

# طراحی الگوی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی با رویکرد تفسیری-ساختاری (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اردبیل)

نویسندگان: حسن مهرمنش<sup>۱</sup> و سید رحیم صفوی میرمجله<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. مربی و عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*Email: rahim\_srsr@yahoo.com

## چکیده

اجرای پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> با ریسک و عدم اطمینان زیادی توأم است؛ بنابراین لازم است قبل از اجرای آن با برنامه ریزی مناسب، ریسک مورد نظر کاهش داده تا بتوان به مزایای آن دست یافت. این تحقیق برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد تفسیری - ساختاری، صورت پذیرفت. در این تحقیق ابتدا از مطالعه نسبتاً گسترده ادبیات موضوع مدیریت ارتباط با مشتری، مهمترین عوامل حیاتی موفقیت این حوزه استخراج شد. سپس این عوامل از طریق پرسشنامه ای برای ۱۵۰ نفر خبره در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری اطلاعات در شرکت گاز استان اردبیل فرستاده شد. پس از جمع آوری اطلاعات این پرسشنامه از ۱۵۰ نفر خبره، ۳۰ شاخص ابتدایی با استفاده از تحلیل عاملی تأیید و در ۷ عامل قرار گرفت. با کمک مدل سازی ساختاری - تفسیری و نظر خواهی از ده نفر خبره شرکت گاز استان اردبیل این عوامل تجزیه و تحلیل و روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج نشان داد که عوامل فرهنگ، کنترل و نیروی انسانی در زمینه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی کلیدی بوده و باید در اولویت قرار گیرند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌های ایرانی، مدل سازی ساختاری - تفسیری<sup>۲</sup>، شرکت گاز استان اردبیل

راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور و نشر)

Business  
strategies

● دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۸/۳۰

● پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۱

*Journal of  
Business strategies  
Shahed University  
Twenty- Four Year  
No.10  
Autumn & Winter  
2017-18*

دو فصلنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال بیست و چهارم - دوره جدید  
شماره ۱۰  
بایز و زمستان ۱۳۹۶

1. Customer Relationship Management  
2. Interpretive Structural Modeling (ISM)

## مقدمه

رابطه قوی با مشتریان مهمترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. اصل و ریشه مفهوم «مدیریت ارتباط با مشتری» این اصل قدیمی است که «همیشه حق با مشتری است» [۱۱].

با توجه به اینکه شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایران رویکرد خود را از محصول به سمت مشتری تغییر داده‌اند، ایجاد سازوکارهایی که بتواند این رویکرد را پشتیبانی نماید، ضروری به نظر می‌رسد. یکی از مهم‌ترین ابزارها مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد و مدیریت ارتباط با مشتری ریسک‌های خاص خودش را دارد که چنانچه سازمان برای مواجهه با آن آماده نگردد، پروژه با شکست مواجه می‌شود و در صورت اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری رضایت مشتری افزایش یافته و فواید بسیاری برای سازمان دارد [۱۱]. مدیریت ارتباط با مشتری دربرگیرنده مدیریت فناوری، فرآیندها، منابع اطلاعاتی و نیروی انسانی در یک شرکت به منظور ساختن محیطی است که بتواند دید جامع نسبت به مشتریان آن شرکت ایجاد نمود. مدیریت ارتباط با مشتری انتقال به سمت اقتصاد مشتری<sup>۱</sup> است که در آن مشتری عامل اصلی شرکت‌ها به شمار می‌رود. در این اقتصاد، مدیریت ارتباط با مشتری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بفهمند کدام مشتری ارزش بدست آوردن، کدام ارزش نگه داشتن، کدام مشتری استراتژیک بوده، کدام سودآور است و از کدام یک می‌توان صرف نظر کرد [۱۳]. شرکت‌ها اغلب در فهم مدیریت ارتباط با مشتری دچار مشکل می‌شوند، آنها تصور می‌کنند که می‌توانند تنها با پیاده‌سازی تکنولوژی به مزایای مدیریت ارتباط با مشتری دست یابند، ولی آنها نمی‌دانند که شرکت‌ها تنها در صورتی می‌توانند از مزایای عمده کسب و کار مدیریت ارتباط با مشتری بهره‌گیرند که به اتخاذ استراتژی کسب و کار مشتری محور که موجب فرهنگ سازمانی مشتری محور می‌شود مبادرت نموده و سپس تکنولوژی مناسب و یکپارچه با زیر ساخت فناوری اطلاعات شرکت را پیاده‌سازی کنند. در چند ساله اخیر سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که مشتریان مهم‌ترین

دارایی‌شان هستند [۱۰]. لزوم و اهمیت تحقیق در این می‌باشد که هدف همه سازمان‌ها و شرکت‌ها شناسایی و کسب رضایت مشتری می‌باشد و شناخت مشتریان و خواسته‌های آنها در بخش انتهایی و مهم زنجیره تامین از اهمیت زیادی برخوردار است. و یکی از راه‌های اصلی شناخت مشتریان و آگاهی از نیاز آنها پیاده‌سازی صحیح و موفقیت آمیز پروژه مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. لذا در این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع و لزوم ارتباط برقراری ارتباط موفقیت آمیز با مشتریان و شناخت نیاز واقعی آنها از این طریق، به طراحی الگوی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی با رویکرد تفسیری - ساختاری پرداخته شده است. در صورت نداشتن ارتباط خوب با مشتریان و شناخت نیاز واقعی و کسب رضایت آنها، مسلماً سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود (کسب رضایت مشتری و سود بیشتر یا ارائه خدمات بهتر از رقبا به آنها) با چالش جدی مواجه خواهند شد. در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری تحقیقات زیادی انجام شده است و وجه تمایز این تحقیق و جنبه نوآورانه آن در این است که با رویکرد جدیدی از تحقیق در عملیات نرم (رویکرد تفسیری - ساختاری) که برای محیط‌های پیچیده امروزی کاربرد دارد، علاوه بر شناسایی عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری، ارتباط بین این عوامل (که در تحقیقات قبلی به ارتباط بین آنها پرداخته نشده و این ارتباط نادیده گرفته می‌شد) نیز بررسی و مشخص شد که در نهایت کدام عوامل تاثیر گذاری بیشتری بر عوامل دیگر داشته و برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری نیز مهمتر و کلیدی‌تر هستند و نیاز به توجه بیشتری از جانب سازمان‌های ایرانی دارند.

## اجزای مدیریت ارتباط با مشتری

- مشتری: تمرکز به مشتری را از دیدگاهی نو در سازمان‌ها بر پایه روابط شخصی و خدمات پس از فروش می‌توان تعریف نمود: [۱۳].

- روابط: روابط میان یک شرکت و مشتریان شامل ارتباطات و تعامل دو جانبه و مستمر بین آنهاست. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مدیریت روابط به گونه‌ای است که برای دو طرف سودمند باشد [۱۱].

- مدیریت: مدیریت ارتباط با مشتری فعالیتی نیست که

۱. customer Economics

مختلف جذب و حفظ مشتریان می‌توانند بهترین راه ارتباط با آنها را انتخاب کنند و همچنین بر اساس دانشی که درباره مشتریان خود کسب می‌کنند خدمات منحصر به فردتری را به هر یک، ارایه دهند و به این ترتیب با افزایش رضایت و در نتیجه وفاداری مشتریان مزیت رقابتی پایداری به دست آورند [۴۶].

## عوامل مؤلفیت پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک ضرورت استراتژی برای تمامی سازمان‌ها می‌باشد. چرا که اجرای مؤثر آن می‌تواند سبب افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آنها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید گردد [۴۶].

### استراتژی

استراتژی عبارت است از برنامه کلان در جهت بکارگیری منابع برای ایجاد موقعیتی مطلوب. لازم است رهبران سازمان چشم انداز مشترکی را ایجاد و تسهیل نمایند. مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند چشم انداز است و کلیه پرسنل باید هدف و تغییرات ناشی از مدیریت ارتباط با مشتری را درک کنند [۳۵]. به طور کلی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری را به پنج دسته نسبتاً متفاوت می‌توان تقسیم نمود: [۳۴]. ۱- استراتژی مشتری<sup>۱</sup>: استراتژی مشتری بر این نکته متمرکز است که چگونه مشتریانی جدید را جذب نموده و مشتریان با ارزش موجود را حفظ کرده و توسعه داد [۱۹]. ۲- استراتژی تعامل با مشتری<sup>۲</sup> - استراتژی نام و نشانی تجاری (برند)<sup>۳</sup> - استراتژی ایجاد ارزش<sup>۴</sup> - استراتژی مدیریت اطلاعات

### تکنولوژی

دو عامل مهم باعث پیشرفت تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری می‌گردند که عبارتند از: ۱- نیاز به کیفیت بالا در مدیریت ارتباط با مشتری در جهت برآورده کردن نیاز

تنها در واحد بازاریابی باشد، بلکه شامل تغییر مستمر فرآیندها و فرهنگ شرکت است. مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند تغییری جامع در سازمان و افرادش است.

## تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری

- Key.Note بیان می‌کند که مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریاً توسعه یک سازمان متمرکز بر مشتری در ارتباط است که به طور پیوسته نیازها و ترجیحات مشتری را برآورد می‌کند [۵].

- مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک استراتژی کسب و کار تعریف می‌شود که هدف آن کسب مزیت رقابتی بلند مدت از طریق توزیع بهینه ارزش مشتری و جلب ارزش کسب و کار به طور همزمان می‌باشد [۳۱].

- مدیریت ارتباط با مشتری فرآیند فرا وظیفه‌ای است که هدف آن ارتقاء ارزش مشتری با یکپارچه نمودن فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی است [۳۲].

- سوئیفت بر جنبه‌های تکنولوژیکی مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز نموده و آن را مجموعه‌ای از عملیات قلمداد نموده است [۵۰].

- مدیریت ارتباط با مشتری رابطه صمیمی با مشتری را با صرفه جویی اقتصادی ترکیب می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا روابط نزدیکی بین نمایندگان کسب و کار و مشتریانش برقرار سازد [۳۸].

- مدیریت ارتباط با مشتری پدیده‌ای سازمانی است که پیاده‌سازی آن با مجموعه‌ای از قابلیت‌ها شامل گرایش سازمان به سمت روابط با مشتری و حفظ آن، باز بودن شرکت در زمینه تسهیم اطلاعات و آماده بودن ساختارها و فرآیندها برای تسهیل آن، پشتیبانی می‌شود [۲۳].

## سازمان‌های خدماتی و مدیریت ارتباط با مشتری

در سازمان‌های خدماتی مشتریان ارتباط نزدیکی با ارایه دهندگان خدمات دارند و خود در فرآیند ارایه خدمات حضور دارند. لذا در این گونه سازمان‌ها نقش مشتری از پیش از پیش پررنگ‌تر می‌باشد. لذا جهت حفظ بازار و از دست ندادن مشتریان در سازمان‌های خدماتی باید به مدیریت صحیح و مناسب رابطه با مشتریان توجه زیادی شود. این گونه سازمان‌ها با بررسی روش‌های

۱. Customer Strategy

۲. Customer- Interaction Strategy

۳. Value Creation Strategy

۴. Value- adding

فکری، اجتماعی و تکنولوژی می‌باشد [۱۱].

شاخص‌های بعد تکنولوژیکی	شاخص‌های بعد اجتماعی	شاخص‌های بعد فکری
سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری	فرهنگ سازمانی	استراتژی
مدیریت دانش	دانش حوزه	ساختار سازمانی
قابلیت‌های فناوری اطلاعات	تعامل ذی‌نفعان	برنامه‌ریزی

### مدل کنسرسیوم کاتر<sup>۲</sup>

مدل کاتر، محیط و تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری را در سازمان ارزیابی نموده و به دستیابی اهداف آن کمک می‌کند. این مدل طراحی شده است تا استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری را ارزش‌گذاری کند، تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری را تقویت نماید و پیشنهاد های قابل‌کاربرد را بر اساس برنامه‌های جاری مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دهد. این مدل حوزه‌های کلیدی زیر را در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری مورد سنجش قرار می‌دهد: (۱) پیاده‌سازی استراتژی هماهنگ مشتری محور (کسب و کار ۲) ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت ارتباط با مشتری (۳) ایجاد فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت ارتباط با مشتری (۴) به‌کارگیری تعریف جامعی از مدیریت ارتباط با مشتری (۵) پیاده‌سازی یک محیط یکپارچه فناوری اطلاعات. در مجموع مدل کاتر می‌سنجد که سازمان چگونه به‌طور کارا برای استفاده از تکنولوژی مشتری محور آماده می‌شود [۱۱].

### مدل ارزیابی آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری

شرکت‌ها نیاز دارند تا برای کاهش ریسک ناشی از پیاده‌سازی و توسعه مدیریت ارتباط با مشتری اقدام‌های زیر را انجام دهند:

- ۱) استراتژی مشتری محور (۲) اهداف واضح و قابل سنجش برای تعامل با مشتری (۳) فرآیندهای کسب و کار که به جای نیازهای داخلی واحدهای سازمانی بر مشتری متمرکز باشد (۴) تعریف فرآیندهای فروش و خدمات بهینه قبل از به‌کارگیری تکنولوژی (۵) الزام‌های تکنولوژیکی که

مشتریان در دسترس به منابع شرکت و کسب اطلاعات ۲- نیاز به بهره‌وری بالا در مدیریت ارتباط با مشتری و خود کار کردن کارهایی که قبلاً به صورت دستی انجام می‌شد.

### فرآیند

کودل<sup>۱</sup>، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان ترکیبی از فرآیندهای کسب و کار و تکنولوژی می‌داند که به دنبال شناسایی مشتریان سازمان است تا دریابد آنها چه کسانی هستند، چکار می‌کنند و چه چیزی را دوست دارند؟ [۳۵]. برای نایل شدن به عملکرد بالای کسب و کار و روابط با مشتریان با ارزش، سازمان باید دارای سیستم‌ها و افراد با انگیزه، توانمند و هوشمند باشد. کارکنان باید نسبت به بازار حساس باشند و توانایی درک مشتریان را داشته باشند. در کل به خاطر حساسیت بالای کاربران نسبت به تغییر، افراد، مشکل‌ترین جزء مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شود [۳۴]. آموزش علاوه بر ارتقاء دانش و مهارت‌های پرسنل، موجب افزایش انگیزه و تعهد کارکنان شده و مقاومت آنها را کاهش می‌دهد [۳۵].

### مدل‌های موجود در زمینه آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری

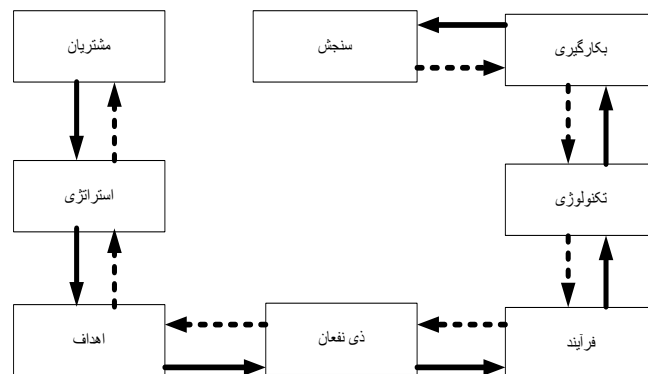
#### مدل هم‌راستایی سه بعدی آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری

مدل هم‌راستایی بر اساس این اصل که ارزش از طریق هم‌راستا شدن فاکتورهای تکمیلی در سه بعد (فکری، اجتماعی و تکنولوژیکی) محقق می‌شود، توسعه یافته است. در این مدل بیان می‌شود که سازمان توانایی‌اش را برای مدیریت ارتباط مشتری از طریق شاخص‌های زیر به دست می‌آورد. سپس با یک رویکرد امتیاز دهی می‌توان آمادگی سازمان را ارزیابی نمود و درجه تغییر مورد نیاز برای آماده شدن را مشخص نمود. فاز تطبیق نوآوری مبتنی بر تکنولوژی مثل مدیریت ارتباط با مشتری جایی است که فعالیت‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به اینجا ختم می‌شوند که «آیا، چرا و چطور» نوآوری اجرا شود. هدف این تحقیق تأکید بر اهمیت انجام یک تحلیل عمیق برای آمادگی سازمان است. ابعاد سه‌گانه هم‌راستایی شامل

۲. Cutter

۱. Coldwell

کارکنان [۱۱]. فرآیندهای کسب و کار را به خوبی پشتیبانی نماید (۶) پشتیبانی واضح مدیریت با تعریف واضح مزایای آن برای



شکل ۱. مدل شرکت فایرست ویو [۵۵].

