

دانشگاه پیام نور

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی

دانشکده علوم انسانی

گروه علمی مدیریت

عنوان پایان نامه:

بررسی رابطه استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی با رویکرد

مشتری مداری سازمان تامین اجتماعی استان فارس (مطالعه موردی شیراز)

استاد راهنما:

دکتر محسن جاجرمی زاده

استاد مشاور:

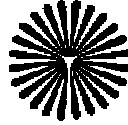
دکتر جعفر جهانی

نگارش:

ژاله محمدی

ماه و سال:

تیرماه 1388



دانشگاه پیام نور

بسمه تعالی

تصویب پایان نامه / رساله

پایان نامه تحت عنوان: بررسی رابطه استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی با رویکرد مشتری مداری سازمان تامین اجتماعی استان فارس (مطالعه موردی شیراز)

که توسط: ژاله محمدی در مرکز شیراز تهیه و به هیات داوران ارائه گردیده است مورد تایید می باشد.

درجه ارزشیابی: عالی

نمره: 19/5

تاریخ دفاع: 1388/4/28

اعضای هیات داوران:

امضاء	مرتبه علمی	هیات داوران	نام و نام خانوادگی
	استادیار	استاد راهنما	1- دکتر محسن جاجرمی زاده
	استادیار	استاد مشاور	2- دکتر جعفر جهانی
	استادیار	استاد داور	3- دکتر فریبا تابع بردبار
	مرئی	نماینده تحصیلات تکمیلی	4- سرکار خانم فتانه یزدانی

تقدیرم به:

پدر بزرگوار که تمام اشرفیت تابه تو اذن ریوم و میوش سپیدی گرفت تا روی پدیدمازم

مادر فداکارم، چه شرمه لب شد تا میاب کشته تم و روخت تا ساخته شدم

همه مرهمه برانم، سینه قل را بر تپان خچیه تلخ جدا بر من هر وار کردند.

گلنه در دانه زندگام عان

ارتاد اگر اندرم جناب آقا کی تر جا بهر من داد که بار اینه مای بیخ فزود، من را در انجام این پروژه ش

نه و دندویان بهی واره مرهون لطف و مهربانان همه تم.

رہاسک نزاری:

بارپاس از خداوند بزرگ عالم کو جو چہ ہرست از اوست و در عالم و دانش ما را جہل فتن راز نام کند و از آنچہ او ساختہ است،

چارہ انجی رست.

بارپاس فروان از رحمت اساتید بزرگوارم «جناب آقا کی تر جا بہر نوبہ و دکتر جلاقی» نے دودہ و راہنہ ملی نامی

ارزندہ و تہ بریشان مرا قادر بہ تیون، ان پاپی نامہ نہ و د.

باتغیر اشکار ماہر کار خانم تابع برد بلا ز حرت داوری، ان پاپی نامہ را بہ عمدہ گرفتند.

ارتادار جہ جناب دکتر مکہ و غلطی مدت تحصیل ان پاپی مرضیہ ما را از دیکی ان عام و دانش حریاب نہ و دند.

و بارپاس فروان از جناب آجٹای حرمین بزرگ کمیلی سازمان تابع اجتماع و ملیہ کارکنان سازمان کہ من را در انجام حر

چہ بہترین پروہش یاری نہ و دند.

و ہر چندین باتغیر اشکار فروان لہر کار خانم جو کالو تہ تحصیل ل آما پاشی ہش را بہ عمدہ گرفتند.

