایت اخلاق کسب و کار بر جای می‌گذارد، تأکید بر سیستم ارزش‌ها و باورها دارد [۹].

۳) توانمندی و فرهنگ دانش محوری

توانمندی عبارتست از احساس اینکه شخص شایستگی لازم برای انجام موفق کار را دارد و می‌تواند خودش فعالیت‌های مربوط را سامان دهد. آموزش مستمر، به‌روز بودن دانش و مهارت‌ها، تفویض اختیار و اعتماد به نفس می‌تواند این احساس و باور را در وجود کارکنان تقویت کند. افراد توانمند دارای روحیه گفتگو و مباحثه بوده، از طریق آن و یادگیری از تجارب یکدیگر، دانش جدید را خلق و منتشر می‌کنند و موجبات تغییر در عملکرد سازمانی را فراهم می‌آورند، همچنین مشارکت آن‌ها در امور و تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر دانش و هوشمندانه است [۱۸].

همانطور که می‌دانیم عامل موفقیت سازمان‌های هزاره سوم در صحنه‌های رقابتی حرکت به سوی مدیریت دانش و دانش محوری است [۱۰]. به‌همین دلیل باید فرهنگی در سازمان حاکم باشد که به موجب آن، دانش آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود و رشد و به-کارگیری مناسب دارایی‌های دانشی را از بالاترین سطح مدیران تا پایین‌ترین سطح

کارکنان مورد تشویق قرار دهد. به‌همین دلیل بر اساس برآورد پژوهشگران « فرهنگ دانش محور» یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است [۱۳].

۴) فرهنگ مشارکت و همکاری

امروزه این موضوع به‌خوبی درک شده است که پیشقدمی در تغییرات عمده بدون فرهنگ مشارکت و همکاری در تمامی سطوح سازمان، موفق نخواهد بود [۲]. فرهنگ مشارکتی بر مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری امور تمرکز دارد و در کارکنان احساس مسئولیت و مالکیت و تعهد بیشتر نسبت به سازمان ایجاد می‌کند [۱].

۵) رهبری عاطفی و اعتمادساز

هنر رهبری و شیوه ارتباطات مدیر تأثیر بسزایی در خلق فرهنگ سازمانی متعالی دارد، در واقع می‌توان فرهنگ سازمانی را نتیجه توانایی رهبری مدیر دانست [۲۲]. امروزه بیان می‌شود، کلید خدمت‌رسانی عالی به مشتری درون سازمانی قدرشناسی و رهبری عاطفی و اعتمادساز است. رهبری عاطفی و اعتمادساز نقش زیادی را در جلب رضایت و مشارکت داوطلبانه، تعهد و وفاداری در خدمت‌رسانی به مشتری و کارکنان دارد. ویژگی‌های این نوع رهبری عبارتست از: شایستگی، صداقت، توجه و قدرشناسی، بهره‌مندی از هوش عاطفی، اعتماد، خودگشودگی و معرفی کامل شخصیت خود برای دیگران [۲۰].

۶) فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر

در دنیای رقابتی امروز جاری ساختن فرهنگ کیفیت به معنای کامل آن می‌تواند ضامن بقای سازمان‌ها در عرصه پر رقابت بازارهای جهانی باشد. بنابراین سازمانی در عرصه کسب و کار موفق‌تر خواهد بود که ضمن در اختیار داشتن پشتوانه علمی و تخصصی لازم، نگرش کامل‌تر و عمیق‌تری به رعایت اصول و مبانی حفظ و صیانت از حقوق مشتریان از طریق ایجاد حداکثر کیفیت ممکن داشته باشد و خود را ملزم به اعاده این حقوق بداند [۴]. به‌طور کلی می‌توان گفت، کیفیت و تعهد به بهبود مستمر برای موفقیت پایدار ضروری هستند [۲].