اهداف سازمانی (۳) فلسفه مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان (۴) میزان تجربه در موارد مواجهه با مشتری (۵) زیر ساخت فناوری اطلاعات (۶) آموزش (۷) پشتیبانی نرم‌افزار (۸) سنجش نتایج (۹) پیش‌بینی آینده [۵۶].

#### مدل شرکت Atfocus

شرکت Atfocus نیز برای سنجش میزان آمادگی سازمان در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، پرسشنامه‌ای طراحی کرده است که این ابزار عوامل زیر را مورد توجه قرار داده است: (۱) موقعیت‌یابی استراتژیک (۲) اثربخشی و کارایی عملیات (۳) مدیریت عملکرد [۵۷].

#### مدل پاین و فرو<sup>۲</sup>

پاین و فرو در سال ۲۰۰۵ طی یک هم‌اندیشی با متخصصان باتجربه در زمینه اجرای مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری اطلاعات، فرآیندهای بین‌وظیفه‌ای خاصی را برای مدیریت ارتباط با مشتری تعریف کردند که شامل: ۱- توسعه استراتژی ۲- ایجاد ارزش ۳- ادغام بین کانال‌ها ۴- مدیریت اطلاعات ارزیابی عملکرد، می‌باشد. بر مبنای همین دیدگاه این محققان مدلی را برای مدیریت ارتباط با مشتری ارائه کردند که دارای دو بعد اصلی می‌باشد که شامل چهار مؤلفه کلیدی اجرای مدیریت

#### مدل شرکت فایرست ویو<sup>۱</sup>

شرکت فایرست ویو، ابزاری را برای سنجش آمادگی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری توسعه داده است. در این ابزار هشت عامل را مورد سنجش قرار داده و بر اساس آن میزان آمادگی سازمان را در این حوزه می‌سنجد. همان‌طور که در شکل زیر هم مشخص است این حوزه‌ها عبارتند از: شناسایی مشتریان، استراتژی، اهداف سازمانی، شناخت ذی‌نفعان، فرآیند، تکنولوژی، به‌کارگیری و سنجش.

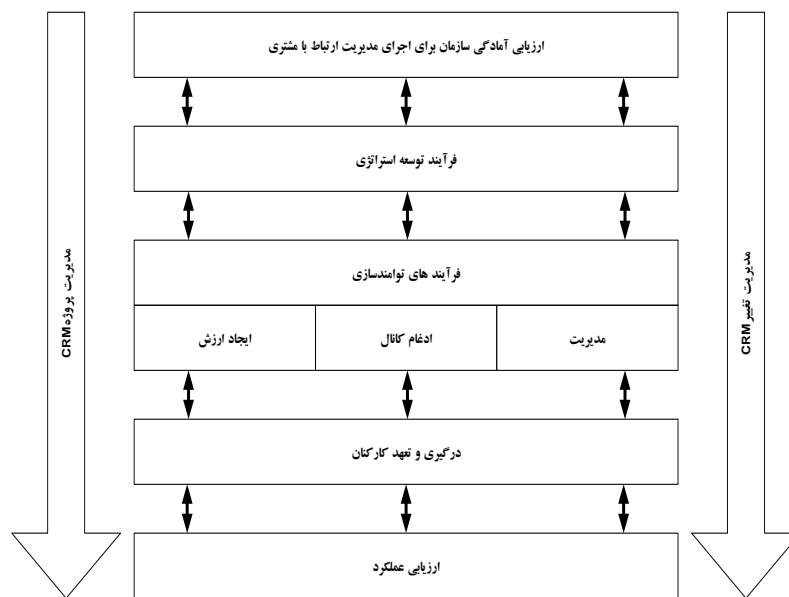
شرکت مشاوره‌ای ACCPAC ابزاری را برای سنجش آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری توسعه داده است که در آن بر اساس چهار مورد مراقبت از مشتری، بازاریابی، اتوماسیون نیروی فروش و نیز سؤالاتی در مورد کل سازمان آمادگی در این زمینه را مورد سنجش قرار می‌دهد [۵۵].

#### مدل شرکت TGO

شرکت مشاوره TGO که در زمینه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و ERP فعالیت می‌کند، ابزاری را توسعه داده است که بر اساس حوزه‌های زیر آمادگی سازمان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری را می‌سنجد:

(۱) منابع لازم برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (۲)

ارتباط با مشتری و پنج فرآیند بین وظیفه‌ای ۱ مدیریت  
ارتباط با مشتری می‌شود، که در شکل زیر نشان داده شده  
است [۱۰].



شکل ۲. مدل پاین و فرو [۱۰].

#### مدل ارایه شده توسط فرزانه

مهدی فرزانه در پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه علامه خود در سال ۱۳۸۵، عوامل و شاخص‌های زیر را (هفت عامل و بیست و نه شاخص) در زمینه آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری به صورت بومی برای سازمان‌ها در ایران مطرح نمودند: فرهنگ (فرهنگ تغییر پذیری - فرهنگ همکاری - فرهنگ یادگیری - فرهنگ مشتری محوری)، استراتژی (چشم انداز و رسالت - استراتژی مشتری - استراتژی روابط با مشتریان - استراتژی ایجاد ارزش)، ساختار سازمانی (ساختار تیمی - ارتباطات افقی - رویه و استاندارد برخورد با مشتری - عدم تمرکز)، نیروی انسانی (سیستم پاداش مناسب - استخدام کارکنان توانمند - رضایت کارکنان - آموزش کارکنان)، تکنولوژی (زیر ساخت تکنولوژیکی - یکپارچگی تکنولوژیکی - مدیریت دانش - مدیریت اطلاعات)، فرآیند (هدف گذاری بر روی مشتریان - کسب آشنایی با مشتری - کیفیت خدمات و محصولات سازمان - یکپارچگی فرآیند های سازمانی)، کنترل (سنجش اهمیت مشتریان - سنجش وفاداری مشتری - سنجش رضایت مشتری - برنامه ریزی و کنترل پروژه - پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد) [۱۱].

#### مدل ارایه شده توسط سید جوادین و همکاران

سید جوادین و حسنقلی پور در مقاله خود که در کنفرانس ملی ارتباط با مشتری / شهروند در دانشگاه تربیت مدرس در سال ۱۳۸۶ پذیرفته شد، عوامل زیر را برای سازمان‌ها در ایران به منظور پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری مطرح نمودند: مشتریان، استراتژی سازمانی، فرهنگ، کارکنان، تکنولوژی، فرآیند [۱۰].

#### سابقه مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری

الف) در این تحقیق تلاش شده است تا چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایران ترسیم گردد. بدین منظور پس از شرح مفاهیم و بسط مباحث مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری، چارچوب‌های مطرح در سازمان‌های امروزی مدنظر قرار گرفته و اجزای مشترک بین آنها در سه حوزه فرآیند ها، فناوری و مسائل انسانی استخراج گردیده‌اند. سپس با در نظر گرفتن مشخصات خاص محیط ایران، چارچوبی برای محیط ایران پیشنهاد شده است. در نهایت این چارچوب در هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) بررسی موردی شده و با اطلاعات به دست آمده و کسب نظر از خبرگان فن، چارچوب نهایی ارایه گردیده است [۴].

استان تهران درباره میزان اهمیت مؤلفه های مربوط به فاکتورهای تعیین شده، طراحی و در بین آنها توزیع گردید. داده ها به کمک SPSS و آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردیدند. با آنالیزهای انجام شده مشخص شد هر شش فاکتور فوق در اجرای مؤفق مدیریت ارتباط با مشتری و در نتیجه وفاداری مهمانان هتل ها دارای اهمیت می باشند [۲].

و) در این تحقیق، به تعیین و ارایه مدلی که بتواند با در نظر گرفتن تمامی جوانب و عوامل مورد نیاز برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری کارگشا باشد، پرداخته شد. در این تحقیق، ابتدا از مطالعه ادبیات موضوع، مهم ترین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری استخراج گردید. در مرحله بهتر، به تعیین مدل پیشنهادی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های فناوری اطلاعات پرداخته شد که شامل سطوح، عوامل، اولویت ها و وزن عوامل بود. در مرحله آخر، به سنجش سطوح بلوغ شرکت مورد نظر (یکی از سازمان های فناوری اطلاعات در ایران) پرداخته شده و سطح بلوغ شرکت مورد نظر تعیین گردید [۵].

