

## بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در بین بانکهای تجاری کشور از نظر سازگاری با استراتژی مشتری مداری\*

دکتر علی دیواندری<sup>۱</sup>

### چکیده:

در این نوشتار وضعیت فرهنگ سازمانی در بین بانکهای تجاری کشور از نظر میزان سازگاری با استراتژی مشتری مداری مورد بررسی قرار گرفته است. از فرهنگ مشتری مداری و ویژگیهای آن سخن به میان آمده است پس از آن، متغیرهایی بعنوان متغیرهای فرهنگی انتخاب شده اند و میزان سازگاری آنها با استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری کشور مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. هدف از انجام این تحقیق شناسایی میزان آمادگی (فرهنگ سازمانی) این بانکها برای اجرای استراتژی مشتری مداری بوده است.

### واژه های کلیدی

فرهنگ سازمانی، استراتژی، مشتری مداری، فرهنگ استراتژی مدار، بانکهای تجاری ایران

\* تاریخ دریافت ۸۲/۹/۱ تاریخ پذیرش ۸۲/۱۱/۲

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در برنامه ریزی و هدایت برنامه‌های تغییر، فرهنگ یکی از پیچیده‌ترین مقوله‌هاست. گروهی از سر سهل اندیشی و ساده انگاری به مقوله تغییر فرهنگ سازمانی نگریسته و به خطا آن را با تغییر در روش فعالیت‌های روابط عمومی و یا افزایش حجم تبلیغات برابر انگاشته‌اند. کم نیستند سازمانهایی که می‌پندارند با تغییر جزئی در تفکر کارکنان و بکارگیری چند شعار جدید یا پر رنگ کردن جملات زیبا در قالب ارزشهای جدید می‌توانند تغییرات فرهنگی بوجود آورند. این دسته از سازمانها بطور طبیعی انتظار دارند از طریق چاپ و تکثیر انبوهی از پوسترها، تهیه هدایای تبلیغاتی و انتشار بولتن‌ها و نشریات بتوانند به تغییرات فرهنگی بزرگی نائل شوند.

از سوی دیگر گروهی بر این گمان اند که تغییر فرهنگ، کار مشخص و ضابطه مندی است که می‌توان آنرا به راحتی برنامه‌ریزی و اجرا کرد، گویا می‌توان ویژگی‌های یک فرهنگ را از داخل قفسه‌های سازمان برداشت و با تغییر اندک، مجدداً به جای خود برگرداند و از تاثیرات مثبت آن برخوردار شد. واقعیت این است که فرهنگ هم، مانند سایر واقعیت‌های سازمانی قابل تغییر است. لیکن به همان اندازه که فرهنگ یک واقعیت غیر ملموس است، تغییر آن نیز دشوار و پیچیده است. برای پیاده سازی موفق یک استراتژی تجاری در سازمان لاجرم باید الزامات آن فراهم شود، در غیر این صورت بهترین استراتژی‌ها و بهترین تصمیم‌ها در حد یک قصد و هدف متعالی باقی خواهد ماند. برای پیاده سازی استراتژی، یکی از واقعیت‌های سازمانی که لازم است با استراتژی سازگار گردد، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ عامل اصلی حمایت استراتژی است. تلاشی که در این کار پژوهشی صورت گرفته است، دریچه‌ای به دنیای پیچیده فرهنگ می‌گشاید.

در این گفتار میزان سازگاری فرهنگ چند بانک تجاری کشور با استراتژی مشتری مداری مورد سنجش قرار گرفته است.

### تعریف فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمان، مجموعه‌ای از ارزشهاست که مرز میان پسندها و ناپسندها را مشخص می‌کند. به بیان دیگر در برگیرنده مفروضاتی مانند مجموعه باورها درباره ماهیت انسانی است. فرهنگ، یک سازمان خاص را از سایر سازمانها متمایز می‌کند. (بکهارد ریچارد و پریچارد، وندی،<sup>۱</sup> ۱۹۹۲)

- فرهنگ مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک غالب است که با وسائل نمادین چون داستانها، شعار، حکایات و کلمات قصار نشان داده می‌شود.

- فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته، به گونه‌ای که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می‌آموزد، اگر این الگو در طی زمان کارائی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد به نحوی که آن شیوه‌ی صحیح ادراکی، اندیشه و احساس اعضاء جدید را درباره مشکلاتشان شکل می‌دهد. (گوردن،<sup>۲</sup> ۱۹۸۷، ص ۷۰۶).

### مشتری مداری

مشتری مداری نوعی فرهنگ سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازم جهت ارزش گذاشتن به مشتریان به برترین شکل را ایجاد می‌کند. (نارور و اسلیتر).

مشتری مداری، گرایشی است برای بدست آوردن اطلاعات در مورد مشتری و استفاده از آن در تدوین استراتژی به منظور برآورده ساختن این نیازها، و اجرای این استراتژی از طریق پاسخگویی مثبت به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان (روکرت<sup>۳</sup>).

---

1. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy

2. Gorden

3. Rocert

### استراتژی مشتری مدار

- استراتژی به معنای تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفهاست (چندلر<sup>۱</sup> ۱۹۶۲). در استراتژی مشتری مداری، هدف بلند مدت سازمان، مشتری است.

- در استراتژی مشتری مدار، مشتری مداری به عنوان یک مزیت استراتژیک تلقی شده و کلیه اقدامات و تصمیمات سازمانی که بیانگر و مشخص کننده هدفها و مقاصد سازمان است، در مسیر رضایت مشتری جهت می یابند.

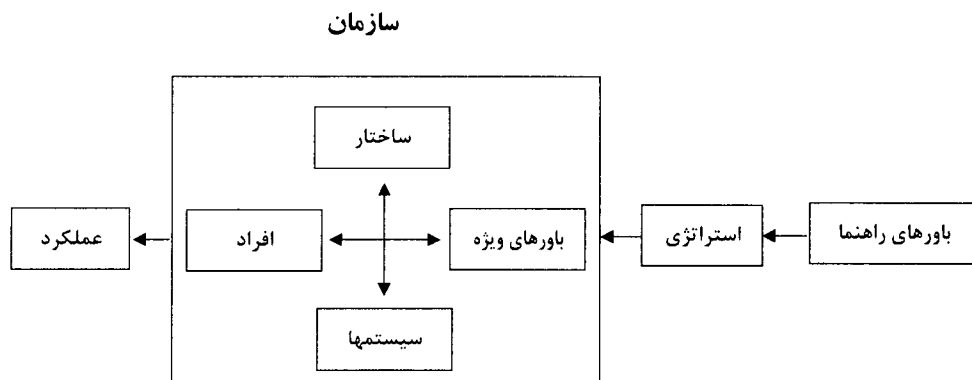
### رابطه بین استراتژی و فرهنگ

ارتباط بین استراتژی و فرهنگ، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان دارد. باورها، ارزشها، هنجارها و فلسفه مدیران عالی، فرایند تدوین استراتژی را هدایت می‌کند. چنین باورهایی ممکن است در بردارنده باورهای اساسی مانند رهبری در قیمت یا نوآوری در یک بازار ویژه، رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان و مشتریان و آلوده نکردن محیط زیست باشد. استراتژی نیز به نوبه خود زمینه یا دستور کار سازمان را تنظیم می‌کند. باورهای افراد عبارت‌اند از قواعد، هنجارها، ارزشها و مفروضات مشاهده شده که هنگام درگیر شدن در اجرای استراتژی، هدایت می‌شوند. این باورها ممکن است قواعد کاری، هنجارهای مربوط به تعامل با همکاران، زیر دستان یا بالا دستان و انتظاراتی که درباره چگونگی رفتار با مشتریان است، را شامل باشند، بنابراین مدیریت فرهنگ و استراتژی به نحوی که این دوبا یکدیگر هماهنگ و سازگار باشند، یک وظیفه کلیدی برای مدیریت به شمار می‌رود.