۷) فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی

همزمان با اوج‌گیری نهضت مشتری‌مداری و ظهور زوایای جدید در مطالعات مدیریتی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز در مطالعات مربوط به سازمان مدنظر قرار گرفته است، مبنی بر اینکه نگرش‌ها و رفتارهای (رفتارهای شهروندی سازمانی) کارکنان می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات داشته باشد. به‌خاطر تأثیر مثبت و مستقیم وفاداری مشتری بر سودآوری سازمان، توجه به اینگونه رفتارها می‌تواند یکی از راه‌های افزایش اثربخشی سازمان‌ها باشد [۸]. در واقع می‌توان گفت، اولین عامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی است [۵]. بنابراین برای سازمان‌های خدماتی بی‌نهایت مهم است که این رفتارها را تشویق کنند تا بدین وسیله ارتباط کارکنان و ارتباط میان کارکنان و مشتریان را افزایش دهند [۱۷].

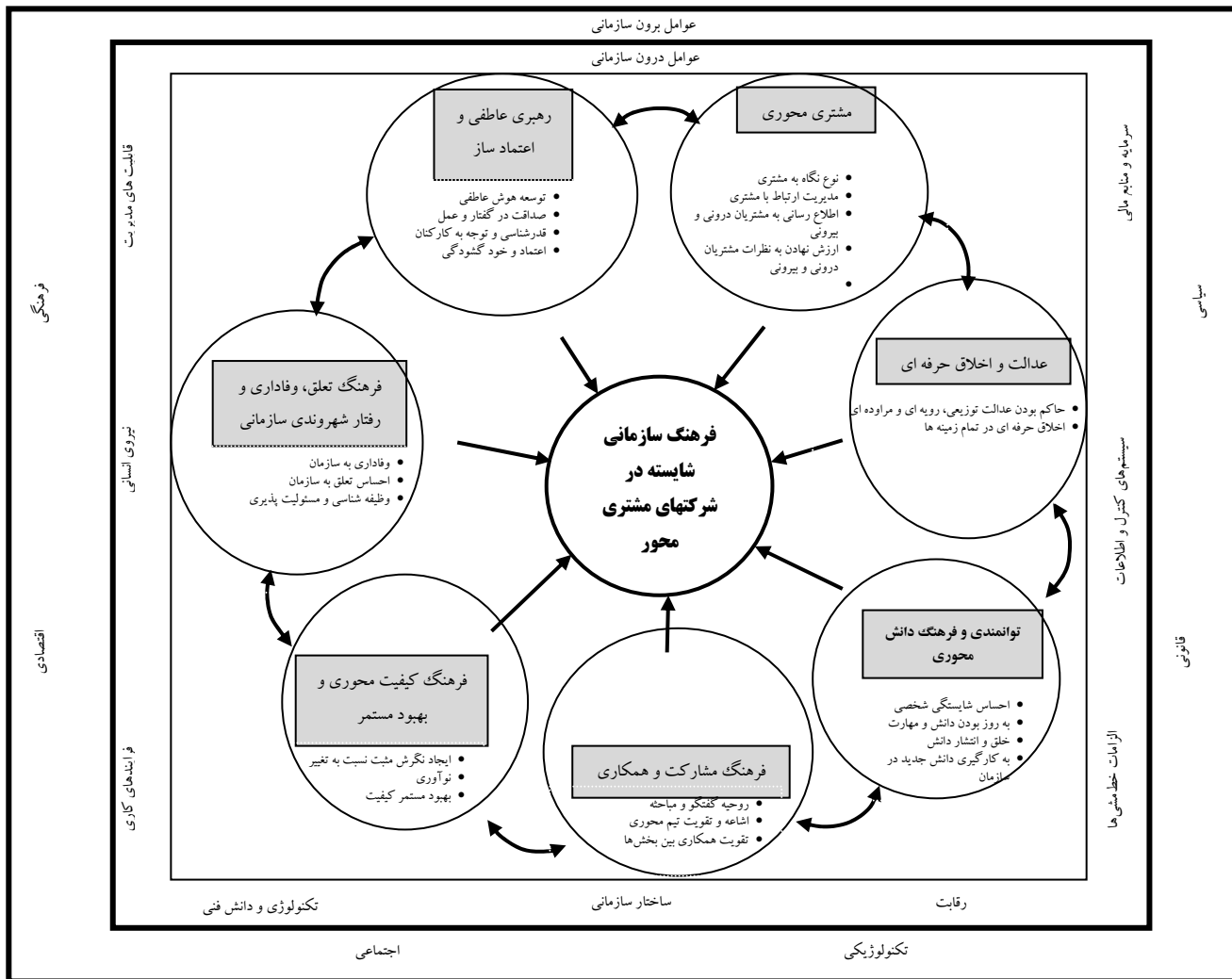
مدل مفهومی پژوهش

همانطور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، مدل مفهومی این پژوهش از سه بخش تشکیل شده است. عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی و مؤلفه‌های عوامل درون سازمانی.

