

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۶
دوره ۹، شماره ۳، ص: ۴۷۰ - ۴۵۹
تاریخ دریافت: ۹۴ / ۰۵ / ۰۳
تاریخ پذیرش: ۹۵ / ۰۵ / ۲۰

بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM) در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی

جعفر خوشبختی^{۱*} - داود مودی^۲

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت (E-CRM) در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه و نمونه آماری کلیه کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بودند (۱۲۰ نفر). ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای حاوی ۱۵ سؤال بود که موانع پیاده‌سازی مدیریت (ی-سی.ار.ام) را از جنبه‌های مختلف ارزیابی می‌کرد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی و روایی سازه معنادار مشاهده شد. پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها، در نهایت ۹۲ پرسشنامه ارزیابی شد. براساس نتایج پژوهش، موانع و مشکلات به سه دسته موانع ساختاری، اجتماعی و فناوری اطلاعات تقسیم شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد، دوازده مانع اصلی در پیاده‌سازی (E-CRM) وجود دارد ($m > 3$). مهم‌ترین موانع عبارت‌اند از مدیریت دانش (۴)، هزینه‌های اولیه اجرا (۳/۷۸) و ابزار کاربردی یکپارچه (۳/۶۱). بنابراین لازم است ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی برای اجرای مدیریت (ی-سی.ار.ام)، مدیریت دانش را سرلوحه کار خود قرار دهند و در ابعاد ساختاری و اجتماعی تجدید نظر کنند.

واژه‌های کلیدی

اجتماعی، ساختاری، فناوری اطلاعات، مشتری الکترونیک، مدیریت.

مقدمه

دنیای امروز دنیای تحولات سریع و گسترده در تمام ابعاد است. بی‌تردید همه کشورهای جهان در رقابتی تنگاتنگ در پی بهره‌گیری از مزایای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... به‌ویژه دریافت سهم بیشتری از درآمد، سود و در نهایت بهبود کیفیت از طریق استفاده از فناوری اطلاعات هستند. تمرکز شدید روی کیفیت خدمات موجب ارزشمند شدن محصول از نظر مشتری و وفاداری آنها می‌شود (۱۶). مدیران سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که در فضای رقابتی، بدون توجه به نیازهای مشتری و برقراری ارتباط عمیق و پایدار با مشتری، نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. این امر مدیران را بر آن داشته است تا در جست‌وجوی راه‌های جدیدی برای تقویت ارتباط با مشتریان خود باشند و از این راه منافع بیشتری را هم برای مشتریان و هم برای سازمان خود فراهم آورند. آنها خواستار تعامل با سازمانی‌اند تا رضایت‌مندی بیشتری را برای آنان به ارمغان بیاورد (۱۱). مدیریت ارتباط با مشتری^۱ یکی از مؤثرترین راه‌ها در تحقق این مهم محسوب می‌شود که امروزه با توسعه فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، در مفهوم جدیدی تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی^۲ به تکامل رسیده است (۹). درحالی‌که فشارهای محیطی، سازمان‌های بسیاری را به سمت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی سوق می‌دهد، افزایش نرخ شکست این‌گونه پروژه‌ها، به چالشی بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل شده است. نبود زیرساخت مناسب و پیش‌نیازهای لازم، عدم حمایت مدیریت و ... از مهم‌ترین عوامل شکست بوده‌اند. از این‌رو برای کاهش ریسک پروژه، ضروری است که پیش از اجرای پروژه، موانع پیاده‌سازی آن در سازمان شناسایی و تجزیه و تحلیل شوند (۱۱). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی یکی از کانال‌های الکترونیکی ارتباط و تعامل با مشتری است که از نظرهای مشتریان در تصمیم‌گیری برای مشتریان استفاده می‌کند (۶). با استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی سازمان‌ها قادرند سیستم‌های کنترل رفتار مشتری و تجزیه و تحلیل نیازهای آنان را توسعه دهند (۵).