فرهنگ، راهنمای تدوین و اجرای استراتژی است و زمینه‌ای فراهم می‌کند که سازمان، استراتژیهایش را دنبال کند. بنابراین بین فرهنگ، استراتژی و سازمان باید سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد.

«دیویس<sup>۱</sup>» رابطه بین فرهنگ و استراتژی و تعامل آنها را در پدید آمدن عملکرد

سازمانی، به صورت شکل ذیل ارائه داده است:



همانگونه که در این شکل دیده می‌شود، فرهنگ از دو نوع باور شکل گرفته است. باورهای راهنما که ریشه‌های فلسفی و اصولی هستند که سازمان بر آنها بنا شده است و باورهای روزمره که قواعد و احساسات مربوط به رفتار هر روزه هستند. باورهای روزمره یکی از چهار جزء تشکیل دهنده سازمان هستند. با دیدگاه سیستمی، فرهنگ ورودی سازمان است که استراتژی را جهت می‌دهد.

در هنگام اجرای استراتژی، مدیریت می‌تواند چهار نگاه مختلف به فرهنگ سازمانی

داشته باشد:

#### (۱) نادیده گرفتن فرهنگ

این گزینه واقعاً گزینه قابل اعتمادی نیست، چرا که گریز از ابعاد فرهنگی استراتژی

امکان پذیر نیست.

### ۲) مدیریت حول محور فرهنگ

در نگاه دوم بدنیاال شناخت و پذیرش فرهنگ و در عین حال تلاش برای کاهش اثر آن تا حد ممکن است. فرهنگ در اینجا می‌تواند فرهنگ در محیط و بازار فعالیت سازمان یا فرهنگ در داخل سازمان باشد.

### ۳) تغییر فرهنگ

تغییر در فرهنگ سازمانی ممکن است فرایندی بسیار پیچیده و زمان‌بر باشد اما در عمل گاهی اوقات تلاش برای تغییر فرهنگ می‌تواند مورد قبول واقع شود. به این منظور مدیریت باید ابعاد فرهنگ مورد نظر خود را تعیین و فرهنگ موجود را تحلیل و ارزیابی کند و تصمیم بگیرد که کدام بخشهای فرهنگ باید تغییر کنند؟ و چگونه؟ و در نهایت آماده باشد که فرهنگ جدید را از طریق یک سیستم تشویق و تنبیه در سازمان اعمال کند. باید دانست که چنین گزینه‌ای فوق العاده پرهزینه خواهد بود.

### ۴) تغییر استراتژی

موقعیتهایی ممکن است پیش آیند که در آنها استراتژی مرجح، با فرهنگ سازمان یا جامعه سازگار نباشد. در چنین وضعی با توجه به اینکه ارزشها، باورها و هنجارها به سادگی امکان انجام اقدامات مربوط به استراتژی را فراهم نمی‌سازند، استراتژی باید تغییر یابد.

«شوارتز و دیویس» ساختاری را برای درک تأثیر فرهنگ بر استراتژی در یک فرایند چهار مرحله‌ای پیشنهاد می‌کنند:

۱) تشریح فرهنگ و خرده فرهنگهای مرتبط در سازمان؛ چرا که مدیریت پیش از سروکار داشتن با فرهنگ، باید آن را بشناسند.

۲) سازمان دادن به مفهوم فرهنگ سازمان بر حسب وظایف مدیریت و روابط کلیدی آنها.

۳) ارزیابی خطراتی که فرهنگ سازمان بر سرراه اجرای استراتژی برنامه ریزی شده فراهم می‌کند. در این مرحله، مدیر می‌کوشد تأثیر بالقوه فرهنگ بر استراتژی را بسنجد.

۴) شناخت و تمرکز بر آن دسته از جنبه‌های ویژه فرهنگ که هم برای موفقیت استراتژیک مهم هستند و هم با رویکردهای سازمانی برنامه ریزی شده ناسازگار هستند (هاد و آنتونی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).

### فرهنگ مشتری مدار

فرهنگ سازمان را نمی‌توان مخفی کرد. هر لحظه که مشتریان، درگیر هرگونه تعامل کاری با سازمانی شوند، همان لحظه فرهنگ سازمان نیز تجلی می‌یابد و مشتری در همان لحظه به این نکته واقف می‌گردد که سازمان تا چه اندازه مشتری مدار است. یکی از بزرگترین چالشهای قرن بیست و یکم حفظ مشتری است و برای ایجاد شرایط حفظ مشتری، ایجاد فرهنگ مقتضی، از محوری‌ترین مسائل محسوب می‌شود. زمانی که به بررسی وضعیت و دلایل موفقیت شرکتهای مطرح در کشورهای مختلف می‌پردازیم، یکی از نقاط مشترک بین شرکتهای، فرهنگ مشتری مدار آنهاست. آنچه که از یک فرهنگ مشتری مدار انتظار می‌رود، آن است که در قبال مشتری احساس مسئولیت کند و کارها به آرامی از بخشی به بخش دیگر منتقل شود، دارای جوی باز برای فعالیت همگان باشد و کارکنان در آن از اختفاء اطلاعات از یکدیگر و از مشتری پرهیز کنند، ارائه خدمت در آن پایدار باشد و با تغییر فرد، کیفیت خدمت تغییر نکند، اصول، عقاید و زبان مشترک بین کارکنان و مشتریان ایجاد نماید، ایده‌ها و ارائه دهندگان آن، برای همگان روشن باشد و بازخور به عنوان یک جریان دائمی وجود داشته باشد.

مشتری یگانه دلیل وجود هر بنگاه اقتصادی است. سود بلندمدت نیز حاصل رضایت مشتری است. بنابراین صاحبان بنگاه اقتصادی باید در جستجوی بهبود مستمر و توسعه خدمات خود باشند تا رضایت مورد نظر را حفظ نمایند. از آنجا که رضایت مشتری می‌تواند هر لحظه توسط رقیب دیگر، با ارائه خدمت و محصول جدید، دستخوش تغییر گردد، روند فوق الذکر، ماهیتاً دائمی و بی پایان است.

افرادی که رضایت مشتری را محور کار خود قرار می‌دهند، لاجرم باید به عواقب آن نیز تن در دهند. از جمله عواقب چنین دیدگاهی، بی‌معنی شدن مفهوم «وفاداری مشتری» در معنی سنتی آن است، زیرا زمانی که «رضایت» محور قرار گرفت، طبیعتاً قیمت خدمت یا کالای ارائه شده توسط یک بنگاه اقتصادی از اهمیت برخوردار می‌شود؛ این دقیقاً نقطه‌ای است که شما را آسیب‌پذیر می‌سازد.