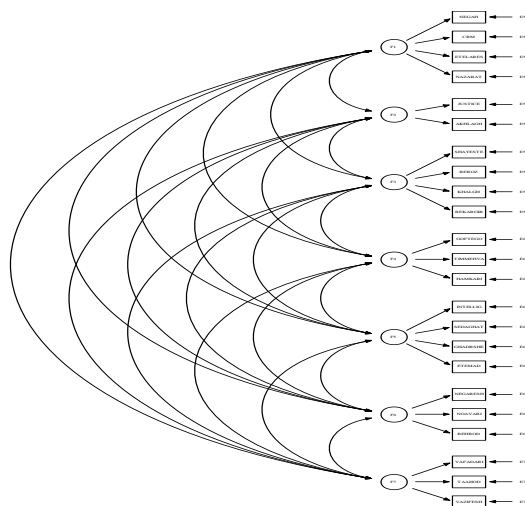
همانطور که می‌دانیم دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر سازمان تأثیرگذارند و همسازی این دو عامل با یکدیگر برای تداوم و رونق سازمان ضروری است. عوامل برون سازمانی اغلب ناظر به تحولاتی هستند که در زمینه‌های گوناگون و در راستای تحولات منطقه‌ای، ملی و دنیایی پیش می‌آیند. این تحولات نمایندگان تغییرهایی در زمینه‌های بنیادی مانند ترکیب بازار، تغییر تکنولوژی، فرآورده‌های نو، الگوهای مالکیت، نوسانات نیروی کار و همینطور تغییرهای سیاسی، فرهنگی و اجتماعی است. هر چند که تغییر شکل و تأثیر این نیروها بیشتر در محیط بیرون سازمان انجام می‌گیرد، اما با توجه به افزایش آهنگ دسترسی به اطلاعات و تأثیر این تغییرها در شئون گوناگون زندگی انسان‌ها، در بیشتر موارد تأثیر چشمگیری بر عملیات سازمان به‌جا می‌گذارند [۹]. از طرفی دیگر، همان‌طور که می‌دانیم مشتریان بخش مهم و قابل توجه محیط سازمان هستند که در چرخه حیات و بقاء سازمان نقش اصلی را به عهده دارند. چنانچه عوامل و بخش‌های

داخلی سازمان را شامل: نیروی انسانی، ساختار سازمانی، اطلاعات، سیستم‌ها و روش‌ها، تکنولوژی و دانش فنی، سرمایه، منابع مالی و مدیریت بدانیم انتظارات و سلیقه مشتریان بر این عوامل تأثیر دارد و به نسبت جدی بودن شرایط رقابتی این آثار شدیدتر خواهد بود [۳]. با توجه به مطالب مطرح شده و ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده و همچنین تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر سازمان، در نهایت مدل مفهومی پژوهش در نمودار ۱ ارائه شده است. امید است، ابعاد و مؤلفه‌هایی که حاصل این مطالعه بوده است در مجموع بتوانند زمینه‌ساز خلق بصیرت‌های تازه‌ای باشند و دریچه‌های جدیدی بگشایند تا بستری مناسب برای جهت‌دهی و ارتقای فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور فراهم شود.

نمودار ۱. مدل مفهومی



اعتبار سنجی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از نرم‌افزار EQS
 به منظور سنجش مدل مفهومی پژوهش از نرم‌افزار EQS استفاده شده است. در ادامه نتایج
 بدست آمده مورد بررسی قرار می‌گیرد.