با توجه به اهمیت نقش مشتری‌مداری در امر بازاریابی، مهم‌ترین ضعف ممکن می‌تواند عدم برقراری ارتباط مؤثر و استمرار این ارتباط با مشتریان باشد. با وجود این، فناوری‌های نوین اطلاعاتی امکان پیاده‌سازی مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری در کلیه مراحل فعالیت‌های فروش، بازاریابی، خدمت‌دهی و غیره را فراهم می‌سازد که این امر در نتیجه حداکثرسازی سودآوری در ارتباط را؛ از طریق

-
1. CRM
 2. ECRM

درک بهتر نیاز مشتریان در پی دارد (۱۲). برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری چارچوب‌های متفاوتی ارائه شده است، ولی هنوز سازمان‌ها در پیاده‌سازی این سیستم مشکلاتی دارند که در نهایت این مشکلات به شکست منجر می‌شود. این شکست اغلب به این دلیل است که به ارتباط بین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و محتوای سازمان توجه کافی نشده است (۸). سین^۱ (۲۰۰۵) ساختار سازمانی، تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی را عوامل کلیدی موفقیت سازماندهی شرکت در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری (سی.آر.ام) ذکر می‌کند (۱۷).

نا، لو و کوانگ^۲ (۲۰۰۱) نیز ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری، به بررسی شش عامل و تأثیر آن بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری شامل حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری مناسب، ارتباطات، ارزیابی عملکرد و گروه پروژه پرداختند (۱۵). لیو^۳ (۲۰۱۲) نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM) موجب رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان می‌شود (۱۴). همچنین فرهادی (۲۰۱۲) نشان داد اجرای (E-CRM) ارتباط معناداری در وفاداری مشتریان دارد و مدیران برای ایجاد وفاداری بیشتر در مشتریان می‌توانند آن را با فرهنگ ایرانی تطابق دهند (۱۰). کمیل اوغلو^۴ (۲۰۰۹) مدیریت موفق ارتباط با مشتری را یکی از مزایای عمده رقابتی ذکر می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند برای جلوگیری از انتقال مشتریان به سوی دیگر شرکت‌ها از آن بهره‌برداری کنند (۱۳).

دهمرده و همکاران در تحقیقی ضمن شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر فرهنگی، تکنولوژیکی، استراتژیکی و ساختاری بر اجرای موفق سیستم ارتباط با مشتری، به این نتیجه رسیدند که در فرایند پیاده‌سازی این سیستم، عوامل فرهنگی دارای بالاترین امتیاز و عوامل ساختاری دارای پایین‌ترین امتیازند (۲). اسکندری و همکاران (۱۳۸۹) از بین عوامل مختلف در پیاده‌سازی سیستم ارتباط با مشتری، سه عامل شامل عوامل فرهنگی، سازمانی و فناورانه را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بین عوامل نامبرده و پیاده‌سازی سیستم ارتباط با مشتری ارتباط معناداری وجود دارد و در این میان عامل فناوری مؤثرترین عامل به‌شمار می‌رود (۱). هاشمی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی در زمینه بررسی اثر مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری بر سودآوری و رشد سازمان‌ها نشان دادند بین سیستم