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی نوع استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمان تامین اجتماعی شیراز و رابطه آنها با رویکرد مشتری مداری پرداخته است. جهت انجام این پژوهش از روش نمونه گیری مرحله ای استفاده شده است؛ نمونه آماری را کارکنان سازمان تامین اجتماعی شیراز اعم از: کارشناسان، بازرسان، معاونان امور مالی و... تشکیل داده اند و با استفاده از ابزار اندازه گیری که پرسشنامه می باشد، اطلاعات لازم جمع آوری گردیده است. قابلیت اعتماد پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۷ می باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات حاکی از این است که: سازمان تامین اجتماعی شیراز از یک استراتژی مشتری مدار و یک فرهنگ انطباق پذیر برخوردار است اما ساختار سازمان، انعطاف پذیر نیست، علاوه بر این نتایج پژوهش حاکی از رابطه بسیار بالایی رویکرد مشتری مداری با استراتژی، فرهنگ و در ادامه ساختار است.

واژگان کلیدی :

استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمانی، مشتری مداری

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: کلیات

۱-۱-۱- مقدمه	۱
۲-۱- بیان مسئله	۲
۳-۱- اهمیت موضوع	۳
۴-۱- اهداف تحقیق	۵
۵-۱- سوالات تحقیق	۵

فصل دوم: ادبیات تحقیق

مبانی نظریه تحقیق	۷
۱-۲- مروری بر نظریه ها	۸
۱-۱-۲- استراتژی	۸
۱-۱-۱-۲- پنج P استراتژی	۸
۲-۱-۱-۲- انواع استراتژی	۹
۳-۱-۱-۲- مکاتب و فرآیندهای استراتژی	۱۲
۴-۱-۱-۲- استراتژی مشتری مداری	۱۸
۲-۱-۲- ساختار	۲۰
۱-۲-۱-۲- مفهوم ساختار	۲۰
۲-۲-۱-۲- آرایش های ساختاری هفت گانه	۲۰
۳-۲-۱-۲- الگوهای ساختاری یازده گانه	۲۳
۴-۲-۱-۲- ساختارهای سازمان های موفق	۲۴
۵-۲-۱-۲- ابعاد سازمان	۲۵
۳-۱-۲- فرهنگ سازمان	۲۷
۱-۳-۱-۲- تعاریف منتخب فرهنگ سازمانی	۲۷
۲-۳-۱-۲- عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی	۲۹

۳۰ مدل فرهنگ سازمانی شاین
۳۱ ابعاد فرهنگ سازمانی
۳۳ انواع فرهنگ سازمانی
۳۵ سه شیوه اساسی برای تشریح فرهنگ سازمانی
۳۷ تأثیر فرهنگ بر ساختار سازمان
۳۹ استراتژی و فرهنگ
۴۰ ویژگی های فرهنگ مشتری مدار
۴۱ شبکه فرهنگ
۴۳ گفتگوی استراتژی ساختار و فرهنگ
۴۳ رویکرد های بررسی رابطه استراتژی ساختار و فرهنگ
۵۲ مشتری مداری
۵۲ تاریخچه و مراحل تکامل بازاریابی
۵۶ ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری
۵۷ تعریف مشتری مداری
۵۷ مشتری مداری و مثلث استراتژیک
۵۸ منافع و مزیت های مشتری مداری
۵۹ تعالی مشتری مداری
۵۹ کدیریت تجربه مشتری مداری
۵۹ مدیریت دانش مشتری
۶۳ الگوهای مشتری مداری

پیشینه تحقیق

۶۹ تحقیقات داخلی
۷۱ نقد تحقیقات داخلی
۷۱ تحقیقات خارجی
۷۵ نقد تحقیقات خارجی
۷۶ چارچوب نظریه تحقیق
۷۶ مدل و فرضیه های تحقیق
۸۰ تعریف مفاهیم و متغیرها

۸۰	۲-۵-۱- مفهوم استراتژی
۸۱	۲-۵-۲- مفهوم ساختار
۸۲	۲-۵-۳- مفهوم فرهنگ
۸۳	۲-۵-۴- مفهوم مشتری مداری