INDEPENDENCE AIC = 1419/30903

MODEL AIC = 9/21853

INDEPENDENCE CAIC = 471/84120

MODEL CAIC = 82/26

FIT INDICES

BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = 0/96

BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = 0/95

COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = 0/96

BOLLEN (IFI) FIT INDEX = 0/98

LISREL GFI FIT INDEX = 0/99

LISREL AGFI FIT INDEX = 0/96

ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR) = 0/028

STANDARDIZED RMR = 0/028

ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION

$$(RMSEA) = 0/049$$

90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (0/014 ,
0/094)

همانطور که در خروجی این برنامه مشاهده می‌شود، مقدار AIC یا ملاک اطلاعات Akaike در این مدل ۹/۲۱۸۵۳ به دست آمده است. این ملاک وقتی برازش بهتری به دست می‌دهد که کوچک‌تر باشد. طبق نتایج به دست آمده، شاخص بنتلر - بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، ۰/۹۶ به دست آمده است. چنانچه مقدار این شاخص بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ باشد، قابل قبول و مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ عالی است و همانطور که مشاهده می‌شود، مقدار به دست آمده کاملاً رضایت بخش است. مقدار شاخص برازندگی نرم نشده نیز ۰/۹۵ به دست آمده است. بر طبق نتایج، مقدار شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، ۰/۹۶ به دست آمده است. تفسیر این مقدار نیز مانند شاخص NFI است و بر طبق نتایج به دست آمده، وضعیت این شاخص نیز کاملاً رضایت بخش است. مقدار شاخص برازندگی (GFI) نیز ۰/۹۹ به دست آمده است. شاخص برازندگی در دامنه بین صفر و یک قرار داده می‌شود و ضرایبی که بالاتر از ۰/۹۰ باشد، قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. شاخص GFI به دست آمده در این مدل نشان می‌دهد، مدل با داده‌ها برازش دارد. شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) نیز در این مدل ۰/۹۶ به دست آمده است. علاوه بر این، جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)، نیز ۰/۰۴۹ به دست آمده است. این شاخص برای مدل‌های خوب برابر با ۰/۰۵ یا کمتر است. مدل‌هایی که RMSEA آن‌ها ۰/۱ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارند. در مورد فاصله اطمینان ۹۰ درصدی این شاخص، ایده آل آن است که حد پایین فاصله اعتماد به صفر نزدیک‌تر باشد و حد بالایی آن خیلی بزرگ نباشد. در این مدل فاصله اطمینان ۹۰ درصدی آن بین ۰/۰۹۴ و ۰/۰۱۴ قرار دارد و چون حد پایین این مقدار از سطح ۰/۰۵ بسیار کوچک‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت که درجه تقریب مدل در جامعه

بزرگ نیست. شاخص ریشه میانگین مجذور پس‌ماند (RMR) در این مدل برابر ۰/۰۲۸ است و نسبتاً کوچک است و این شاخص باید خیلی کم و نزدیک به صفر باشد و مقدار به‌دست آمده در این مدل بیانگر خطای اندک مدل و برازش قابل قبول آن است.

نتیجه

این پژوهش با هدف شناسایی و ارزیابی مدلی برای فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور انجام گرفته است. اگر این نوع فرهنگ توسعه یابد، می‌تواند بستری مناسب برای پاسخگویی به نیازهای جدید شرکت‌های مشتری‌محور فراهم آورد. فرآیند کار این پژوهش بر اساس مطالعه پیشینه و مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی شایسته و نظرسنجی از خبرگان بوده است. با توجه به مطالعه ادبیات پژوهش و بررسی نظر خبرگان، برای فرهنگ سازمانی شایسته ۷ بعد شناسایی شد که عبارتند از: (۱) مشتری‌محوری (۲) عدالت و اخلاق حرفه‌ای (۳) توانمندی و فرهنگ دانش‌محوری (۴) فرهنگ مشارکت و همکاری (۵) رهبری عاطفی و اعتمادساز (۶) فرهنگ کیفیت‌محوری و بهبود مستمر (۷) فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی. همچنین بر اساس این ابعاد ۲۳ مؤلفه نیز برای فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور شناسایی شد. در نهایت با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده و نظر خبرگان مدل فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور ارائه شده است، امید است این مدل بتواند مبنای تحقیقات بعدی در مورد فرهنگ سازمانی قرار بگیرد.