به عبارت دیگر وقتی مشتری بداند که خدمت یا کالای مشابه که توسط شما ارائه می‌گردد، با بهای کمتر، توسط رقیب شما نیز عرضه می‌شود، در انتخاب خود تعلل ننموده و دیگر مشتری شما نخواهد ماند.

تجربه نشان داده است که شرکت‌هایی که دارای فرهنگ مشتری‌مدار بوده‌اند، در رقابت قیمت، کمترین ضربه را دیده‌اند. رقبا تنها زمانی می‌توانند مشتریان شما را جذب کنند که مشتریان به این موضوع وقوف داشته باشند که آنان از شما «توجه ویژه‌ای» دریافت می‌کنند، این «توجه ویژه» حاصل یک فرهنگ مشتری‌مدار است. مشتری‌مداری واقعی‌تری فراتر از عبارتی است که در بیانیه ماموریت سازمان آمده است. این امر حتی از اعتقاد کورکورانه به شعارهایی نظیر: «همیشه حق با مشتری است» فراتر است. این مفهوم باید بخشی از چشم‌انداز، ارزشها و نگرش تک‌تک کارکنان یک مجموعه باشد.

### ویژگیهای فرهنگ مشتری‌مدار

در یک فرهنگ مشتری‌مدار به هفت حقیقت کلیدی در خصوص مشتری توجه می‌شود.

۱. مشتری باید به شرکت اعتماد داشته باشد تا با آن کار کند. هیچ مشتری حاضر نیست به صرف اینکه کالا یا خدمت شرکت دارای کیفیت بالایی است با آن کار کند. وی باید نسبت به وقایع پس از انجام یک فعالیت اقتصادی، نیز اطمینان داشته باشد.
۲. کیفیت از اهمیت ویژه‌ای در نزد مشتری برخوردار است. برای رقابت در دنیای امروز، شرکتها به کالا یا خدمت با کیفیت، افراد با کیفیت و تصویری با کیفیت در نزد افکار



عمومی نیازمندند، کیفیت ایجاد ارزش افزوده می‌کند و این امکان را به شرکتها می‌دهد که برای محصول خود، قیمت مناسبی را مطالبه کنند.

۳. مشتری فقط کالا یا خدمت را خریداری نمی‌کند، بلکه توقعات و نتایج را نیز می‌خرد  
 ۴. این مشتریها نیستند که به شرکتها وابسته اند، آنان هر زمان که کار با یک شرکت را رضایت بخش ندانند، انتخاب جدیدی صورت خواهند داد، بلکه این شرکتها هستند که به مشتریان خود وابسته اند.

۵. تمام مشتریان دارای یک سری علائق مشترک هستند. از جمله این علائق، میل مورد احترام قرار گرفتن، میل مهم بودن و میل داشتن احساس امنیت است. به زبان ساده‌تر می‌توان گفت که مشتریان به ایجاد یک رابطه با شرکت تمایل دارند که متضمن احترام و به رسمیت شناختن فردیت آنان است.

۶. از سوی دیگر شرکتها نیز برای برقراری چنین رابطه‌ای لازم است که علاقه نشان دهند. چرا که مشتریان به فراست در می‌یابند که آیا شرکتها در برقراری رابطه، صداقت دارند یا فقط ظاهر سازی می‌کنند؟ این قضاوت مبنایی برای انتخابهای آتی آنان خواهد بود.

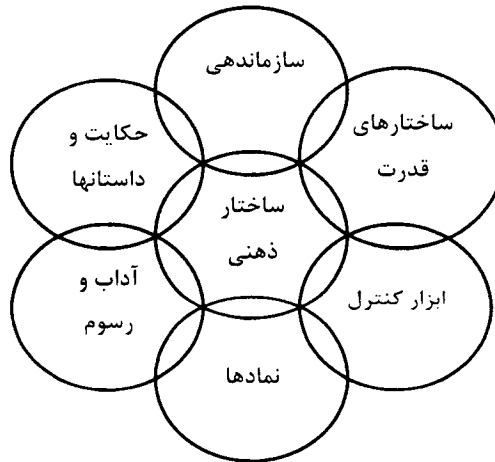
۷. آخرین حقیقت که از اهمیت فوق العاده‌ای نیز برخوردار است، این مطلب است که «مشتریان، آینده‌ی یک شرکت هستند» مشتریان راضی، به مشتریان ثابت تبدیل می‌شوند و آنها هستند که مشتریان جدید را به همراه می‌آورند. زمانی که یک شرکت به فرهنگ مشتری مدار دست یافت، در حقیقت آینده سازمان خود را بیمه کرده است.

### شبکه فرهنگ (متغیرهای فرهنگ سازمانی)

مدرسه مدیریت گرانفیل<sup>۱</sup>، ابزاری تحت عنوان شبکه فرهنگ ارائه نموده است و بیان می‌دارد که از این ابزار هفت حلقه‌ای، می‌توان به عنوان محکی برای میزان مشتری مدار بودن یک سازمان بهره جست.

1. Granfil

2. Culture Web



### ۱- ساختار ذهنی

منظور از ساختار ذهنی، نگرش سازمان نسبت به جهان و مشتریان است که بر مبنای یک سری پیش فرضها، استوار است و این پیش فرضها تا زمانی که عنصر جدیدی وارد سازمان شود و یا رقیبی قواعد بازی را تغییر دهد، بدون تغییر باقی خواهند ماند، دو نوع ساختار ذهنی را می‌توان به عنوان آفت فرهنگ مشتری مدار برشمرد. نگرش اول، نگرشی است که در آن به مشتری بعنوان معضل و یا دردسر نگریسته می‌شود که تبعات چنین نگرشی، کل روند ارائه خدمت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نگرش دیگر اعتقاد به این اصل است که "ما می‌دانیم مشتری چه می‌خواهد". خطر بالقوه این نگرش بسیار زیاد است چرا که باعث غفلت سازمان در قبال روندهای تغییر در بازار و در نتیجه عدم سازگاری با شرایط جدید می‌گردد.

### ۲- سازماندهی

نحوه سازماندهی یک سازمان تاثیر زیادی در چگونگی ارائه خدمت در آن سازمان دارد. تعداد سازمانهایی که در آنها واحد رسیدگی به شکایات، خود به عنوان مانعی در جهت رسیدگی به شکایات عمل می‌کند، کم نیست. از اینرو امروزه هدف اصلی روندهای مهندسی مجدد، مرتبط ساختن روندها و فعالیتهایی است که معطوف به ایجاد ارزش مشتری و تمرکز بر مشتری است.

### ۳- ساختارهای قدرت

این مؤلفه، اهمیت خود را در روند انجام امور نشان می‌دهد. ساختار قدرت، ممکن است هیچ ارتباطی با ساختار سازمانی نداشته باشد. یعنی افراد در سازمان ممکن است بواسطه قدرت شخصی یا تخصص منحصر به فرد، از قدرتی بیش از حد سازمانی خود در مجموعه برخوردار باشند. این مسئله به طور اخص، زمانی خطرناک است که ذهنیات این افراد، در تضاد با خواسته‌های مشتریان باشد.