-
1. Sin
 2. Nah & Lau & Kuang
 3. Liu
 4. Kimiloglu

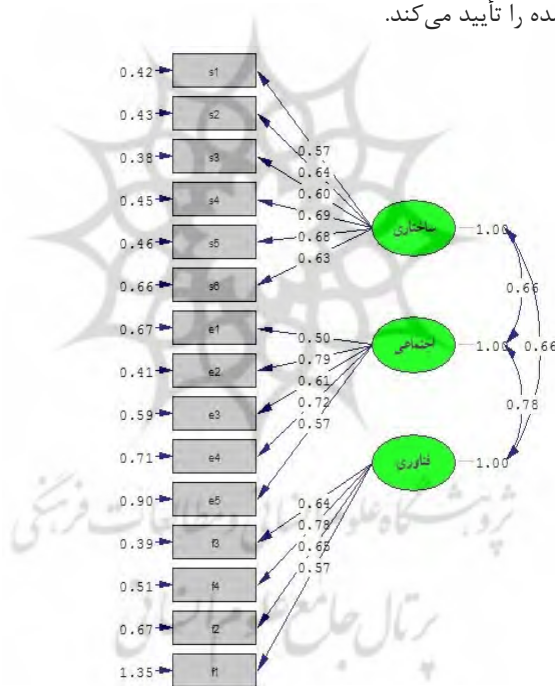
ارتباط الکترونیکی با مشتری و رشد و سودآوری در سازمان‌های خصوصی و دولتی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد (۹). کاظمی (۱۳۹۰) در تحقیق خود در زمینه موانع پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در شرکت همکاراد سیستم نشان داد تنها موانع سازمان در ابعاد فرعی، رهبری و آمادگی محلی‌اند که لازم است اقدام‌های مناسب به‌منظور رفع این موانع و بهبود این ابعاد صورت پذیرد (۳). توربان^۱ و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند سیستم ارتباط الکترونیکی به مدیران اجازه می‌دهد تا بر رابطه شرکت با مشتریان نظارت کرده و روش‌های سازمان خود را ارزیابی کنند و نوعی مزیت رقابتی ایجاد کنند (۱۹). یکی از چالش‌های فراروی بیشتر ادارات ورزشی در حال رشد، عدم برخورداری از یک راهبرد سیستم الکترونیکی ارتباط با مشتری در سطح سازمان است؛ پیاده‌سازی این سیستم کار ساده‌ای نیست و مستلزم یادگیری مهارت‌های جدید مدیریتی و تغییرات اساسی در سازمان و فرهنگ سازمانی است. مثال‌های زیادی از پیاده‌سازی و استقرار سیستم مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در سازمان‌ها وجود دارد که با صرف زمان و هزینه زیاد بعضی از اختلالات و مشکلات در پیاده‌سازی و اجرا را در پی خواهد داشت. بنابراین باید به بررسی موشکافانه آن پرداخت تا مشخص شود چه مشکلاتی در پیاده‌سازی آن اختلال ایجاد می‌کند و چه عواملی می‌تواند موجب موفقیت در اجرای آن شود. از آنجا که پیاده‌سازی سیستم مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری می‌تواند افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آنها و در نتیجه بازاریابی بهتر و بهره‌وری را برای ادارات ورزش و جوانان در پی داشته باشد، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت نقش تعیین‌کننده‌ای در استقرار سیستم دارد و مدیران سازمان‌ها به آگاهی یافتن از عوامل ایجاد موفقیت در سیستم مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری توجه خاص دارند. بر همین اساس با توجه به اینکه پژوهشی در این خصوص در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی صورت نگرفته است، پژوهش حاضر درصدد شناسایی موانع پیاده‌سازی و استقرار سیستم الکترونیکی مدیریت ارتباط با مشتری در ادارات ورزش و جوانان استان مذکور است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی است و به شکل میدانی صورت گرفته است. در این تحقیق موانع پیاده‌سازی E-CRM در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بررسی شد. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بودند. بدین منظور ۱۲۰

1. Turban

پرسشنامه در بین این افراد توزیع شد که از این تعداد حدود ۹۲ پرسشنامه قابل بررسی بود. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای حاوی ۱۵ سؤال بود که موانع و مشکلات پیاده‌سازی E-CRM را در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی از جهات مختلف ارزیابی می‌کرد. پرسشنامه دارای دو بخش بود، قسمت اول شامل مشخصات فردی و قسمت دوم شامل ۱۵ سؤال در مورد موانع پیاده‌سازی E-CRM در سه مانع ساختاری، اجتماعی و فناوری اطلاعات. شیوه نمره‌دهی به هر سؤال طیف پنج‌ارزشی لیکرت بود. هر سؤال دارای پنج گزینه بود که به ترتیب عبارت بودند از: خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم. برای تعیین روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی و روایی سازه استفاده شد. همان‌طور که در مدل شکل ۱ مشخص است، تمامی بارهای عاملی مربوط به گویه‌ها بالای ۰/۵ است که نشان می‌دهد مدل مربوط از روایی سازه برخوردار است و شاخص‌های نیکویی برازش تناسب کامل الگو با داده‌های مشاهده‌شده را تأیید می‌کند.