با توجه به ادبیات تحقیق می توان نتیجه گیری نمود که شاخص های مرتبط با (مؤثر در) آمادگی سازمان ها در مدیریت ارتباط با مشتری در قالب ۳۰ شاخص و به صورت زیر می باشند:

۱) فرهنگ تغییر پذیری (۲) فرهنگ همکاری (۳) فرهنگ یادگیری (۴) فرهنگ مشتری محوری (۵) چشم انداز و رسالت (۶) استراتژی مشتری (۷) استراتژی روابط با مشتریان (۸) استراتژی ایجاد ارزش (۹) استراتژی مدیریت اطلاعات (۱۰) ساختار تیمی (۱۱) ارتباطات افقی (۱۲) رویه و استاندارد برخورد با مشتری (۱۳) عدم تمرکز (۱۴) سیستم پاداش متناسب (۱۵) استخدام کارکنان توانمند (۱۶) رضایت کارکنان (۱۷) آموزش کارکنان (۱۸) پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد (۱۹) مشارکت کارکنان (۲۰) زیر ساخت تکنولوژیکی (۲۱) یکپارچگی تکنولوژیکی (۲۲) مدیریت دانش (۲۳) هدف گذاری بر روی مشتریان (۲۴) کسب آشنایی با مشتری (۲۵) کیفیت خدمات و محصولات سازمان (۲۶) یکپارچگی فرآیند های سازمانی (۲۷) سنجش اهمیت مشتریان (۲۸) سنجش وفاداری مشتری (۲۹) سنجش رضایت مشتری (۳۰) برنامه ریزی و کنترل پروژه.

ب) برای اجرای فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری باید مراحل مختلفی از جمله متدولوژی، توسعه استراتژی های مشتری محور، طراحی جریان کار، طراحی مجدد کار و پشتیبانی تصمیم با استفاده از تکنولوژی مدنظر باشد. در این تحقیق سعی بر آن شده است که به مطالعه پیرامون لایه آخر یعنی پشتیبانی سیستم با استفاده از تکنولوژی پرداخته شود. به عبارت دیگر به بررسی گزینه ها و شاخص های مؤثر در طراحی یک نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته و چارچوبی برای آن ارایه شده است [۳].

ج) در این تحقیق شاخص های اصلی موفقیت ارتباط با مشتری در مرکز آمار و فناوری اطلاعات وزارت راه و ترابری تعیین و به صورت: ۱- عوامل پشتیبانی نرم افزار و سخت افزار ۲- عوامل توسعه سیستم و معماری فناوری اطلاعات ۳- عوامل اطلاع رسانی ۴- عوامل تعیین و تدارک های آماری اولویت بندی شده اند [۶].

د) در این تحقیق، ضمن بررسی مفاهیم، زیر سیستم ها و فرآیندهای یک سیستم مدیریت امور مشتریان الکترونیکی و مطالعه برخی تحقیقات انجام شده در سازمان ها و صنایع مختلف، بخش خدمات گواهی محصول شرکت اس.چی.اس ایران را مورد تحلیل قرار داده و با استفاده از متدولوژی شیء گرا و زبان مدل سازی UML زیر سیستم های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری را در اتوماسیون فروش و اتوماسیون پشتیبانی از مشتری مدل سازی شده است. در ادامه پایگاه داده لازم برای بخش تحلیلی مدیریت ارتباط با مشتری را معرفی نموده و یک مدل ریاضی داده کاوی که با تکنیک رگرسیون لجستیک به تحلیل رفتار مشتریان گذشته و ارایه مدل پیش بینی و اخذ تصمیم های مدیریتی در سیستم می پردازد، طراحی نموده و به بررسی اعتبار آن پرداخته شده است [۱۲].

ذ) در این تحقیق، با مطالعه های کتابخانه ای و مرور ادبیات موضوع، شش فاکتور «مدیریت دانش، پرسنل، مدیریت ارشد، تکنولوژی، شخصی سازی خدمات و یکپارچگی در سیستم های سازمان» به عنوان فاکتورهای مهم در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری استخراج و سپس مؤلفه های مربوط به هر فاکتور در صفت هتلداری ایران از طریق مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و میانی چندین هتل شهر تهران به دست آمد. بر این اساس، دو پرسشنامه مختلف جهت اخذ نظرات مدیران و مهمانان هتل های



## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است. این پژوهش بر حسب طرح پژوهش جز دسته توصیفی همبستگی، تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس می‌باشد زیرا که در پژوهش انجام شده رابطه بین متغیرها براساس تحلیل عاملی، استخراج و بررسی می‌شود و همچنین اثرپذیری و اثرگذاری عوامل بدست آمده در مرحله تحلیل عاملی با رویکرد تفسیری - ساختاری بررسی و مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری را تفسیر می‌کند. این پژوهش دارای رویکرد تطبیقی است زیرا در ابتدا از طریق مطالعه، بررسی و مقایسه، عوامل حیاتی و مدل‌های آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل عام ارایه می‌شود.

## جامعه و نمونه آماری

در تعیین شاخص‌های مطلوب و وزن آنها و بررسی آمادگی شرکت گاز استان اردبیل برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری، جامعه آماری شامل کارشناسان، متخصصین (خبرگان) و مدیران و سرپرستان شرکت گاز استان اردبیل (شرکت استانی و ادارات گاز تابعه شهرستانی) با زمینه تحقیق یا آشنایی با مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری اطلاعات می‌باشند. چون تعداد جامعه آماری محدود بود تمامی جامعه آماری (تعداد ۱۵۰ نفر) مورد بررسی قرار گرفت. در زمینه مدل سازی تفسیری ساختاری از نظرات ده نفر از خبرگان (مدیر عامل شرکت گاز استان و همچنین تعدادی از معاونین مرتبط شرکت گاز استان و مدیران ادارات شهرستان دارای تخصص، تحصیلات و تجربیات لازم در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری) شرکت گاز استان اردبیل استفاده شد.

## ابزار اندازه‌گیری و روش اجرایی تحقیق

در این تحقیق از روش‌ها و ابزارهای زیر جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است: در مبانی نظری تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب و مقاله‌های و پایان‌نامه‌های فارسی و انگلیسی استفاده شده است. از پرسشنامه جهت استخراج نظر کارشناسان شرکت گاز استان اردبیل درباره میزان موافقت آنها با شاخص‌های اولیه استفاده شده است. از نظر خبرگان شرکت گاز استان

اردبیل برای ارتباط بین متغیرها استفاده شده است. گام‌های انجام این تحقیق عبارت بودند از:

الف) مطالعات مربوط به شناخت مبانی نظری تحقیق که شامل دو مرحله زیر می‌باشد:

- بررسی تحقیقات و پژوهش‌های گذشته

- بررسی مدل‌ها و روش‌های ارزیابی آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری

ب) طراحی و توزیع پرسشنامه ارزیابی عوامل و شاخص‌های به دست آمده

با طراحی پرسشنامه‌ای مشتمل بر شاخص‌های فوق، از خبرگان و کارشناسان شرکت گاز استان اردبیل خواسته شد تا نظر خود را درباره میزان موافقت با هر یک از اجزای آن بیان کنند.

ج) جمع‌آوری اطلاعات مربوط به شاخص‌ها و عوامل از کارشناسان و خبرگان شرکت گاز استان اردبیل

د) تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شده به کمک روش‌های آماری: روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از SPSS محاسبه گردید و با استفاده از تحلیل عاملی، گروه‌بندی شاخص‌ها و حذف شاخص‌های نامناسب، میزان تعیین هر کدام از شاخص‌ها روی عامل مورد نظر سنجیده شد و عامل‌های نهایی به دست آمده و اصلاح شد.

ذ) بررسی ارتباط بین عوامل نهایی اثرگذار بر مدیریت ارتباط با مشتری بدست آمده از تحلیل عاملی از طریق مدل سازی ساختاری-تفسیری (شامل شناسایی عوامل دارای قدرت تاثیرگذاری بر دیگر عوامل و عوامل دارای وابستگی و تأثیرپذیری از عوامل دیگر) و در نتیجه شناسایی عوامل کلیدی تاثیرگذار بر مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی.