### ۴- ابزار کنترل

همگان به اهمیت ویژه سنجش و مدیریت عملکرد خدماتی، واقف هستند ولی معمولاً تنها نوع کنترلی که در اکثر شرکتها اعمال می‌شود، کنترلهای مالی است. از سوی دیگر ارائه پاداش برای عملکرد در بسیاری از سازمانها، نتایج بسیار مهمی را به جای گذارده است. شرکت زیراکس از یک الگوی چهار معیاری، برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده می‌کند که این معیارها به ترتیب اولویت عبارتند از: رضایت مشتری، رضایت کارکنان، سهم بازار و بازگشت سرمایه.

### ۵- آداب و رسوم

الگوهای رفتاری سازمان که تعیین کننده نوع برخورد با مشتریان است، در حقیقت همان روندهای ثابت و رسوم سازمان به شمار می‌رود. این الگوها می‌توانند تسهیل کننده روابط با مشتری باشند و یا خود مانعی در این روند بوجود آورند.

### ۶- نمادها

نمادها اهمیت ویژه‌ای در حیات سازمانی دارد. اینکه چه کسی در سازمان از اتومبیل استفاده می‌نماید یا دفتر کار مجزا دارد، دارای اهمیت نمادین است. این نمادها به نوع نگرش کارکنان به محیط کار خود و مشتریان، تاثیر به سزایی دارد.

## ۷- داستانها

حکایتها و داستانها، یکی دیگر از ابعاد بیان کننده نگرش افراد به سازمان است. زمانی که فرد جدیدی وارد یک سازمان می‌شود، اینکه دیگران در برخورد اول عباراتی نظیر "به سرزمین مشکلات خوش آمدی" را بیان کنند تا اینکه عبارتی نظیر "جای بدی برای کار نیست" را به زبان آورند، خود پیام‌های بسیار در بردارد. حکایتها می‌توانند تاثیر بسزایی در شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به سازمان داشته باشند. این مسئله تا آن حد اهمیت دارد که برخی سازمانها با استفاده از مجموعه داستانهایی (به عنوان مثال از موفقیت چشم‌گیر یک بازاریاب و یا...) بعنوان یک اهرم قوی برای فرهنگ‌سازی بطور موفقیت آمیزی بهره‌جسته‌اند.

## پیاده‌سازی فرهنگ مشتری مدار

برای سازمانهایی که به این نتیجه رسیده‌اند که باید مشتری مداری را به عنوان استراتژی خود انتخاب کنند، مانع اصلی این است که "اجرای" این استراتژی بسیار مشکل است. رفتار مشتری مدار به قول سیمون گیفورت<sup>۱</sup>، مشاور مرکز دیلویت<sup>۲</sup> "فراتر از شعار تبلیغاتی، سخنرانیها و دستورالعملهای سازمانی است: این امر مستلزم تحول در روندها، سیستم اطلاعاتی" و مهمتر از همه "فرهنگ سازمانی" و تمرکز بر محور روابط مشتری است.

در نظر خواهی که توسط این مرکز مشاوره از تعدادی از موسسات مالی که اقدام به انتخاب استراتژی مشتری مدار نموده‌اند به عمل آمده است، آشکار شده که ۳۸٪ پاسخ دهندگان بر این باورند که بزرگترین چالش این تغییرات استراتژیک، تغییر فرهنگ است. یکی از راههای ایجاد چنین فرهنگی انجام کارهای مشتری‌گرا به صورت عادت است. برای ایجاد ارتباط بین روندی که ماهیتاً تدریجی است، به یک رویکرد نظام‌مند مورد نیاز است که تغییراتی بنیادین در سیستمها، روندها، ساختار سازمانی و سایر شئون

- 
1. Giffort
  2. Delloitte

سازمان ایجاد گردد. برای تغییر دادن فرهنگ سازمانها راهها و روشهای گوناگونی وجود دارد که می‌توان به فرایند کارمندیابی، گزینش، انتقال افراد از یک واحد به واحد دیگر، ارتقاء افراد، تجدید ساختار، الگوسازی برای ایفای نقش، تقویت رفتار مثبت و سرانجام آموزش اشاره کرد. در حقیقت یکی از اهرمهای مهم و متعارف فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ مشتری مدار "آموزش" است. برخلاف نگرش گذشته که آموزش را فقط برای سطوح خاصی از سازمان لازم می‌دانست، ایجاد فرهنگ مشتری مدار، مستلزم آموزش به تمامی سطوح سازمان اعم از مدیران عالی، میانی و کارکنان صفی است.

### سنجش میزان مشتری مداری فرایندهای فرهنگ سازمانی در بانکهای تجاری ایران

یکی از ابعاد مهم پیاده سازی استراتژی، هماهنگی فرایندهای فرهنگی با استراتژی مورد نظر است. در تحقیقی که در چهار بانک تجاری کشور که از بانکهای عمده هستند انجام گردید، متغیرهایی تحت عنوان متغیرهای فرهنگی انتخاب شدند که عبارتند از ساختارهای قدرت، داستانها و حکایات، آداب و رسوم، نمادها، ارزشها، هنجارها و پارادایم یا مفروضات اساسی، و میزان سازگاری این متغیرها با استراتژی مشتری مداری بانکها مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در ذیل آمده است.

با توجه به مطالب فوق فرضیه میزان مشتری مدار بودن فرایندهای فرهنگی طی چهار مرحله موردآزمون قرار گرفت

#### مرحله اول ؛ تعیین فرضیات آزمون

بین استراتژی مشتری مداری و فرایند های فرهنگی بانکهای تجاری ایران سازگاری وجود ندارد.  $H_0$   
 بین استراتژی مشتری مداری و فرایند های فرهنگی بانکهای تجاری ایران سازگاری وجود دارد.  $H_1$

#### مرحله دوم ؛ تعیین سطح زیر منحنی و آماره آزمون

نتایج حاصل از آزمون با استفاده از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داد که مقدار آماره آزمون برابر ۱۵/۱۷۱ است.

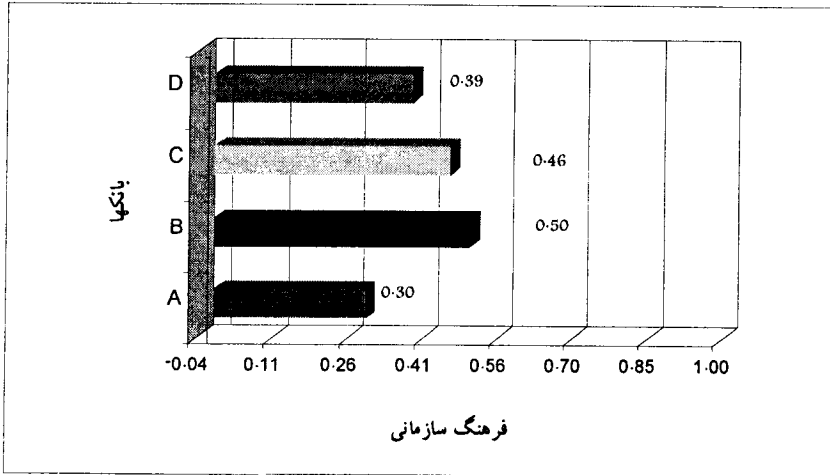
مرحله سوم) نتیجه گیری

با توجه به اینکه آماره آزمون در ناحیه  $H_0$  واقع شده است، در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض  $H_1$  رد می‌شود، در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین استراتژی مشتری مداری و فرایندهای فرهنگی بانکهای تجاری ایران سازگاری وجود ندارد. این نتیجه حاکی از آنست که بانکهای تجاری کشور به تغییرات وسیع فرهنگی در جهت دسترسی به استانداردهای سازمانهای مشتری مدار، احتیاج دارند.