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۸۵	۳-۱- روش تحقیق
۸۵	۳-۲- جامعه ی آماری
۸۶	۳-۳- شیوه نمونه گیری و حجم نمونه
۸۶	۳-۴- شیوه ها و ابزارهای گردآوری داده ها و ارتباطات آنها با مدل تحقیق
۸۸	۳-۴-۱- پرسشنامه استراتژی
۸۸	۳-۴-۲- پرسشنامه ساختار
۸۹	۳-۴-۳- پرسشنامه فرهنگ سازمانی
۹۰	۳-۵- پایایی و روایی
۹۰	۳-۵-۱- پایایی
۹۲	۳-۵-۲- روایی ابزار اندازه گیری
۹۳	۳-۶- فنون تحلیل داده ها

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۹۵	مقدمه
۹۶	۴-۱- متغیرهای جمعیت شناختی
۹۶	۴-۱-۱- جنسیت
۹۷	۴-۱-۲- سابقه شغلی
۹۸	۴-۱-۳- مدرک تحصیلی
۹۹	۴-۲- تحلیل توصیفی سئوالات
۱۰۳	۴-۳- تحلیل استنباطی
۱۰۳	۴-۳-۱- فرضیه اول
۱۰۳	۴-۳-۲- فرضیه دوم

۱۰۴ فرضیه سوم ۳-۳-۴
۱۰۴ فرضیه چهارم ۴-۳-۴
۱۰۶ فرضیه پنجم ۵-۳-۴
۱۰۶ یافته ها برحسب متغیرهای تعدیل کننده (جنسیت) ۱-۵-۳-۴
۱۰۷ یافته ها برحسب متغیرهای تعدیل کننده (سابقه شغلی) ۲-۵-۳-۴
۱۰۸ یافته ها برحسب متغیرهای تعدیل کننده (مدرک تحصیلی) ۳-۵-۳-۴
۱۱۰ یافته های جانبی ۴-۴-۴
۱۱۰ از بین متغیرهای استراتژی، ساختار و فرهنگ کدام سهم بیشتری در پیش بینی مشتری مداری دارد؟ ۱-۴-۴
۱۱۲ تعیین سهم شاخص های استراتژی ۲-۴-۴
۱۱۳ تعیین سهم شاخص های ساختار ۳-۴-۴
۱۱۷ تعیین سهم شاخص های فرهنگ سازمانی ۴-۴-۴
۱۲۰ استراتژی سازمانی مشتری مدار است ۵-۴-۴
۱۲۰ ساختار سازمانی انعطاف پذیر است ۶-۴-۴
۱۲۲ فرهنگ سازمانی انطباق پذیر است ۷-۴-۴
۱۲۳ بین استراتژی و ساختار رابطه وجود دارد ۸-۴-۴
۱۲۳ بین ساختار و فرهنگ یک رابطه وجود دارد ۹-۴-۴
۱۲۳ بین استراتژی و فرهنگ یک رابطه وجود دارد ۱۰-۴-۴

فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری، محدودیت ها و پیشنهادها

۱۲۵ مقدمه
۱۲۶ بحث و نتیجه گیری ۱-۵
۱۲۸ محدودیت ها ۲-۵
۱۲۸ پیشنهادات ۳-۵
۱۲۸ پیشنهادها و راهکارهای مربوط به ساختار ۱-۳-۵
۱۳۰ با نگاهی به کل متغیر استراتژی ۲-۲-۵
۱۳۱ پیشنهادها و راهکارهای مربوط به فرهنگ سازمانی ۳-۳-۵
۱۳۴ پیشنهاداتی جهت پژوهش های آتی ۴-۳-۵