## پایایی (اعتبار پذیری) و روایی<sup>۱</sup>

در این تحقیق از اعتبار سازگاری اجزا که آزمونی است برای سنجش سازگاری پاسخ‌های فرد با همه عناصر ابزار اندازه‌گیری، استفاده شده است. مشهورترین آزمون برای اعتبار سازگاری اجزا عبارت است از ضریب آلفای کرونباخ. برای آزمون با هدف‌های پژوهشی، حصول

۱. Reliability

۲. Validity

### تحلیل عاملی

پرسشنامه این تحقیق که مشتمل بر ۳۰ سوال است، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج این تحلیل در زیر آمده است: نتایج آزمون اعتبار پرسشنامه از طریق تحلیل عاملیبر روی داده‌ها با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی تحلیل عاملی صورت گرفت و چرخش واریماکس بر روی آنها انجام شد که در نهایت آزمون KMO تقریباً ۰/۷۶۳ حاصل گردید. این عدد نمایانگر درجه تناسب (یا مناسب بوده) داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی می باشد. این نتایج در جدول زیر آمده‌اند: جدول "اشتراکات تمامی متغیرها" که مناسب بودن نوع متغیرها را نشان می دهد، برای همه متغیرها (سؤالات) بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد.

پایایی بالاتر از ۰/۷ / مناسب است. پایایی پرسشنامه ۰/۸۳۶ به دست آمد که با توجه به بیشتر بودن از ۰/۷ رقمی قابل قبول است. برای افزایش روایی ظاهری از نظر اساتید مربوطه نظر خواهی شد تا پرسشنامه برای توزیع آماده گردند. برای اندازه گیری روایی پرسشنامه که شامل شاخص های اصلی مدل ارزیابی آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری می باشد میان خبرگان و کارشناسان و محققان شرکت گاز استان اردبیل توزیع شد و نظر آنها درباره میزان موافقت با هر شاخص در چارچوب پیشنهادی در قالب اعداد کیفی پنج گزینه ای اخذ شد و اشکالات ساختاری آن شناسایی و اصلاحات لازم جهت برآورده ساختن روایی محتوا انجام شد که در نهایت تمامی این ۳۰ شاخص تأیید و نهایی شد.

جدول ۱. آزمون KMO and Bartlett

#### KMO and Bartlett's Test

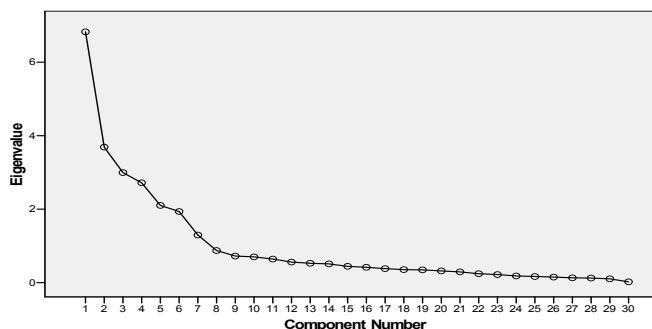
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3014.989
	df	435
	Sig.	.000

جدول ۲. جدول Communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
x1	1.000	.642
x2	1.000	.608
x3	1.000	.795
x4	1.000	.759
x5	1.000	.572
x6	1.000	.643
x7	1.000	.614
x8	1.000	.788
x9	1.000	.751
x10	1.000	.785
x11	1.000	.709
x12	1.000	.662
x13	1.000	.735
x14	1.000	.553
x15	1.000	.625
x16	1.000	.713
x17	1.000	.760
x18	1.000	.827
x19	1.000	.748
x20	1.000	.628
x21	1.000	.893
x22	1.000	.882
x23	1.000	.838
x24	1.000	.687
x25	1.000	.700
x26	1.000	.723
x27	1.000	.823
x28	1.000	.721
x29	1.000	.678
x30	1.000	.699

Extraction Method: Principal Comp

Scree Plot



شکل ۳. نمودار تعداد عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی

- استراتژی مدیریت اطلاعات
- عامل ساختار سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد
  - ساختار تیمی
  - ارتباطات افقی
  - رویه و استاندارد برخورد با مشتری
  - عدم تمرکز
- عامل تکنولوژی (فناوری) که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد:
  - زیر ساخت تکنولوژیکی
  - یکپارچگی تکنولوژیکی
  - مدیریت دانش
- عامل کنترل سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد:
  - سنجش اهمیت مشتریان
  - سنجش وفاداری مشتری
  - سنجش رضایت مشتری
  - برنامه ریزی و کنترل پروژه
- عامل توانایی نیروی انسانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد:
  - سیستم پاداش مناسب
  - استخدام کارکنان توانمند
  - رضایت کارکنان
  - آموزش کارکنان
  - پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد
  - مشارکت کارکنان

از سؤالات این پرسش نامه ۷ عامل توسط تحلیل عاملی جدا شد. این متغیرها در حدود ۷۲٪ واریانس متغیر (عامل) کلی را تبیین می‌کنند و در واقع نشان دهنده روایی سؤالات می‌باشند. نمودار ۳ نشان می‌دهد که ۷ عامل از سؤالات استخراج شده است.

همان طور که اشاره شد، در ماتریس چرخش یافته برای متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتریان ۷ عامل کلی در مجموع شناسایی شد و با توجه به ادبیات تحقیق نامگذاری شد.

با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ۳۰ شاخص (متغیر) مورد تحلیل قرار گرفت که همه آنها اشتراکی حداقل برابر با ۰/۵ داشتند و مورد تأیید قرار گرفتند. جداول زیر نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهند. در نهایت ۳۰ متغیر (شاخص) تأیید شده در غالب هفت عامل کلی دسته‌بندی شدند که عبارتند از:

- عامل فرهنگ سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد:
  - فرهنگ تغییر پذیری
  - فرهنگ همکاری
  - فرهنگ یادگیری
  - فرهنگ مشتری محوری
- عامل استراتژی سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد:
  - چشم انداز و رسالت
  - استراتژی انتخاب مشتری
  - استراتژی روابط با مشتریان
  - استراتژی ایجاد ارزش

### مدل سازی ساختاری تفسیری

مدل سازی ساختاری تفسیری یکی از روش های طراحی سیستم ها، به ویژه سیستم های اقتصادی و اجتماعی است. مدل سازی ساختاری تفسیری، رویکردی است که با بهره گیری از ریاضیات، رایانه و مشارکت متخصصان، به طراحی سیستم های بزرگ و پیچیده می پردازد.

• عامل فرآیند های سازمانی که شامل شاخص های

زیر می باشد:

- هدف گذاری بر روی مشتریان
- کسب آشنایی با مشتری
- کیفیت خدمات و محصولات سازمان
- یکپارچگی فرآیند های سازمانی

جدول ۳: جداول نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای هفت عامل استخراج شده

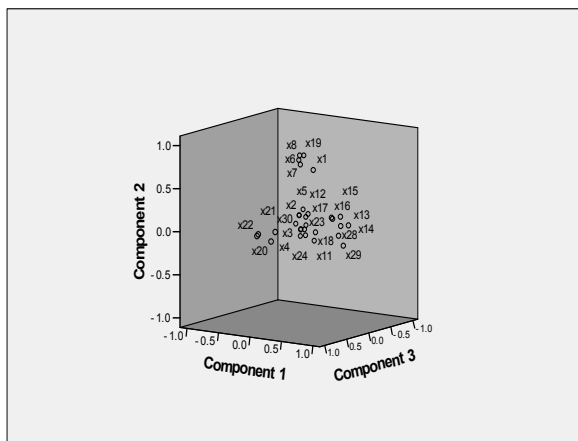
Component	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
x1	.547	.457	.022	-.038	-.344	.118	-.006
x2	.308	.262	.321	.359	-.093	-.450	.036
x3	.385	.216	.448	.394	.014	-.494	-.017
x4	.400	.188	.397	.381	.112	-.485	-.115
x5	.210	.364	.216	.438	.101	-.381	-.041
x6	.291	.568	.066	.126	-.400	.213	.101
x7	.412	.535	-.028	-.067	-.203	.317	.105
x8	.354	.699	-.001	.014	-.161	.383	-.044
x9	.459	.272	-.277	.073	.601	.068	.133
x10	.457	.322	-.257	.208	.565	.106	.182
x11	.408	-.055	-.350	-.028	.633	.122	-.005
x12	.542	.257	-.203	.076	.491	.035	.110
x13	.604	-.100	-.210	-.059	-.036	.024	-.557
x14	.588	-.160	-.186	-.188	-.165	-.067	-.283
x15	.670	.072	-.163	-.061	.007	-.098	-.362
x16	.768	-.135	-.175	-.208	-.144	-.090	.043
x17	.763	-.138	-.194	-.180	-.196	-.154	.162
x18	.659	-.355	-.112	-.173	-.163	-.140	.422
x19	.315	.720	-.062	-.028	-.242	.260	.004
x20	.269	-.135	.574	-.397	.177	.125	-.057
x21	.352	-.066	.743	-.364	.211	.184	.044
x22	.349	-.115	.735	-.328	.216	.209	.088
x23	.326	-.474	.141	.587	-.052	.357	-.112
x24	.262	-.479	.070	.501	-.028	.359	.056
x25	.329	-.359	.062	.598	-.109	.300	.027
x26	.308	-.393	.146	.587	-.085	.318	.009
x27	.499	-.319	-.073	-.079	-.233	-.187	.610
x28	.700	-.306	-.174	-.204	-.155	-.189	-.065
x29	.607	-.394	-.273	-.156	-.021	-.093	-.216
x30	.389	-.084	.633	-.320	.073	.134	-.116