- با وجود اینکه آزمون فرضیه نشان داد که بین فرایندهای فرهنگی و استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری ایران سازگاری کمی وجود دارد، اما می‌توان گفت که بانکهای تجاری کشور از حیث میزان سازگاری فرهنگ سازمانی با استراتژی مشتری مداری با هم متفاوت هستند. بنابراین با استفاده از آزمون سنجش های مکرر یک عامله، میزان سازگاری بین این دو عامل در بین بانکهای تجاری کشور با یکدیگر مورد مقایسه و سنجش قرار گرفت. داده های زیر میزان سازگاری بین فرایندهای فرهنگی و استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری را در بازه ای بین ۱ و ۱۰ نشان می‌دهد.

میزان مشتری گرایی فرهنگ سازمانی در بین بانکهای D,C,B,A به ترتیب عبارت از ۳۰٪، ۵۰٪، ۴۶٪، ۳۹٪ می‌باشد

با مطالعه امتیازات مندرج در داده های فوق مشخص می‌گردد که بانک B نسبت به بانکهای دیگر دارای وضعیت مطلوبتری است. پس از آن بانک C از جهت سازگاری فرهنگ با ملزومات استراتژی مشتری مداری وضعیت مناسب تری را نشان می‌دهد.



نمودار میزان مشتری گرایی فرهنگ سازمانی

در این بررسی آنچه حائز اهمیت است آنست که اختلاف بین میزان سازگاری فرهنگ با استراتژی مشتری مداری بانکها در سطح اطمینان مشخص با یکدیگر مورد مقایسه قرار گیرد. به این منظور از آزمون سنجشهای مکرر استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که اختلاف معنی داری بین میزان سازگاری فرهنگ سازمانی با استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری کشور وجود دارد. بدین منظور برای تعیین اینکه کدامیک از بانکهای تجاری کشور با یکدیگر دارای اختلاف معنی داری هستند، از مقایسه‌های زوجی LSD استفاده گردید. نتایج حاصل از مقایسه در سطح اطمینان ۰/۰۵ در جدول زیر خلاصه شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	—	—	
D	—	*	—	—

جدول مقایسه‌های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری گرایی فرهنگ سازمانی

نتایج حاصل از مقایسه های زوجی LSD نشان می دهد که بین بانک B با بانکهای A, D اختلاف معنی داری وجود دارد. پس از آن بانک C با بانک A دارای اختلاف معنی داری است.

میزان سازگاری متغیرهای فرهنگ سازمانی با استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری ایران فرایندهای فرهنگ سازمانی شامل متغیرهای هفت گانه زیر است. که میزان سازگاری هر یک از متغیرها با استراتژی مشتری مداری مورد آزمون قرار گرفته است.

ساختارهای قدرت	شبکه غیر رسمی یا ائتلاف های غیر رسمی افراد با نفوذ سازمان
آداب و رسوم	الگوهای رفتاری کارکنان سازمان که تعیین کننده کیفیت ارتباط با مشتریان است.
نمادها	نشانه ها و نمادهایی که بیان کننده میزان ارزش و قدرت در سازمان هستند.
داستانها و حکایات	داستانها، حکایات و نقاط عطفی که بصورت موفقیت های بزرگ در حافظه سازمان باقیمانده است.
ارزش ها	علائق مثبتی که در بطن سازمان شکل می گیرد و توسط فضای موجود مورد تقویت قرار می گیرد.
هنجارها	خوب و بدهای عرفی که در فضای کاری سازمان بوجود آمده و مبنای رفتار کارکنان است.
بارادایم و مفروضات	نگرش کارکنان سازمان به دنیا و مشتریان که بر پیش فرضهای زیر بنایی استوار است.

#### متغیرهای سنجش میزان مشتری مداری فرایند های فرهنگی بانکها

##### ۱. ساختارهای قدرت

ساختارهای قدرت به عنوان یکی از عوامل فرهنگی تأثیر گذار بر سازگاری بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مشتری مداری محسوب می شود. که در این پژوهش سازگاری آن با استراتژی مشتری مداری مورد آزمون قرار گرفت. نتیجه آزمون دلالت بر عدم وجود سازگاری بین ساختارهای قدرت و استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری کشور دارد. در ادامه به منظور مقایسه وضعیت موجود ساختارهای قدرت در بین هر یک از بانکهای تجاری کشور از آزمون سنجشهای مکرر استفاده گردیده که نتیجه مقایسه فوق در ذیل بر بازه های بین [۰ و ۱] آورده شده است.



میزان مشتری گرایی ساختارهای قدرت در بین بانکهای A, B, C, D به ترتیب ۲۹٪، ۴۵٪، ۴۳٪، ۴۵٪ است.

داده های فوق حاکی از این است که بانک A در وضعیت نامطلوبتری نسبت به دیگر بانکها قرار دارد. این در حالی است که همه بانکهای مذکور پایین تر از حد متوسط قرار گرفته اند.

نتایج حاصل از تحلیل آماری نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در بین بانکها در سطح اطمینان ۹۵٪ از حیث میزان سازگاری ساختارهای قدرت با استراتژی مشتری مداری است. لذا به منظور معین نمودن بانکهایی که با یکدیگر اختلاف معنی دار دارند از مقایسه های زوجی LSD استفاده گردید. جدول زیر نتایج حاصل از این مقایسه ها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می دهد.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	—	—	
D	*	—	—	—

جدول مقایسه های زوجی بانکهای تجاری، از لحاظ میزان مشتری گرایی ساختارهای قدرت

همانطور که جدول فوق نشان می دهد فقط بین ترکیبات زوجی بانک A با تمام بانکها اختلاف معنی دار وجود دارد و بین سایر ترکیبات زوجی دیگر اختلاف معنی دار مشاهده نمی گردد.

## ۲. آداب و رسوم

یکی دیگر از اجزاء فرهنگ، آداب و رسوم حاکم بر سازمان است. در این پژوهش میزان سازگاری بین آداب و رسوم با استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری کشور آزمون شد. نتیجه آزمون حاکی از این است که در مجموع بین آنها سازگاری وجود ندارد. به منظور مقایسه وضعیت موجود آداب و رسوم در بین هر یک از بانکهای تجاری کشور از

تکنیکهای آماری پیشرفته استفاده گردید. نتیجه مقایسه فوق در ذیل در بازه‌ای بین [۰-۱۰] بیان شده است.

میزان مشتری گرایی آداب و رسوم، در بین بانکهای D,C,B,A به ترتیب ۳۱٪، ۵۹٪، ۴۵٪، ۴۵٪ است.