Chi-Square=323.71, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.081,
 Normed Fit Index (NFI) 0/91, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.78

شکل ۱. تحلیل عاملی پرسشنامه موانع پیاده‌سازی E-CRM

برای پایایی، پیش از پژوهش پرسشنامه به صورت آزمایشی بین ۳۰ تن از کارکنان ادارات ورزش و جوانان توزیع شد که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از روش های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون فریدمن) استفاده شد. کلیه عملیات آماری پژوهش با استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری SPSS نسخه ۲۲ و لیزرل نسخه ۸/۸ انجام گرفت. با توجه به شکل ۱ تمامی شاخص های برازش مدل بیانگر معناداری مدل هستند.

یافته های تحقیق

یافته های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد. در قسمت بیان نتایج توصیفی داده ها، در خصوص یافته های جمعیت شناختی، نتایج بدین ترتیب بود: ۴۸ نفر (۵۲ درصد) از پاسخ دهندگان مرد و ۴۴ نفر (۴۸ درصد) زن بودند. می دهند ۸۰ نفر (۸۰ درصد) آنها بین ۵ تا ۱۵ سال و حدود ۱۴ نفر آنان (۲۰ درصد) بیش از ۲۵ سال سابقه خدمت دارند و مدرک تحصیلی ۶۵ نفر (۷۰ درصد) کارشناسی و بالاتر از آن است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار در هر یک از گویه ها و مؤلفه های پژوهش

میانگین رتبه (آزمون فریدمن)	انحراف معیار	میانگین	موانع شناسایی شده
۱۱/۵۹	۰/۸۲۵	۴	مدیریت دانش
۱۰/۵۳	۰/۸۷۴	۳/۷۸	هزینه های اولیه اجرا
۹/۷۶	۰/۹۵۸	۳/۶۱	ابزار کاربردی یکپارچه
۹/۳۷	۱/۰۴۲	۳/۵۲	شخصیت سازی (یکپارچه سازی) خدمات
۸/۷۶	۱/۰۳۰	۳/۴۳	فرایندها و رویه های سازمانی
۸/۳۶	۱/۰۲۶	۳/۳۱	استراتژی کسب و کار سازمان
۷/۹۹	۰/۹۵۰	۳/۲۷	فرهنگ سازمانی
۷/۸۲	۰/۹۷۸	۳/۲۰	مقاومت کارکنان
۸/۱۳	۱/۲۰۹	۳/۲۰	عدم تعامل مستمر با مشتریان
۸/۱۶	۰/۹۸۶	۳/۱۹	عدم حمایت مدیران ارشد
۷/۵۵	۰/۹۸۵	۳/۱۳	عدم همکاری بخش های مختلف سازمان
۶/۲۱	۰/۹۴۰	۲/۸۳	بازارهای الکترونیکی
۶/۴۶	۱/۰۲۲	۲/۷۰	نبود امکانات و تجهیزات فناوری اطلاعات سازمان
۴/۸۸	۰/۷۱۶	۲/۴۴	ظرفیت فناوری اطلاعات سازمان
۴/۴۴	۰/۸۳۲	۲/۲۹	نبود زیرساخت های ارتباطی و اطلاعاتی
p مقدار = ۰/۰۰۱		۱۴=درجه آزادی	۲۸۹/۶۳=آماره خی دو
			۱۳۰=تعداد

جدول ۱ موانع پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM) در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی را به ترتیب میانگین نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از نظر جامعه تحقیق، دوازده مانع اصلی در پیاده‌سازی (E-CRM) وجود دارد ($m > 3$) که موانع مدیریت دانش (۴)، هزینه‌های اولیه اجرا (۳/۷۸) و ابزار کاربردی یکپارچه (۳/۶۱) بالاترین میانگین را به خود اختصاص دادند.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن کلی پیاده‌سازی E-CRM