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 a. 7 components extracted.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.827	22.755	22.755	6.827	22.755	22.755	3.882	12.842	12.842
2	3.689	12.297	35.052	3.689	12.297	35.052	3.427	11.424	24.265
3	2.994	9.981	45.033	2.994	9.981	45.033	3.130	10.434	34.699
4	2.717	9.058	54.091	2.717	9.058	54.091	2.979	9.932	44.631
5	2.101	7.005	61.096	2.101	7.005	61.096	2.861	9.537	54.168
6	1.937	6.455	67.551	1.937	6.455	67.551	2.772	9.242	63.409
7	1.296	4.320	71.871	1.296	4.320	71.871	2.539	8.462	71.871
8	.874	2.914	74.785						
9	.723	2.411	77.195						
10	.701	2.337	79.532						
11	.643	2.142	81.674						
12	.560	1.867	83.541						
13	.527	1.757	85.298						
14	.511	1.702	87.000						
15	.444	1.479	88.479						
16	.418	1.394	89.873						
17	.382	1.272	91.145						
18	.364	1.181	92.326						
19	.347	1.158	93.485						
20	.319	1.064	94.549						
21	.293	.975	95.524						
22	.243	.810	96.334						
23	.220	.734	97.068						
24	.181	.604	97.672						
25	.167	.558	98.229						
26	.151	.503	98.733						
27	.131	.437	99.170						
28	.124	.415	99.584						
29	.103	.345	99.929						
30	.021	.071	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Plot in Rotated Space



Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.627	.334	.273	.242	.362	.260	.404
2	-.223	.725	-.115	-.456	.213	.286	-.276
3	-.298	.000	.783	.123	-.322	.409	-.114
4	-.229	.010	-.438	.692	.094	.489	-.171
5	-.152	-.422	.236	-.094	.814	.031	-.266
6	-.157	.424	.230	.480	.128	-.664	-.236
7	-.606	.071	-.014	-.004	.181	-.058	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

جدول ۴. علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری-تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر Z بر i تاثیر دارد	متغیر i بر Z تاثیر دارد

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری						
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۱	O	V	A	A	X	O	تکنولوژی
۲			O	X	A	V	نیروی انسانی
۳				A	O	V	ساختار سازمانی
۴					A	V	فرهنگ
۵						V	کنترل
۶						O	استراتژی
۷							فرآیند

سی شاخص در قالب هفت عامل فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی (فناوری)، کنترل سازمانی، توانایی نیروی انسانی، فرآیند های سازمانی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی تایید شدند.

#### تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

بر اساس نتایج گام قبلی، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آنها است. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت تاثیرات) میان عوامل پردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. در این مرحله متغیرهای مساله مساله به صورت دو به دو و زوجی با هم مقایسه شدند و پاسخ دهندگان با استفاده از نمادهای  $V, A, O, X$  به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. بعد از نظر خواهی از ده نفر از خبرگان و کارشناسان شرکت گاز استان اردبیل، ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی طبق جدول ۴ بدست آمد.

#### تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه بدست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای  $V, A,$

این رویکرد توسط وارفیلد<sup>۱</sup> معرفی و توسعه داده شد [۱].

در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه می‌شود. مدل سازی ساختاری تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل سازی ساختاری-تفسیری، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد. به عبارت دیگر مدل سازی تفسیری ساختاری یک فرآیند متعامل است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. در این مدل پس از شناسایی ابعاد و شاخص های مطالعه روابط بین ابعاد و شاخص های شناسایی شده با استفاده از رابطه مفهومی "منجر به" تحلیل می‌شود. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت است از: [۱۴].

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد ساختاری تفسیری

##### شناسایی و تعیین معیارهای تصمیم گیری

در این تحقیق با انجام آزمون تحلیل عاملی تاییدی،

1. Warfield, J.N.

جدول ۵ می باشد.

### تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود. برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. انتقال پذیری به معنای آن است که اگر متغیر A منجر به B شود (بر C تاثیر داشته باشد) و B منجر به C شود (بر C تاثیر داشته باشد) در این صورت باید A منجر به C شود (A بر C نیز تاثیر می گذارد). یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده می شود. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر بدست می آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تاثیر می پذیرد و خود متغیر بدست می آید. ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول ۶ بدست می آید.

$O, X$  به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است: در صورتی که ورودی  $(i,j)$  (محل تلاقی سطر  $i$  و ستون  $j$ ) در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $V$  باشد در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس دسترسی یک و در ورودی  $(j,i)$  صفر قرار داده می شود. در صورتی که ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $A$  باشد در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی  $(j,i)$  یک قرار داده می شود. در صورتی که ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $X$  باشد در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس دسترسی یک و در ورودی  $(j,i)$  یک قرار داده می شود. در صورتی که ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $O$  باشد در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی  $(j,i)$  صفر قرار داده می شود. در صورتی که  $j=i$  باشد در ورودی ماتریس دسترسی یک قرار داده می شود.

ماتریس دسترسی اولیه طبق توضیحات فوق برای ماتریس خود تعاملی ساختاری مرحله قبل به صورت

جدول ۶. ماتریس ماتریس دسترسی اولیه

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۲	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۷	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱

جدول ۷. ماتریس ماتریس دسترسی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۳
۲	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۴
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۶
۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۶
۶	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲
۷	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۳
میزان وابستگی	۴	۴	۴	۳	۴	۶	۴	

جدول ۸. تعیین سطح نخست در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

عامل	مجموعه خروجی اثرگذاری	مجموعه ورودی اثرپذیری	اشتراک	سطح
۱	۶و۳و۱	۱و۵و۶و۵	۱و۶	
۲	۷و۶و۲و۴	۷و۵و۲و۵	۲و۷و۲	
۳	۶و۳	۱و۳و۴	۳	
۴	۷و۶و۳و۲و۴و۱	۷و۵و۲و۵	۲و۷و۲	
۵	۷و۶و۵و۲و۴و۱	۵	۵	
۶	۶و۱	۱و۲و۳و۵و۶و۵	۱و۶	۱
۷	۷و۲و۴	۷و۵و۲و۵	۲و۷و۲	۱

حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید.

همان طور که در جدول ۸ مشخص شده است، عوامل استراتژی (۶) و فرآیند (۷) در سطح اول قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص شد، باید این عوامل را از سایر عوامل جدا و حذف شوند، این عمل تا زمانی که سطح تمامی عوامل مشخص شوند تکرار می‌شود.

همان طور که در جدول ۹ مشخص شده است، نیروی انسانی (۲) و ساختار سازمانی (۳) در سطح دوم قرار می‌گیرند.

همان طور که در جدول ۱۰ مشخص شده است، تکنولوژی (۱) در سطح سوم قرار می‌گیرد.

### تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودیها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (ورودی‌ها) باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد. چنانچه اشتراک مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مقدم (خروجی‌ها) برابر باشد متغیر مربوطه در سلسله مراتب ماتریس ساختاری تفسیری، در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را در جدول از تمامی مجموعه

جدول ۹: تعیین سطح دوم در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

عامل	مجموعه خروجی اثرگذاری	مجموعه ورودی اثرپذیری	اشتراک	سطح
۱	۳و۱	۱و۵و۵	۱	
۲	۴و۲	۲و۵و۵	۲و۴	
۳	۳	۱و۳و۴	۳	
۴	۱و۲و۳و۴و۵	۲و۵و۵	۲و۴	
۵	۱و۲و۴و۵	۵	۵	

جدول ۱۰: تعیین سطح سوم در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

عامل	مجموعه خروجی اثرگذاری	مجموعه ورودی اثرپذیری	اشتراک	سطح
۱	۱	۱و۵و۵	۱	۳
۴	۴و۱	۵و۵	۴	
۵	۱و۴و۵	۵	۵	

جدول ۱۱. تعیین سطح چهارم در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

عامل	مجموعه خروجی اثرگذاری	مجموعه ورودی اثرپذیری	اشتراک	سطح
۴	۴	۴ و ۵	۴	۴
۵	۴ و ۵	۵	۵	۵

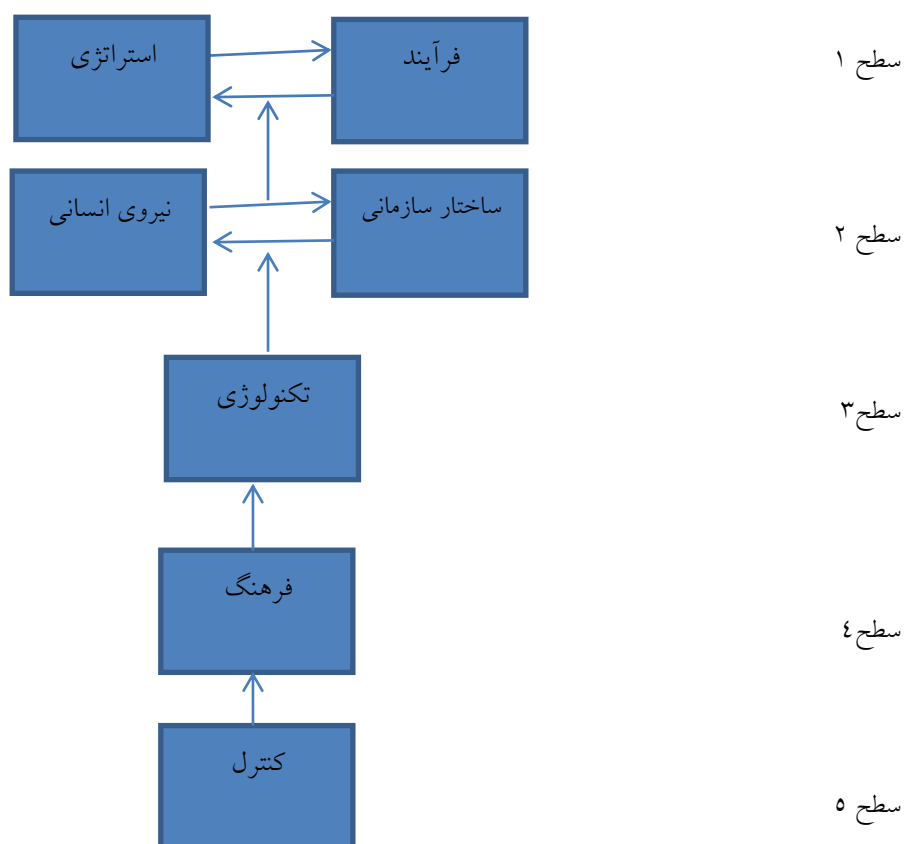
### ترسیم نمودار MICMAC

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارد (ساختار سازمانی). دسته دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) هستند که از قدرت نفوذ ضعیف ولی وابستگی بالایی برخوردارند (تکنولوژی، فرآیند، استراتژی). گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) می‌باشند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند (فرهنگ، نیروی انسانی).

همان طور که در جدول ۱۱ مشخص شده است، فرهنگ (۴) در سطح چهارم قرار می‌گیرد و تنها عامل باقیمانده یعنی کنترل (۵) در سطح ۵ قرار می‌گیرد.

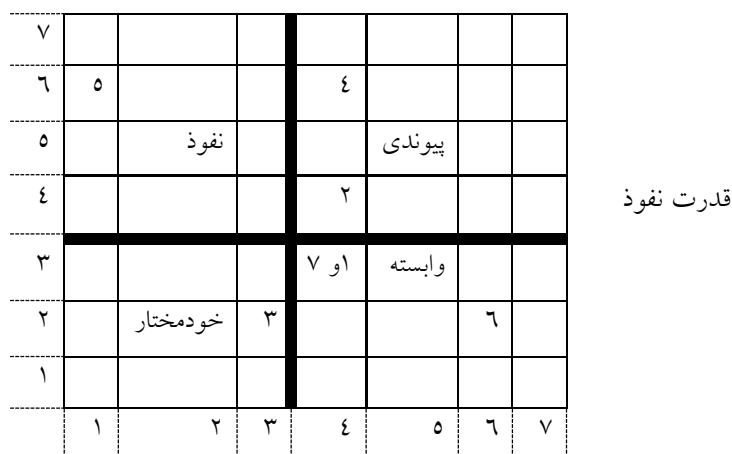
### ترسیم مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

مدل نهایی بدست آمده در این تحقیق از پنج سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر هستند از تاثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تاثیر سایر عوامل می‌باشند. عوامل سطوح پایین تر از تاثیرگذاری بیشتری برخوردارند.



شکل ۴. مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری





### وابستگی

- عامل کنترل سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) سنجش اهمیت مشتریان (۲) سنجش وفاداری مشتری (۳) سنجش رضایت مشتری (۴) برنامه ریزی و کنترل پروژه
  - عامل توانایی نیروی انسانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) سیستم پاداش مناسب (۲) استخدام کارکنان توانمند (۳) رضایت کارکنان (۴) آموزش کارکنان (۵) پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد (۶) مشارکت کارکنان
  - عامل فرآیند‌های سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) هدف‌گذاری بر روی مشتریان (۲) کسب آشنایی با مشتری (۳) کیفیت خدمات و محصولات سازمان (۴) یکپارچگی فرآیند‌های سازمانی
- نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری درباره ۷ عامل بدست آمده از تحلیل عاملی که در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دولتی ایران نقش دارند، نشان می‌دهد که عامل ساختار سازمانی، قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارد. عوامل تکنولوژی، فرآیند، استراتژی از قدرت نفوذ ضعیف ولی وابستگی بالایی برخوردار هستند و عوامل فرهنگ و نیروی انسانی از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار بوده عامل کنترل دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی است. بنابراین عوامل فرهنگ و نیروی انسانی و کنترل چون دارای قدرت نفوذ بالایی هستند، متغیرهای کلیدی نامیده می‌شود و باید در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی (شرکت گاز استان اردبیل) در اولویت قرار گیرند. همچنین عوامل کنترل و فرهنگ به ترتیب بیشترین تاثیرگذاری را بر

گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) را در بر می‌گیرد. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند (کنترل). متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند متغیرهای کلیدی نامیده می‌شوند. بنابراین عوامل نیروی انسانی، فرهنگ و کنترل باید در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دولتی ایران (شرکت گاز استان اردبیل) در اولویت قرار گیرند.

### نتیجه‌گیری

- با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ۳۰ شاخص (متغیر) مورد تحلیل قرار گرفت که همه آنها اشتراکی حداقل برابر با ۰/۵ داشتند و مورد تأیید قرار گرفتند. در نهایت ۳۰ متغیر (شاخص) تأیید شده در غالب هفت عامل کلی دسته‌بندی شدند که عبارتند از:
- عامل فرهنگ سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) فرهنگ تغییر پذیری (۲) فرهنگ همکاری (۳) فرهنگ یادگیری (۴) فرهنگ مشتری محوری
  - عامل استراتژی سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) چشم‌انداز و رسالت (۲) استراتژی انتخاب مشتری (۳) استراتژی روابط با مشتریان (۴) استراتژی ایجاد ارزش (۵) استراتژی مدیریت اطلاعات
  - عامل ساختار سازمانی که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) ساختار تیمی (۲) ارتباطات افقی (۳) رویه و استاندارد برخورد با مشتری (۴) عدم تمرکز
  - عامل تکنولوژی (فناوری) که شامل شاخص‌های زیر می‌باشد: (۱) زیرساخت تکنولوژیکی (۲) یکپارچگی تکنولوژیکی (۳) مدیریت دانش

۱۰. سید جوادین، سید رضا؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ حسینی، سید جابر (۱۳۸۶)، ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمان جهت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری / شهروند، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۱. فرزانه، مهدی (۱۳۸۵)، ارایه مدلی جهت سنجش آمادگی سازمان در مدیریت ارتباط با مشتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

۱۲. فروزنده، مشعل (۱۳۸۳)، مدیریت امور مشتریان الکترونیکی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

۱۳. عابدین، بابک (۱۳۸۵)، طراحی چارچوب مدیریت محتوای وب سایت کسب و کار الکترونیکی سازمان هواپیمایی کشوری در مدیریت الکترونیکی با مشتری با استفاده از وب کاوی رفتار بازدید کنندگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۴. کهن خاکی، سمیرا (۱۳۹۴) شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تجارت سیار بارویکرد تفسیری- ساختاری، فصلنامه اختصاصی تبلیغات و بازاریابی، شماره ۱.