همانطور که داده های فوق نشان می دهد، بانک B در وضعیت مطلوبتری نسبت به دیگر بانکها قرار دارد. این در حالی است که دیگر بانکها در پایین تر از حد متوسط قرار دارند. نتایج حاصل از تحلیل داده های جدول فوق اختلاف معنی دار بین بانکها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نمود که به منظور تعیین بانکهایی که با هم اختلاف معنی داری دارند از مقایسه های زوجی LSD استفاده گردید. نتایج حاصل از این مقایسه ها در جدول زیر در سطح اطمینان ۹۵٪ آورده شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	*	—	
D	*	*	—	—

جدول مقایسه های زوجی بانکهای تجاری، از لحاظ میزان مشتری گرایی آداب و رسوم

نتایج حاصل از مقایسه های LSD نشان می دهد که فقط بین بانک C,D اختلاف معنی دار مشاهده نمی شود و بین سایر ترکیبات زوجی بانکها اختلاف وجود دارد.

### ۳. نمادها

نمادها به عنوان یکی از اجزاء فرهنگ، در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت. در این رابطه، میزان مشتری گرا بودن نمادها، میزان تأثیر آنها بر مشتری مداری و میزان سازگاری آنها با نیازهای مشتریان مورد توجه قرار گرفت. در این پژوهش میزان سازگاری بین نمادها و استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری ایران، مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آزمون حاکی از وجود سازگاری زیر متوسط است. به منظور مقایسه وضعیت

موجود نمادها در بین بانکهای تجاری کشور از آزمون سنجش های مکرر استفاده گردید که نتیجه این مقایسه در بازه ای بین ۱۱ و ۱۰ ذیل آورده شده است. میزان مشتری گرایی نمادها در بین بانکهای A, B, C, D به ترتیب ۲۹٪، ۴۵٪، ۴۴٪، ۳۰٪ است.

همانطور که مشاهده می شود بانک A نسبت به دیگر بانکها، دارای وضعیت نامطلوبتری است. این در حالی است که تمام بانکهای مذکور پایین تر از حد متوسط قرار دارند. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده های جدول فوق، دلالت بر وجود اختلاف معنی دار در سطح اطمینان ۹۵٪ در بین بانکهای تجاری کشور داشت. به منظور مشخص نمودن بانکهایی که با یکدیگر اختلاف دارند از مقایسه های زوجی LSD استفاده گردید. در جدول زیر نتایج این مقایسه ها آورده شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	—	—	
D	—	*	*	—

جدول مقایسه های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری گرایی نمادها

نتایج مقایسه های زوجی نشان می دهد که بین بانک A با بانکهای B و C اختلاف معنی دار وجود دارد. هم چنین بین بانک D با بانکهای B و C اختلاف معنی دار وجود دارد.

#### ۴. داستانها و حکایات

داستانها و حکایات نیز یکی دیگر از اجزای فرایندهای فرهنگی است که در این پژوهش به آن توجه شده است. در این رابطه میزان ارتباط داستانهای قهرمان سالارانه با خدمت به مشتری، میزان در نظر گرفتن مشتری در موفقیت های بزرگ و ارتباط حکایات های موفقیت مدیران با ارائه خدمت به مشتریان مورد توجه قرار گرفته اند. در این

راستا سازگاری بین داستانها و حکایات با مشتری‌مداری در بین بانکهای تجاری کشور، مورد آزمون قرار گرفت. نتیجه آزمون حاکی از عدم وجود سازگاری بین آنها است. در ادامه به منظور مقایسه وضعیت موجود داستانها و حکایات در بین هر یک از بانکهای تجاری کشور از آزمون سنجش‌های مکرر استفاده گردید. نتیجه این مقایسه در بازه‌های بین ۱۰ و ۱۰۰ ذیل آورده شده است.

میزان مشتری‌گرایی داستانها و حکایات در بین بانکهای A, B, C, D به ترتیب ۳۴٪، ۵۸٪، ۴۵٪، ۴۵٪ است.

داده‌های فوق نشان دهنده این مطلب است، که بانک B در وضعیت مطلوبتری نسبت به بانکهای دیگر قرار دارد.

به منظور تشخیص وجود اختلاف بین بانکها از حیث میزان سازگاری بین داستانها و حکایات با استراتژی مشتری‌مداری، داده‌های فوق مورد تحلیل قرار گرفت که نتیجه آن دلالت بر وجود اختلاف معنی‌دار در سطح اطمینان ۹۵٪ بین بانکها دارد. در ادامه از مقایسه‌های زوجی LSD به منظور تعیین بانکهای دارای اختلاف، استفاده گردید. نتیجه این مقایسه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ در جدول زیر آورده شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	*	—	
D	*	*	—	—

جدول مقایسه‌های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری‌گرایی داستانها و حکایات

نتایج حاصل از مقایسه زوجی LSD نشان می دهد فقط بین بانک C,D اختلاف معنی دار از نظر مشتری مدار بودن داستانها و حکایات که جزیی از فرهنگ سازمانی محسوب می شود، مشاهده نمی شود و بین ترکیبات زوجی سایر بانکها اختلاف وجود دارد.

#### ۵. ارزش ها

ارزشها نیز به عنوان یکی از اجزاء فرهنگ در نظر گرفته شده اند. در این راستا عواملی نظیر میزان ارزش تلقی شدن خدمت به مشتری، تاثیر بی توجهی یک کارمند نسبت به مشتری و بر دیگر کارمندان نیز مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش سازگاری بین ارزشها و استراتژی مشتری مداری، مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آزمون بر وجود سازگاری پایین دلالت دارد. در ادامه به منظور مقایسه وضعیت موجود ارزشها در بین بانکهای تجاری کشور از آزمون سنجشهای مکرر استفاده گردید. نتیجه این مقایسه در بازه ای بین ۱۰ و ۱۰۰ ذیل آورده شده است.

میزان مشتری گرایی ارزشها در بین بانکهای D,C,B,A به ترتیب ۳۴٪، ۴۴٪، ۴۵٪، ۳۰٪ است.

همانطور که داده های فوق نشان می دهد، بانک D وضعیت نامطلوبتری نسبت به دیگر بانکها دارد. این در حالی است که تمامی بانکهای مذکور پایین تر از حد متوسط قرار دارند.

نتایج حاصل از تحلیل آماری دادهها بر وجود اختلاف معنی دار در سطح اطمینان ۹۵٪ بین بانکها از حیث میزان سازگاری ارزشها با مشتری مداری دلالت دارد. در این راستا به منظور مشخص نمودن بانکهایی که با هم اختلاف دارند از مقایسههای زوجی LSD استفاده گردید. جدول شماره نتایج حاصل از مقایسهها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می دهد.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	—	—	
D	—	*	*	—

جدول مقایسه‌های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری‌گرایی ارزش‌ها

نتایج حاصل از آزمون زوجی LSD نشان می‌دهد، بین بانک A با بانک‌های C، B اختلاف معنی‌دار از جهت میزان مشتری‌گرایی ارزش‌های حاکم بر فرهنگ سازمانی این بانک‌ها وجود دارد.