۵-۳-۵- پیشنهاد جهت مسئولین سازمان تامین اجتماعی ۱۳۴

منابع و مأخذ

منابع فارسی ۱۳۵

منابع لاتین ۱۳۶

پیوست ها

پیوست الف - ۱: پرسشنامه استراتژی ۱۴۱

پیوست الف - ۲: پرسشنامه ساختار ۱۴۲

پیوست الف - ۳: پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۱۴۳

پیوست ب: اصل پرسشنامه استراتژی (لاتین) ۱۴۳

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲- ابعاد هفت گانه فرهنگ سازمانی	۳۳
جدول ۲-۲- نمونه ای از انواع مطالعات صورت گرفته در بررسی رابطه استراتژی، ساختار و فرهنگ که نشان دهنده رویکرد های مورد استفاده می باشد.	۴۴
جدول ۳-۲- چهارچوب انواع رویکرد های حاکم در مطالعه متغیرهای سازمانی	۴۶
جدول ۲-۴- عوامل چهارگانه موفقیت در سازمان مشتری گرا نسبت به سازمان های محصولگرا	۵۴
جدول ۲-۵- چهار شیوه مدیریت دانش مشتری	۶۲
جدول ۲-۶- هفت عنصر کلیدی بهبود برنامه های مشتری مداری	۶۵
جدول ۲-۷- نیمرخ مشتری مداری	۶۷
جدول ۲-۸- مدل استراتژی مشتری مداری ؛ ابعاد؛ مؤلفه ها؛ شاخصها و خصیصه ها	۷۷
جدول ۲-۹- مدل ساختار مشتری مدار، ابعاد، مولفه ها، شاخص ها و خصیصه ها	۷۸
جدول ۲-۱۰- مدل فرهنگ مشتری مداری	۷۹
جدول ۲-۱۱- مدل مفهومی استراتژی مشتری مداری	۸۰
جدول ۲-۱۲- مدل مفهومی ساختار مشتری مدار	۸۱
جدول ۲-۱۳- مدل مفهومی فرهنگ مشتری مدار	۸۲
جدول ۳-۱- بارگذاری خصیصه های مربوط به متغیر استراتژی	۸۸
جدول ۳-۲- بارگذاری خصیصه های متغیر ساختار	۸۹
جدول ۳-۳- محاسبه ارزش خصیصه های ساختار	۸۹
جدول ۳-۴- بارگذاری خصیصه های متغیر فرهنگ	۹۰
جدول ۳-۵- پایایی پرسشنامه	۹۱
جدول ۳-۶- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین رابطه میان متغیرهای سه گانه	۹۱
جدول ۳-۷ پایایی پرسشنامه مورد استفاده توسط غلامپور راد	۹۱
جدول ۴-۱- توزیع فراوانی مربوط به جنسیت	۹۶
جدول ۴-۲- توزیع فراوانی مربوط به سابقه شغلی	۹۷

جدول ۳-۴- توزیع فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی	۹۸
جدول ۴-۴- میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیر استراتژی	۱۰۰
جدول ۵-۴- میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیر (ساختار)	۱۰۱
جدول ۶-۴- میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیر (فرهنگ سازمانی)	۱۰۲
جدول ۷-۴- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین رابطه استراتژی و رویکرد مشتری مداری	۱۰۳
جدول ۸-۴- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین رابطه ساختار و رویکرد مشتری مداری	۱۰۳
جدول ۹-۴- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین رابطه فرهنگ و رویکرد مشتری مداری	۱۰۴
جدول ۱۰-۴- ماتریس همبستگی شاخص های استراتژی ساختار و فرهنگ و رویکرد مشتری مداری	۱۰۵
جدول ۱۱-۴- یافته ها بر حسب متغیر های تعدیل کننده (جنسیت)	۱۰۶
جدول ۱۲-۴- خلاصه نتایج تحلیل واریانس یک طرفه (آزمون f) جهت مقایسه استراتژی، ساختار، فرهنگ و سوابق شغلی	۱۰۷
جدول ۱۳-۴- میانگین بر حسب متغیر تعدیل کننده (سابقه شغلی)	۱۰۷
جدول ۱۴-۴- خلاصه نتایج تحلیل واریانس یک طرفه (آزمون f) جهت مقایسه استراتژی، ساختار، فرهنگ و مدرک تحصیلی	۱۰۸
جدول ۱۵-۴- میانگین بر حسب متغیر تعدیل کننده (مدرک تحصیلی)	۱۰۹
جدول ۱۶-۴- نتایج همبستگی پیرسون بین عناصر سازمانی و رویکرد مشتری مداری	۱۱۰
جدول ۱۷-۴- خلاصه رگرسیون گام به گام متغیرهای مستقل	۱۱۰
جدول ۱۸-۴- رگرسیون گام به گام مشتری مداری از روی استراتژی ساختار و فرهنگ	۱۱۱
جدول ۱۹-۴- رگرسیون گام به گام متغیرهای مستقل	۱۱۱
جدول ۲۰-۴- نتایج همبستگی پیرسون بین متغیر استراتژی و شاخص های آن	۱۱۲
جدول ۲۱-۴- خلاصه رگرسیون شاخص های استراتژی	۱۱۲
جدول ۲۲-۴- رگرسیون گام به گام استراتژی از روی شاخص آن	۱۱۲
جدول ۲۳-۴- رگرسیون گام به گام شاخص های استراتژی	۱۱۳
جدول ۲۴-۴- نتایج همبستگی پیرسون بین متغیرهای ساختار و شاخص های آن	۱۱۴