منابع

۱. احقر قدسی (۱۳۸۵). بررسی نقش فرهنگ سازمانی مدارس در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی شهر تهران، فصلنامه تعلیم و تربیت؛ ۹۳: ۸۶-۱۲۳.
۲. اکلند جان اس (۱۳۸۴). تعالی سازمانی فراگیر، ترجمه محسن الوندی، چاپ اول، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

۳. الحسینی سید حسن (۱۳۸۰). سنجش و بالندگی سازمانها، چاپ اول، تهران، ناشر: بهاریه.
۴. برزگری نظام الدین (۱۳۸۶). رضایت مشتری تضمین حرکت در مسیر تعالی، نشریه کیفیت و مدیریت، سال هشتم؛ ۲: ۱۰.
۵. توره ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی «، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و ساختار سازمانی)، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۶. جعفری مصطفی، حبیبی محمد (۱۳۸۱). فرهنگ کار، ماهنامه تدبیر؛ ۱۲۵.
۷. جعفری پیروش، رضایی محمد حسن (۱۳۸۶). تبیین ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی اثربخش با توجه به رسالت های نوین آموزش عالی به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه آزاد اسلامی، اقتصاد و مدیریت، سال هیجدهم؛ ۷۵: ۷۶-۶۱.
۸. حسنی کاخکی احمد، قلی پور آرین (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی؛ ۴۵: ۴۵-۱۱۵.
۹. زمردیان اصغر (۱۳۸۲). مدیریت تحول، چاپ چهارم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. یعقوبی نورمحمد، کوچک زاده رقیه سادات (۱۳۸۴). پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت صنعتی؛ ۹: ۵۶-۴۱.
۱۱. یقین لو مهرانگیز، جواهر دشتی فرانک، خلیلی عراقی مریم (۱۳۸۲). اصول اخلاق حرفه ای از تدوین تا عمل، ماهنامه تدبیر؛ ۱۳۵: ۸۸-۸۰.

12. Bardy Michael K. , Cronin JR Joseph (2001). customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviours, *Journal of Service Research*; 3.
13. Cepeda Gabriel , Vera Dusya (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, *Journal of Business Research*; 38:172–184.
14. Chen IJ. Popovich K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People , process and technology, *Journal of Business Process Management*; 9 (5): 672–688.
15. Delia Saldana (2001). cultural competency, A practical guide for mental health service providers , the university of Texas at Austin.
16. Hax Arnoldo C. , Majlof Nicolas. S. (1996). The strategy concept and process: A pragmatic approach , 2nd Edition, N.Y: Prentice – Hall, Inc. A simon & Schuster company.
17. Hee Yoon M, Suh J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees , *Journal of Business Research*; 56.
18. Hocutt Mary Ann , Stone Thomas H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort, *Journal of Quality Management*; 3 (1): 117–132.
19. Kennedy Elena–Bronte, Tinkew Jacinta – Matthews (2007). Enhancing cultural competence in out-of-school time , Program: what is it , And why is it important? Sponsored by: the Atlantic Philanthropies, From www.childtrends.org
20. Leban William , Zulauf Carol (2004) . Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles, *Leadership & Organization Development Journal*; 25 (7/8): 554–564.

21. Michael Roy Williams (1992). Organizational culture as a predictor of the level of salespersons ' customer oriented behavior, Oklahoma State University , 300 N.Zeeb Rd: 1-235.
22. Rhoades L, Gardner W.L. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support , Journal of Applied Psychology ; 86: 825-836.
23. Stanley T.L. (2007) . Generate a positive corporate culture , Super vision ; 68 (9): 5-7.
24. Stewart Sarah (2006). cultural competence guidelines and protocols, Ethnic communities ' council of Victoria Inc , statewide Resources Centre.
25. Theoharakis, Vasilis – Hooley, Graham (2008). customer orientation and innovativeness: differing roles in New and Old Europe, International Journal of Research in Marketing; 25: 69-79.
26. Wilenius Markku (2006) . Cultural competence in the business world: a finnish perspective , Journal of Business Strategy; 27 (4): 43-49.