آزمون فریدمن					
رتبه	ابعاد	میانگین رتبه	آماره آزمون خی‌دو	df	sig
۱	ساختاری	۲/۹۶			
۲	اجتماعی	۲/۰۱	۱۶۷/۱۵۶	۲	۰/۰۰۱
۳	فناوری	۱/۰۳			

جدول ۲ نشان می‌دهد، آماره آزمون فریدمن ۱۶۷/۱۵۶ با درجه آزادی ۲ در سطح $p \leq 0/05$ معنادار است؛ بنابراین اختلاف مشاهده‌شده بین ابعاد سه‌گانه (E-CRM) نیز معنادار است. مهم‌ترین موانع و مشکلات مربوط به ابعاد ساختاری و اجتماعی است و عوامل فناوری اطلاعات اهمیت کمتری دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، مهم‌ترین موانع در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری از نظر مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی عدم مدیریت دانش، هزینه‌های اولیه اجرا، ابزار کاربردی یکپارچه، یکپارچه‌سازی خدمات، فرایندهای و رویه‌های سازمانی استراتژی کسب‌وکار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مقاومت کارکنان، عدم تعامل مستمر با مشتریان، عدم حمایت مدیران ارشد و عدم همکاری بخش‌های مختلف سازمان بودند.

امیل^۱ و همکاران (۲۰۰۳) و ناظمی و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیقاتشان مشکلات پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را هزینه‌های پیاده‌سازی بالا، ایجاد تغییرات اساسی در سیستم‌های قدیمی، نیاز به آموزش کارکنان برای کار با سیستم جدید، انتظار برای بازگشت سرمایه، انتقال و تبدیل داده‌های موجود در سازمان‌ها می‌دانستند (۴،۲۰) که مؤید نتایج این پژوهش است. پیش از آنکه یک

سازمان به اجرای (ی-سی.آر.ام) بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله کند. اگر بخواهیم انتقال به (ی-سی.ار.ام) به نحو مؤثرتری شکل بگیرد، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص ضروری است که خود نیازمند هزینه بالا برای آموزش و بهره‌وری بالاتر نیروی کار است. در پژوهش حاضر نبود مدیریت دانش مهم‌ترین مانع با میانگین ($M=4$) در پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط الکترونیک به‌شمار می‌آید. افزایش به‌کارگیری دانش در ادارات ورزش و جوانان به آشنایی هرچه بیشتر مدیران ستادی نسبت به دانش به‌منظور تدوین راهبردهای لازم و پیاده‌سازی اصول مدیریت دانش و تبدیل به سازمان یادگیرنده برای نیل به اثربخشی مرتبط است. به‌عبارت دیگر، براساس نتایج این پژوهش، به‌منظور مدیریت و توسعه مناسب دانش سازمانی در ادارات ورزش و جوانان و به‌تبع آن پیاده‌سازی یک سیستم (ی-سی.آر.ام) بهینه، فراهم آوردن جوی مملو از اعتماد متقابل، ارتباطات اثربخش و تعاملات مناسب میان اعضا در سازمان، به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده تضارب ایده‌ها و افکار میان کارکنان و تشویق‌کننده نوآوری در سازمان باشد، توسط مدیریت سازمان‌ها ضروری است.