۱۵. مؤمنی، منصور (۱۳۸۶)، تحلیل های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول، تهران، نشر کتاب نو.

۱۶. مؤمنی، منصور (۱۳۸۵)، مباحث نوین تحقیق در عملیات، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

17. Bolton, M. (2004), customer centric business processing, International journal of productivity and performance management, 53(1),44-51.

18. Bose, R., & Sugumaran, V. (2003), "Application of knowledge management technology in customer relationship management", Knowledge and Process Management, 10(1), pp.3-17.

19. Brown, S. A., & Gulycz, M. (2002), Performance – driven CRM. In Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters, J. (2006), "A relationship – management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", Industrial Marketing Management, 35(1), pp.57-71.

عوامل دیگر داشته و متغیرهای فرآیند و استراتژی بیشترین تاثیرپذیری را از عوامل دیگر دارند.

## منابع

۱. آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۲. امیدواران، مرضیه (۱۳۸۵)، فاکتورهای مؤثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع خدماتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۳. بهی، بنفشه (۱۳۸۳)، ارایه چهارچوبی برای طراحی نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۴. حاجی زمانعلی، علی (۱۳۸۳)، چهارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۵. خانلری، امیر (۱۳۸۵)، ارایه مدلی مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۶. سرآبادانی تفرشی، مجید (۱۳۸۴)، شناسایی شاخص های اصلی موفقیت و پیشنهاد چارچوبی برای مدیریت ارتباط با مشتری در مرکز IT وزارت راه و ترابری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

۷. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۲)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هفتم، تهران، انتشارات آگاه.

۸. سرمد، زهره (۱۳۸۴)، آمار استنباطی: گزیده ای از تحلیل های آماری تک متغیری، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).

۹. سکاران، اوما (۱۳۸۱)، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ دوم تهران: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

31. Kellen, V. (2002), "CRM Measurement Frameworks", White paper.
32. Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J. and Ryals, L. (2003), Customer Relationship Management: Perspectives from the Market Place, In Plakoyiannaki, E. (2005), "How Do Organisational Members perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm", *Journal of Marketing Management*, 21, pp.363-392.
33. Lemon, K.N., White, T.B. and Winer, R.S. (2002), "Dynamic Customer Relationship Management : Incorporating Future Considerations in to the Service Retention Decision", *Journal of marketing*, 66, pp.1-14.
34. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters, J. (2006), "A relationship-Management assessment tool: Questing, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp.57-71.
35. Loria, K., Obeng, T.K. (2005), Customer Relationship Management Implementation: A case study of two service companies. Master's Thesis.
36. Payne, A., FROW, p. (2005), A Strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, vol.69,no.10, pp. 167-176.
37. Piccoli, G., O'connor, P., Capaccioli, C. and Alvarez, R. (2003), "Customer relationship management a driver for change in the structure of the US lodging industry", In Ozgener, S., Iraz, R. (2005), "Customer relationship management in small- medium enterprises: The case of Turkish tourism industry", *Tourism Management?*
38. Reynolds, J. (2002), A Practical Guide to CRM : Building More profitable Customer Relationships. CMP Books, pp. 1-67.
39. Rigby, D; Reichheld, F; Scheffer, P. (2002), "Avoid The Four Perils of CRM", *Harvard Business Review* 80(2), pp. 101- 109.
40. Ryals, L. (2003), "Making Customers pay; measuring and managing customer risks and returns", *Journal of strategic marketing*, 11, pp.165-175.
41. Ryals, L. Knox, S. (2001), "Cross – Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *Journal of Strategic Marketing* 9, pp.3-27.
42. Ryals, L, and Payne, A. (2001), "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information – Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp.3-27.
20. Chen, I.J, Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal* 9(5), pp.672-688.
21. Crosby, L. A. (2002), "Exploring some myths about Customer relationship management", *marketing service quality*, 12 (5), pp.271-277.
22. CRM Guru (2003). What Is CRM? Available at: [http://www.Crmguru.com/content/answer/what is crm.html](http://www.Crmguru.com/content/answer/what%20is%20crm.html); [17].
23. Day, G.S. (2002), "Winning the competition for Customer Relationships", Working Paper, In Plakoyiannaki, E. (2005), "How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm", *Journal of Marketing Management*, 21, pp.363-392.
24. Day, G.S. (2000), "Managing market relationships", In Croteau, A.M. And Li, p. (2003), "Critical success factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
25. Ernst and Young (2001), Eighth Annual Special Report on Technology in Banking and Financial Service, In Plakoyiannaki, E. (2005), "How Do Organisational Members perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm", *Journal of Marketing Management*, 21, pp.363-392.
26. Geib, M. et al. (2005), "Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial services", *IEEE (proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences)*.
27. Greenberg, p. (2002). CRM at the speed of Light. Capturing and Keeping Customer in Internet Real Time. MCGraw – Hill Osborne Media, 2nd edition.
28. Hampe, F.J, Swatman, P. (2002), Customer Relationship Management (eCRM) Issues in Electronic Commerce, *Universität Koblenz-Landau Institut für Wirtschaftsinformatik*, whitepaper.
29. Hippner, H., Martin, S., Wilde, K.D. (2001), Customer Relationship Management, In Hampe, F.J., Swatman, P. (2002), Customer Relationship Management (eCRM) Issues in Electronic Commerce *Universität Koblenz-Landau Institut für Wirtschaftsinformatik*, Whitepaper.
30. Jutla, D., Craig, J., and Bodorik, p. (2001), "Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness", *Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui.

50. Swift, R.S.(2001), Accelerating Customer Relationships:Using CRM and Relationship Technologies, In Plakoyiannaki, E.(2005), " How Do Organisational Members perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm", Journal of Marketing Management , 21, pp.363-392.
51. Woodcock, N., Starkey, M. (2001) ,"I Wouldn't Start from Here:Finding a way in CRM projects", Journal of Database marketing, 9(1), pp.61-74.
52. Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004), " An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management:Towardsacommon understanding of an emergin phenomenon", Industrial Marketing Management , 33, pp.475-489.
53. Ward, j; Hemingway, C; Daniel, E. (2005), "A Framework for addressing the organizational issues of enterprise systems implementation", Journal of Strategic Information systems, 14, pp.97- 119.
54. Woodcock , N. ,Stone , M , Foss ,B .(2003) The Customer Managements Core card : Managing CRM for profit. London :Kogan page.
55. <http://www.first Wave.net>
56. <http://www.tgo.ca>
57. <http://www.atfocus.ca>
43. Salomann, H. et al, (2005), "Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledg for, From and About Customer work", proceeding of the Eleventh American Conference on Information Systems, Omaha, NE, USA August 11th -14th.
44. Sheth, J., Sisodia, R., & Sharma, A.(2000), "The antecedents and consequences of customer- centric marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), pp.5.
45. Sigala, M. (2006), "Mind the gap! Online and offline success factors for implementing e- Customer Relationship M anagement in the hotel sector: guests? Perceptions of perceived e- Service quality levels", Tourism: an International Interdisciplinary Journal.
46. Sigala, M. (2005), "Integrating customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications". International, Journal of Hospitality Management, vol.24, No3, pp.391-413.
47. Sin, L. et al.(2005), "CRM: Conceptualization and Scale development", European Journal of Marketing, vol.39 No.11/12, pp.1264- 1290.
48. Srivastava, R. K, Shervani, T.A, and Fahey, L.(1999), "Marketing, Business Processes, and Shaerholder value: An
49. Organizationally embedded view of Marketing activities and the discipline of Marketing", in Zablah, A.R, Bellenger, D.N, and Johnston, W.J. (2002), " Anevaluation of divergent: Towards a Common understanding of an merging phenomenon" , Industrial Marketing Management, 33, pp.475- 489.