#### ۶. هنجارها

هنجارها به عنوان یکی از اجزای درونی فرهنگ سازمان به حساب می‌آیند. در این راستا در پژوهش حاضر، عواملی چون میزان وجود هنجارهای مشتری‌مدار در رفتار کارکنان، میزان تمایل کارکنان برای نشان دادن اینکه مشتری‌گرا هستند، در نظر گرفته شد. در این پژوهش سازگاری بین هنجارها و استراتژی مشتری‌مداری مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه این آزمون حاکی از وجود سازگاری اندک است. در ادامه، مقایسه وضعیت موجود هنجارها در بین بانکهای تجاری کشور توسط آزمون سنجش‌های مکرر صورت گرفت که نتیجه این مقایسه در بازه بین ۱۰ و ۱۰۰ بیان شده است.

میزان مشتری‌گرایی هنجارها در بین بانکهای A، C، B، D به ترتیب ۲۴٪، ۵۹٪، ۴۴٪، ۴۵٪ است.

همانطوری که داده‌های فوق نشان می‌دهد بانک B وضعیت مطلوبتری نسبت به دیگر بانکها دارد. این در حالی است که دیگر بانکها در پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌ها حاکی از وجود اختلاف معنی‌دار در سطح اطمینان ۹۵٪ است. به منظور تعیین بانکهایی که با هم اختلاف دارند، از مقایسه‌های

زوجی LSD استفاده گردید. در جدول شماره نتایج حاصل از مقایسه‌های مذکور آورده شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	*	—	
D	*	*	—	—

جدول مقایسه های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری گرای هنجارها

نتایج مقایسه‌های زوجی به خوبی نشان می‌دهد که فقط بین دو بانک C و D با یکدیگر اختلاف معنی‌داری مشاهده نمی‌شود. این در حالی است که بین سایر ترکیبات زوجی بانکها اختلاف معنی‌داری مشاهده می‌شود.

#### ۷. پارادایم و مفروضات اساسی

پارادایم یا مفروضات اساسی یکی دیگر از اجزاء درونی فرهنگ به شمار می‌رود که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا عواملی مانند میزان در دسر تلقی کردن مشتریان، میزان شناخت مشتریان و اینکه طرز تلقی اساسی راجع به مشتری چیست؟ مد نظر قرار گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر، سازگاری بین پارادایم(مفروضات اساسی) و استراتژی مشتری مداری بانکهای تجاری ایران آزمون گردید. نتیجه این آزمون دلالت بر وجود سازگاری اندکی دارد. در ادامه مقایسه وضعیت موجود پارادایم و مفروضات اساسی هر یک از بانکهای تجاری کشور بر اساس روشهای آماری صورت گرفت که نتیجه این مقایسه در بازه‌ای بین ۱۰ و ۱۰۰ ذیل آورده شده است.

میزان مشتری‌گرایی پارادایم و مفروضات اساسی در بین بانکهای A, B, C, D به ترتیب ۳۱٪، ۴۳٪، ۶۰٪، ۳۱٪ است.

همانطور که داده‌های فوق نشان می‌دهد، بانک C در وضعیت مطلوبتری نسبت به دیگر بانکها قرار دارد. در حالیکه دیگر بانکها پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های آماری داده‌های فوق بر وجود اختلاف معنی‌دار بین بانکهای تجاری کشور از حیث میزان سازگاری پارادایم و مفروضات اساسی آنها با استراتژی مشتری مدارشان دلالت دارد. به منظور تعیین ترکیب اختلاف‌ها از مقایسه‌های زوجی LSD استفاده گردید. در جدول زیر نتایج مقایسه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ ذکر شده است.

بانکها	A	B	C	D
A	—			
B	*	—		
C	*	*	—	
D	—	*	*	—

جدول مقایسه‌های زوجی بانکهای تجاری از لحاظ میزان مشتری‌گرایی پارادایم و مفروضات اساسی

مقایسه‌های زوجی نشان می‌دهد که فقط بین بانک های A,D اختلاف معنی‌دار مشاهده نمی‌شود و بین سایر ترکیبات زوجی بانکها اختلاف معنی‌دار وجود دارد. نمودار وضعیت موجود بانکهای تجاری کشور از لحاظ مشتری‌گرا بودن ابعاد فرهنگ سازمانی فرایندهای فرهنگی در بانکهای مورد مطالعه از نظر میزان مشتری‌مداری مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج حاصل از این بخش بصورت نمودار مقایسه‌ای ملاحظه می‌گردد. در بین بانک‌های مورد مطالعه بانک B در مجموع نسبت به سایر بانکها، آمادگی بیشتری برای پیاده‌سازی استراتژی مشتری‌مداری دارد.

### نتیجه‌گیری

بررسی تغییرات استراتژیک، با چگونگی تغییر سازمانها در ارتباط است. هنگامی که افراد در مورد تغییر صحبت می‌کنند، منظور اصلی آنها این است که افراد سازمان باید



تغییر کنند. مطمئناً ساختمانها، تکنولوژی و محصولات همگی می توانند تغییر کنند ولی اگر یک سازمان واقعاً بخواهد تغییر کند، چگونگی رفتار افراد داخل سازمان نیز باید تغییر کند. افراد به عنوان یک شی دیده نمی شوند که به خاطر یک برنامه یا یادداشت اداری تغییر کنند. هر فردی تفکر مخصوص به خود را دارد و می تواند به طریقی که بر می گزیند عکس العمل نشان دهد. از این رو مدیریت تغییر و دستیابی به تغییر، برای هر مدیر کاری بسیار چالش برانگیز است. مجموعه تفکرات، اعتقادات و ارزشهای افراد سازمان فرهنگ سازمانی را شکل می دهد. اجرای استراتژی بدون در نظر گرفتن فرهنگ یعنی نادیده گرفتن انسانها در سازمان، و هیچ حرکتی در سازمان انجام نخواهد پذیرفت مگر آنکه انسانها پیشقدم در اجرای آن باشند. بانکهای مورد مطالعه در این تحقیق از نظر فرهنگی آمادگی لازم برای اجرای استراتژی مشتری مدار را ندارند. در ادامه به برخی از مسائلی که بانکهای مورد مطالعه درگیر آن هستند اشاره می شود.

مالکیت دولتی و بانکداری انحصاری، باعث گردید مشتریان نیازمند بانکها گردند. وجود سوابق تاریخی رابطه دولت با مردم در طول قرون متمادی، همواره این بستر را آماده کرده است که در سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی، جایگزینی هدف بوجود آید. به عبارت دیگر، سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی، اغلب فراموش کرده اند که فلسفه وجودی آنها ارائه خدمت است. بانکها که از مؤسسات اقتصادی محسوب می شوند و رعایت استانداردهای حرفه ای و ارائه سرویس رقابتی جزء ماهیت آنهاست؛ در حال حاضر نقش برخی از بنگاههای انحصاری دولتی را پیدا کرده اند.

این خصیصه باعث شده است که بانکها نتوانند به ارزش سازی جدید برای نیازهای بازار و مشتریان بپردازند. در حال حاضر ارزشها و هنجارهای غالب، اصول مشتری مداری را مورد حمایت قرار نمی دهند. خدمت به مشتری ارزش تلقی نمی گردد و در این فضا مدیران دریافته اند که حمایت از مشتری و مشتری گرایی در دسر آفرین است. بنابراین مدیران سطوح بالای بانکها گرچه در شروع کار خود، دارای عقاید و طرحهای نوآورانه و مبتنی بر نیازهای بازار هستند؛ لیکن پس از آشنایی با عوامل باز دارنده فرهنگی که هیچ نوع تغییری را بر نمی تابد، ترجیح می دهند به جای اجرای برنامه های تغییر، به کنترل اوضاع داخلی بپردازند.