دومین مانع مهم در این پژوهش بالا بودن هزینه‌های اجرای ($M=3/78$) این طرح اعم از هزینه‌های بالای نیروی متخصص، هزینه فناوری اطلاعات و ساختاری بود. امیل^۱ و همکاران (۲۰۰۳) و ناظمی و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیقاتشان مشکلات پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را هزینه‌های پیاده‌سازی بالا و ایجاد تغییرات اساسی در سیستم‌های قدیمی می‌دانستند که نیازمند هزینه بالاست که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد (۴،۲۰). تحقیقات برای پیاده‌سازی (ی-سی.آر.ام) در ادارات ورزش و جوانان نیز هزینه بالایی دارد، اما منافع و مزایایی که از اجرای این طرح عاید ادارات ورزش و جوانان و در سطح وسیع‌تر ورزش کشور می‌شود، خیلی بیشتر از هزینه آن است. یک سازمان ورزشی در اجرای یک راهبرد مشتری‌محور برای مشتریانش باید با انگیزه در بین مشتریان داخلی خود و کارمندان، آنها را از طریق همکاری با یکدیگر در راستای استراتژی نهایی سازمان سوق دهد. حلقه گمشده در این سیستم، سرویس الکترونیکی است که خود بخش مهمی از مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری است. به‌منظور شکل‌دهی به یک استراتژی الکترونیکی مؤثر سازمان باید یک تیم متخصص، مجهز به مهارت‌های فنی و کسب‌وکاری که به ایجاد استانداردهای بالای خدمات‌رسانی به مشتری می‌انجامد، تشکیل دهد.

از موانع و مشکلات دیگری که کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان در آن اتفاق نظر داشتند، عدم حمایت مدیران ارشد ($M=3/20$) و عدم تعامل مستمر با مشتریان ($M=3/19$) در راستای اجرای پروژه (ی-سی.آرام) بود. نا، لو، کوانگ^۱، (۲۰۰۱) نیز ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق (ی-سی.آرام) موانع آن را عدم حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی می‌دانستند (۱۵). همچنین تحقیقات کاظمی (۱۳۹۰) و فرهادی (۲۰۱۲) نشان از همخوانی با تحقیق حاضر دارند (۱۰،۳). شواهد موجود در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان بیانگر این است که بیشتر مدیران ارشد خواسته یا ناخواسته بیش‌ازحد درگیر امور اجرایی و جزئی می‌شوند و کمتر فرصت پرداختن به امور زیربنایی سازمان یا حداقل امور زیربنایی حوزه کاری خود را دارند. مدیران ارشد در حوزه ورزش از وزارت ورزش تا مدیران در بخش‌های ستادی ورزش کشور اگرچه خود نیاز به حمایت دارند، در عین حال باید حمایت‌کنندگان قوی از کارکنان و برنامه‌های مؤثر در این ادارات باشند. نقش حمایتی مدیران ارشد فضای امنی را در سازمان‌ها فراهم می‌سازد و بسیاری از تنش‌ها و فشارهای شغلی و سازمانی را می‌کاهد. وقتی کارکنان احساس کنند مورد حمایت مدیران ارشد قرار می‌گیرند، حداکثر توان فکری، ذهنی، تخصصی و جسمانی را در اختیار اهداف و مأموریت‌های سازمان قرار می‌دهند (۱).

علاوه بر موانع ذکرشده موانعی مانند مقاومت کارکنان در برابر این طرح ($M=3/20$) و نبود زیرساخت‌های فرهنگی ($M=3/27$) برای اجرای این طرح نیز مهم به‌شمار می‌آیند. به نظر دهمرده (۱۳۸۹) عوامل فرهنگی در پیاده‌سازی (ای-سی.آرام) اهمیت زیادی دارند (۲). همچنین به نظر فرهادی (۲۰۱۲) اجرای ای-سی.آرام موجب رضایت‌مندی مشتریان می‌شود و مدیران با تطابق آن با فرهنگ ایرانی سود بیشتری می‌برند (۱۰). آمبل و همکاران (۲۰۰۳) یکی از مشکلات در پیاده‌سازی ای-سی.آرام را تغییرات وسیع در فرهنگ سازمان ذکر می‌کنند (۲۰) که با نتایج تحقیق حاضر همسوست. عده‌ای از کارکنان ادارات ورزش و جوانان به‌علت اینکه جایگاه و پست خود را با اجرای ی-سی.آرام مورد تهدید می‌بینند، در مقابل آن مقاومت می‌کنند و تن به اجرای این طرح نمی‌دهند. برای برآورده کردن انتظارات مشتری، توسعه فرهنگ مشتری‌محور ضروری است و به‌کارگیری راهبردهای مشتری‌محور نیازمند فرهنگ سازمانی است که تطبیق‌پذیر و پاسخگو به تغییر باشد. علاوه بر این، فرهنگ مشتری‌محور برای ارتقای کیفیت، توسعه و انتشار دانش مشتری که خود مفهومی محوری در بازاریابی رابطه‌ای است، ضروری است (۱۸). در این زمینه پیشنهاد می‌شود در ادارات ورزش و جوانان