- جدول ۴-۲۵- خلاصه رگرسیون شاخص های ساختار ۱۱۴
- جدول ۴-۲۶- رگرسیون گام به گام ساختار از روی شاخص های آن ۱۱۵
- جدول ۴-۲۷- رگرسیون گام به گام شاخص های ساختار ۱۱۶
- جدول ۴-۲۸- رگرسیون گام به گام متغیر فرهنگ با شاخص های آن ۱۱۷
- جدول ۴-۲۹- خلاصه رگرسیون گام به گام شاخص های فرهنگ ۱۱۷
- جدول ۴-۳۰- رگرسیون گام به گام فرهنگ از روی شاخص های آن ۱۱۸
- جدول ۴-۳۱- رگرسیون گام به گام شاخص های فرهنگ ۱۱۹
- جدول ۴-۳۲- نتایج آزمون متغیر استراتژی و شاخص های آن ۱۲۰
- جدول ۴-۳۳- نتایج آزمون مربوط به متغیر ساختار و شاخص های آن ۱۲۱
- جدول ۴-۳۴- نتایج آزمون متغیر فرهنگ و شاخص های آن ۱۲۲
- جدول ۴-۳۵- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین تناسب استراتژی و ساختار ۱۲۳
- جدول ۴-۳۶- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین تناسب ساختار و فرهنگ ۱۲۳
- جدول ۴-۳۷- ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون در تعیین تناسب فرهنگ و استراتژی ۱۲۳

فهرست اشکال

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲ - استراتژی قصده شده و ظاهر شده	۸
شکل ۲-۲ - مدل ای. اف. کیو. ام	۱۱
شکل ۳-۲ - ساختار کار آفرینانه	۲۰
شکل ۴-۲ - ساختار ماشینی	۲۱
شکل ۵-۲ - ساختار گونه گونه	۲۱
شکل ۶-۲ - ساختار حرفه ای	۲۱
شکل ۷-۲ - ساختار نوآورانه	۲۲
شکل ۸-۲ - ساختار ماموریتی	۲۲
شکل ۹-۲ - ساختار سیاسی	۲۳
شکل ۱۰-۲ - تعامل ابعاد زمینه ای و ساختاری طرح سازمان	۲۶
شکل ۱۱-۲ - مدل فرهنگ سازمانی شاین	۳۰
شکل ۱۲-۲ - رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی	۴۰
شکل ۱۳-۲ - شبکه فرهنگ	۴۱
شکل ۱۴-۲ - رابطه فرهنگ، استراتژی و ساختار	۴۸
شکل ۱۵-۲ - فرایند ایجاد تحول بزرگ	۴۹
شکل ۱۶-۲ - عوامل اقتضایی که بر ساختار سازمان تأثیر می گذارند	۵۰
شکل ۱۷-۲ - روابط متغیر ها در رویکرد تغییر	۵۱
شکل ۱۸-۲ - مراحل تکامل	۵۳
شکل ۱۹-۲ - عوامل موثر بر ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری	۵۶
شکل ۲۰-۲ - مثلث استراتژیک	۵۸
شکل ۲۱-۲ - الگوی فرایندی سازمان مشتری مدار	۶۴
شکل ۲۲-۲ - الگوی خلق یک سازمان مشتری مدار	۶۴
شکل ۱-۳ - فرایند بومی کردن ابزار اندازه گیری	۸۶
شکل ۱-۵ - الگوی فرهنگ انطباق پذیر	۱۳۲