براساس داده‌های تحقیق، علت اصلی بوجود آمدن چنین شرایطی، طرز تلقی یا مفروضات اساسی کارکنان بانک، نسبت به مشتری و نیازهای بازار است. تصور کلی این است که مشتری مزاحم بانک است.

این طرز تلقی که با فلسفه بانکداری مغایر است زیربنای تمام مشکلات فرهنگی بانکها در ارتباط با مشتری مداری است.

داستانها و حکایات قهرمان سالارانه‌ای که دهن به دهن بازگو می شود، حاکی از موفقیت‌های بزرگ در بی‌توجهی به مشتریان است. جنبه‌های ایثار، فداکاری و تلاش بی‌وقفه یک مدیر برای نجات یک مشتری به مراتب کمتر از تلاش برای نجات از ورشکستگی، در حافظه فرهنگی کارکنان باقی می‌ماند.

حکایت‌ها و داستان‌هایی که بیانگر ریسک‌پذیری بالا در جهت ارائه خدمات ویژه، طراحی خدمات جدید و توجه به مشتری در خور اعتماد باشد، کمتر شنیده می‌شود. این واقعیتها بیانگر وجود مفروضات منفی نسبت به مشتری است.

نمادها که عمدتاً رفتارهای قابل مشاهده افراد، شعارهای تبلیغاتی، دکوراسیون بیرونی و داخلی شعب و دیالوگ‌های بین مشتریان و کارکنان است، براساس اصول مشتری مداری طراحی نگردیده‌اند.

فرهنگ حاکم بر بانک‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که امتیازات و ارزش‌های اصلی که موجب رشد و ارتقاء می‌گردد، خدمت به مشتری نیست. این فرهنگ راه‌های انحرافی حرکت در مسیر ترقی را ترویج کرده و مورد حمایت قرار می‌دهد.

ساختارهای قدرت و شبکه‌های درهم تنیده‌ای از رفتارهای سیاسی جریان امور را هدایت می‌کنند. خواسته‌ها و ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها، اغلب در پرتو نفوذ شبکه‌ها، معنای دیگری می‌یابند. فرآیند مدیریت نیز گاهی اوقات بدلیل نفوذ شبکه‌ها، دچار اختلال می‌گردد. در بانک‌های مورد مطالعه، بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت مدیران، صرف سازماندهی رفتارهای سیاسی و پاسخگویی به جریان‌هایی است که توسط شبکه‌های قدرت، در مراجع بیرونی ایجاد می‌شوند.

فرهنگ یکی از قوی‌ترین ارکان سازمان در حمایت از استراتژی است. مدیریت فرایندهای فرهنگی در جهت استراتژی انتخاب شده، یکی از دشوارترین مراحل پیاده

سازی استراتژی است. و شاید بتوان گفت پرهزینه‌ترین مرحله پیاده سازی است. مدیریت فرایندهای فرهنگی علاوه بر هوش متداول و شناخته شده (IQ) به هوش عاطفی (EQ) هم نیاز دارد. شناخت عوامل سوق دهنده و بازدارنده فرهنگی و ایجاد تعادل بین آنها نیازمند برخورداری از «هنر دیدن نادیدنی‌ها» است.

داده‌های میدانی تحقیق نشان می‌دهد که بانک C پس از گذشت بیست سال و اندی علی‌رغم تغییر مالکیت و ساختار، هنوز از فرهنگ گذشته‌اش متأثر است. همچنین مطالعات میدانی این تحقیق در بانک B نشان می‌دهد علی‌رغم گذشت زمان، خرده فرهنگهای انتقال یافته از بانکهای خصوصی قبل از ادغام، هنوز زنده‌اند و حتی به نسل جدید کارکنان نیز انتقال یافته‌اند.

بستر تمام تحولات استراتژیک فرهنگ است. اگر فرهنگ مورد غفلت قرار گیرد حتی بهترین استراتژی‌های انتخاب شده نیز کار نخواهند کرد. سرگذشت بانکهای C و B نشان می‌دهد؛ تمام عوامل لازم برای فراموش شدن فرهنگ مشتری‌مداری در این دو بانک فراهم شده است. این فرهنگ گرچه در حال احتضار است، اما می‌توان امیدوار بود این تجارب روی دیگر سکه را نشان می‌دهند و خاطر نشان می‌سازند که تغییر فرهنگ دشوار و پرهزینه است. بانکهایی که مشتری‌مدار نیستند و برای غیر مشتری‌مدار شدن آنها هزینه شده است؛ صرفاً با تغییر ساختار و مالکیت، متحول نخواهند شد.

یکی از دشواری‌های تغییر فرایندهای فرهنگی، این است که به سایر فرایندها وابسته است. توانمندسازی نیروی انسانی، ایجاد بسترهای جدید ساختاری و زیرساختهای اطلاعاتی در تغییر فرهنگ نقش مؤثر دارند. بانک A اگرچه از نظر تکنولوژی اطلاعات در مقایسه با سایر بانکها از وضعیت بهتری برخوردار است لیکن بدلیل ناهماهنگی سایر فرایندها نمی‌تواند از این مزیت در جهت تقویت فرهنگ خود بهره‌بردارد.

داده‌های میدانی نشان می‌دهند؛ بانک D از جهت شرایط ادغام مشابه بانک B است لیکن فرهنگ بوجود آمده در این دو بانک پس از ادغام کاملاً متفاوت است.

## منابع و ماخذ:

1. Hickok, Thomas A. Downsizing and Organizational Culture.
2. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy. 1992, "Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations". First Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
3. Homburg, Christian & Workman, John P. with Jense" Fundamental Changes in Marketing Organization : The Movement toward a Customer-focused Organizational structure" Academy of Marketing Science Journal, Greenvale, Fall 2000.
4. Tushman Michael L. & O'Reilly Charles A. .1997, Winning Through Innovation :A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewel, Boston, Harvard Business School Press.
5. Weiss, Joseph W., 2001, Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics, First Edition, USA, South-Western College Publishing.
6. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy, 1992, Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, First Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
7. Athanassopoulos, Antreas D., "Another Look Into the Agenda of Customer Satisfaction: Focusing on Service Providers' own and Perceived View Points", International Journal of Bank Marketing, Volume15, Number7, 1997, PP.264-278. MCB University Press.
8. Noe, Raymond A. & Hollenbeck, John R. with Gerhart, Barry and Wright, Patrick M., 2000, Human Resource Management: Ganing a Competitive Advantage, Third Edition, USA, McGraw-Hill.
9. Quinn James B. 1999. Strategies for change. InThe strategy Process: Revised European, Edition.London: Prentice Hall. 5 – 13
10. Bainbridge, Colin. 1996, Designing For Change: A Practical Guide to Business Transformation, First Edition, Chichester, John – Wiley & Sons.
11. [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)