فرهنگ‌سازی بر مبنای تفویض اختیار و توسعه مشارکت در بین کارکنان ایجاد شود همچنین برای کاهش مقاومت کارکنان و ارتباط هرچه مؤثرتر با مشتری کلاس‌هایی برگزار شود. مدیران فوقانی نیز در اجرای این عوامل از کارکنان پشتیبانی کنند و با ارائه پاداش و بازخورد مناسب به کارکنان براساس عملکردشان آنها را نسبت به سازمان راضی نگاه‌دارند، زیرا کارکنان مشتریان داخل هستند و رضایت آنها مبنای رضایت مشتری خارجی است.

در پایین‌ترین فهرست موانع در پژوهش حاضر بازارهای الکترونیکی، نبود زیرساخت‌های ارتباطی و الکترونیکی و ظرفیت فناوری اطلاعات به‌ترتیب با میانگین ۲/۲۵، ۲۹/۸۳، ۲/۲۵ بود. اسکندری و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقشان از بین عوامل فرهنگی، فناورانه و سازمانی مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی سیستم ارتباط الکترونیکی با مشتری را عوامل فناورانه گزارش کردند (۱) که با نتایج تحقیق حاضر از حیث اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی ای-سی.آر.ام همسو نیست. ادارات ورزش و جوانان به‌علت ارتباط نزدیک با قشر وسیعی از جوانان و با توجه به نتایج تحقیق بیشتر به تغییراتی در ساختار و بدنه نیازمندند و این موضوع به نسبت عوامل فناورانه در اولویت بیشتری است که با نتایج تحقیق مطابقت دارد. با گسترش روزافزون سیستم‌های مخابراتی موبایل و همچنین ارائه اینترنت روی این بستر خدمات جدیدی پا به عرصه گذاشته که موجب گسترش دامنه مشتریان و جذب مشتریان جدید شده است. سرویس‌های جدید باید موجب ایجاد مشوق‌های لازم برای مشتریان به‌منظور استفاده از این خدمات شود. همچنین فناوری‌ها و فعالیت‌هایی که در حوزه مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری است، باید از نظر اطلاعات و خدمات یکپارچه باشند و مشتریان را سردرگم نکنند. با توجه به مطالب مذکور به مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان، به‌ویژه متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباط الکترونیکی پیشنهاد می‌شود که این ادارات وبسایت‌های خود را غنی‌تر و خدمات آن را به‌روز کنند و زمینه مشاوره مجازی را ایجاد کنند و ارتباطات هرچه مؤثرتر با مشتریان را از طریق وبسایت، پیام کوتاه، مذاکره رودررو و بهره‌مندی از پست الکترونیکی توسعه دهند. البته اجرای هیچ طرحی در هیچ ارگان یا سازمانی خالی از ضعف و مشکل نیست. اگرچه سیستم مدیریت ارتباط الکترونیکی معایبی دارد، به‌دلیل بهبود خدمات، رضایت مشتری، کاهش هزینه‌ها و ارتباط فردبه‌فرد حتی با میلیون‌ها مشتری ضرورت استفاده از آن در سازمان‌ها را توجیه می‌کند. زمانی که سازمانی از محصول‌مداری به مشتری‌محوری سوق پیدا می‌کند، باید فرایندها و رفتارهای مشتری‌محور را سرلوحه خود قرار دهد و از زیرساخت‌های جدید حمایت کند. تغییراتی که همه دیوارها را فرو می‌ریزد، کارکنان را آموزش می‌دهد تا بتوانند در محیط جدید کار گروهی انجام

دهند. ارتباطات را تسهیل می‌کند، ابزار پیچیده اطلاعاتی به کار می‌برد تا تصمیمات مشتری محور گرفته شود.