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
96.....	نمودار 4-1- درصد فراوانی مربوط به جنسیت
97.....	نمودار 4-2- سابقه تحصیلی
98.....	نمودار 4-3- مدرک تحصیلی

فصل اول

کلیات

۱-۱- مقدمه

مشتری مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فناوری، جهانی شدن و... مفاهیم جدیدی هستند که جهان هستی را به شدت تحت تاثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده اند؛ به گونه ای که دیگر نمی توان با اندیشه های قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد (هکس، مجلف، ۱۹۹۵: ۱) در چنین شرایطی بیشتر سازمان ها پی برده اند که اگر می خواهند در دنیای کنونی بقا داشته باشند، باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمان هایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی کنند و رویکرد کالا را پیشه می کنند، از صحنه رقابت حذف می شوند (باردی، ۲۰۰۱: ۲۴۱).

اما پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشد، وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری خواهد شد. در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل های سازمانی مختلف ذکر شده اند به بررسی سه عامل کلیدی «ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی» در ارتباط با رویکرد مشتری مداری پرداخته می شود بنابراین برای پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه ی این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها شناسایی و تحلیل شود؛ بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث رابطه ی آنها با رویکرد مشتری مداری، اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

در این تحقیق تلاش شده تا در سازمان تأمین اجتماعی شیراز رابطه ی استراتژی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با رویکرد مشتری مداری مورد بررسی قرار گیرد و در پایان نیز پیشنهادهایی جهت رفع این مشکل و استقرار رویکرد مشتری مداری در سازمان تأمین اجتماعی شیراز ارائه گردد.

۱-۲- بیان مسئله

سازمان ها برای قرار گرفتن در وضعیت ثبات پویا، باید با استفاده از سیستم های هوش انطباقی فشارهای محیطی نامتقارن را اداره کنند، آن ها نیازمند مدیریت همزمان قلمرو داخلی و خارجی خود هستند.

بهترین شیوه مدیریت قلمرو خارجی، انطباق سازمان با الزامات و شرایط عوامل محیط خارجی است.

براندنبرگر و نالبوف^۱ یک چارچوب «شبکه ارزشی» ایجاد کرده اند. این چارچوب بیان می دارد که چهار گروه از بازیگران (مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا و مکمل ها)، نقش ها و جایگاه های متفاوتی دارند. این دو با بازنمایی رابطه سازمان و محیط نشان می دهند که در این میان مشتریان دارای بالا ترین و بیشترین اهمیت اند.

هر چه میزان انطباق پذیری سازمان با تقاضاهای مشتریان بیشتر باشد در نقطه آرام تری از طیف فشار های محیطی قرار گرفته و ثبات بیشتری را حس خواهد کرد. انطباق با خواسته های مشتریان روابط سازمان و محیط را حسنه نگه خواهد داشت. سازمان ها با هدف اداره همزمان قلمرو داخلی و خارجی سعی در هماهنگ ساختن مدیریت فرآیند و مدیریت فشار های محیطی دارند. آن ها مشتری را در کانون فرآیند های خود قرار می دهند و فرآیندها را به گونه ای طراحی می کنند که به خلق نتایج ارزشمند برای مشتری بیانجامد^۲ (هامر، ۲۰۰۲: ۲۷).