منابع و مآخذ

۱. اسکندری، مجتبی؛ پورسعید، سید مسعود (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مرتبط با اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری CRM»، مجله علوم انسانی، سال هجدهم، ش ۱۰، ص ۱۷۲-۱۵۱.
۲. دهمرده، نظر؛ شهرکی، علیرضا؛ لکزائی، محمود (۱۳۸۹). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار در فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان)»، مجله مدیریت صنعتی، سال پنجم، ش ۱۱، ص ۱۰۰-۹۱.
۳. کاظمی، مریم (۱۳۹۰). موانع پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در شرکت همکاراد سیستم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، ص ۳۰-۷۰.
۴. ناظمی، اسلام؛ اورعی، محمدعلی (۱۳۸۶). نگرش راهبردی در توسعه، استقرار و استفاده از برنامه‌ریزی منابع سازمان در واحدهای صنعتی ایران، ص ۴.
5. Ameri, M., Sadeh, E., & Didekhani, H. (2015). Review: Presenting Management Model of Relationship with Electronic Customer (e-CRM), Customer Satisfaction and Loyalty. Turkish Journal of Scientific Research. Vol, 2(2), 44-52.
6. Awnish, K. (2015). "A STUDY ON E-CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, Abhinav National Monthly Refereed", Journal of Research in Commerce & Management Volume 4, 30-37.
7. Chang, H. H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. Total Quality Management & Business Excellence, 18(5), 483.
8. Dziugas M.& V.Kirsi. (2004). "The Challenges of Implementing The Electronic Customer Relationship"; Lappeenranta University of technology; finland; Availabe at: <http://info Iut. 15-75>.
9. Ekradi, M. Hashemi, S.R. Hassani, S.R. (2014). "A Review of Electronic Customer Relationship Management Process and Its Impact on the Growth and Profitability of the organization", Journal of Applied Environmental, and Biological Sciences, 4(6), 204-214.
10. Farhadi, f. Ghartemani, S. Raisi Wastegany, j.(2012). "Analyzing the Effects of e-CRM on customers Loyalty: A case study of Parsmodir Khazar Enterprise", Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS), Vol.7, 403-409.
11. Guleri, T. (2000). "CRM throughout the enterprise: how to make it happen", Call Center Solutions, 18, 44 – 46.

12. John t. (2011). "Effects on Quality of E-CRM customer relationship.School of Management, Asian Institute of Technology", Thailand Journal of Technology Management, 22(2), 141-1.
13. Kimiloglu & Zarali. (2009). "what singfiessuccess in e-CRM", Marketing Intelligence &planning, 27.(2), 246-267.
14. Liu, ch. Tseng, h. Chuang, l. Huang, ch. (2012). "A Study of the Impact of the e-CRM Perspective on Customer Satisfaction and Customer Loyalty-Exemplified by Bank Sinopac", Journal of Economics and Behavioral Studies, 8 (4), 467-476.
15. Nah, F. Lau, J. Kuang, J. (2001). "Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems", Business Process Management Journal,7(3), 285-296.
16. Ross, D. (2005). "E-CRM from a supply Chain management perspective", Information Systems Management, 4 (1), 132 – 146.
17. Sin, L. (2005). "CRM: conceptualization and scale development", European Journal of Marketing, 39(11/12), 1264-1290.
18. Thompson, E. (2001). "CRM program management: making the vision a reality", In Presentations of the Conference on Making the Vision a Reality, Gartner Group, Paris, France, 205-224.
19. Turban, E. king, D. Lee, J. Ting, P. (2010). "Electronic commerce".A managerail perspective, 108-124.
20. Umble, E. J. Haft, R. R. & Umble, M. M. (2003). "Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors", European journal of operational research, 146(2), 241-257.