پرسش های زیادی در مورد این سازمان ها وجود دارد که مهمترین آن در نوشتاری از نیکلاژ سیگلکوف^۳ استاد مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا یافت می شود، او می نویسد: رمانلی و توشمن^۴ در آزمون مدل تعادل تأیید شده^۵، بیان می دارند که فرهنگ، استراتژی، ساختار، توزیع قدرت و سیستم کنترل برای بقاء سازمان حیاتی بوده و محور فعالیت های سازمان هستند و از این رو قلمرو های فعالیت های اصلی سازمان را تشکیل می دهند برای توضیح این عوامل اصلی از واژه های تعامل^۶ و تقویت^۷ استفاده می شود. زمانی گفته می شود این عناصر با هم در تعاملند که ارزش یکی به وجود عنصر دیگر بستگی داشته باشد. زمانی گفته می شود عناصر یکدیگر را تقویت می کنند که ارزش

1 - Brandenburger and Nalebuff

2 - Hammer

3 - Nico Iaj siggelkow

4 - Romanelli and Tushman

5 - The pun Ctuated Equilibrium model

6 - Inter action

7 -reinforcement

یکی با وجود دیگری افزایش یابد؛ یعنی عناصر تکمیل کننده یکدیگر باشند. سازمانی که عناصر سازمانی متعددی دارد و یکدیگر را تقویت می کنند، درجه بالایی از تناسب داخلی برخوردار است.

این مفهوم از تناسب مبتنی بر تعریف میلر است که بیان می دارد « تناسب در میان عناصر یک سازمان ممکن است با توجه به میزانی که استراتژی، ساختار و فرهنگ یکدیگر را تقویت می کنند آشکار شود» از طرفی تغییر در هر یک از این عناصر یا قلمروها، واکنش دیگر قلمروها را بر خواهد انگیزد (سیگلکوف، ۲۰۰۲: ۱۲۸-۱۲۶).

بنابراین یک سازمان فرایندی مشتری مدار با دو پرسش مهم رو به رو است:

۱- آیا استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمان به گونه ای است که بتواند مشتری مداری را محقق

سازد؟

۲- روابط موجود میان عناصر سازمانی تعاملی است یا تقویتی؟

۱-۳- اهمیت موضوع

از آنجا که آینده جهان در قرن بیست و یکم آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نو ظهور، عوامل نامطمئن، رواج فناوری های برتر، مشتری مداری و گسترش تجارت است، شرط توفیق در این میدان، بهره گیری از فرصت ها و رویارویی چالش های پیش رو است. یکی از مهمترین چالش های سازمان های امروزی مشتری مداری و جلب رضایت مشتری است. این مهم می طلبد تا سازمان ها از رویکرد مشتری مداری استقبال نمایند و با پویایی به آن پاسخ گویند تا در دنیای امروز، قدرت رقابتی خود را حفظ کنند. از طرف دیگر یکی از مشخصه های عرصه ی فعالیت سازمان ها هر چه بیشتر رقابتی شدن آن و سخت تر و پیچیده شدن شرایط رقابتی سازمان هاست؛ این در حالی است که انتظارات و توقع مشتریان نیز هر روز جلوه ی تازه تری به خود می گیرد و آن ها توقع دارند تا سازمان ها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات خود، زمان ارائه خدمت و نحوه برخورد با مشتری توجه ویژه ای را درک کنند، در واقع سازمان های مشتری مدار خدمات خود را بر اساس انتظارات و ترجیحات مشتریان برنامه ریزی می کنند و به دنبال ارضای نیازها و خواسته های مشتریان طراحی و ارائه می کنند (بریو، هندرسون، ۱۹۹۸: ۱۵-۱۱). رویکرد مشتری مداری مقوله ای است که نیازمند توجه همه جانبه به عوامل مختلف سازمانی است. اجرای موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری مستلزم