

## ارائه مدل فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در

### آموزش و پرورش کشور

آیسودا گل‌دهان<sup>۱</sup>، فریبا کریمی<sup>۲\*</sup>، محمدعلی نادى<sup>۳</sup>، عبدالرسول هادیان

شیرازی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۴ صص ۵۴-۳۱ تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۱۹

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور بود. روش پژوهش ترکیبی اکتشافی بود و در سال تحصیلی ۹۵<sup>۱</sup> تا ۱۳۹۴ انجام شد. ابتدا مضامین فرهنگ مشتری‌مداری در آموزش و پرورش با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی و بر اساس کل حوزه‌ی پژوهش که شامل ۵۱ مورد مقولات مندرج در پایگاه‌های داده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ بود، شناسایی گردید. سپس مضامین فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام و با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی و مطالعه تفاسیر قرآن کریم و نهج‌البلاغه، شناسایی گردید. در هر دو مرحله جهت بدست آوردن پایایی از روش هولستی استفاده گردید. در ادامه با استفاده از تکنیک بردی مضامین شناسایی شده در دو مرحله که ذکر گردید، مورد هم‌جواری و مقایسه قرار گرفتند و در نهایت ۲ دسته مضمون فراگیر با عنوان ۱- مدیریت خدمت به مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده: دیدگاه استراتژیک به مشتریان، معیارهای انتخاب کارکنان، استصواب (طلب انجام درست کار)، انضباط‌مداری، حق‌محوری، حق‌پذیری، دادورزی، اخلاق و نگرش مدیران، ایجاد دانش سازمانی و ۲- خشنودسازی مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده اخلاق‌مداری، ارزش‌گذاری به مشتریان، اعتمادسازی در مشتریان، ترغیب، مهارت‌آموزی، بهبود خدمت و عوامل ملموس که در مجموع شامل ۷۳ مضمون پایه و ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده بود، شناسایی گردید. در ادامه با توجه به

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>۳</sup> عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان

<sup>۴</sup> عضو هیئت علمی دانشکده علوم قرآنی شیراز

\* نویسنده مسئول: faribakarimi@yahoo.com

مضامین شناسایی شده پرسشنامه‌ای جهت اعتباریابی مدل با ۲۱۰ گویه طراحی گردید و با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی آن ۰/۸۹ به دست آمد. جامعه‌ی پژوهش در بخش کمی کلیه‌ی مدیران مدارس پنج استان آذربایجان شرقی، بوشهر، تهران، خراسان رضوی و فارس با تعداد ۳۰۱۵۶ نفر بود. روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای بود که تعداد ۳۷۹ نفر نمونه تعیین گردید. جهت اعتباریابی مدل از روش تحلیل عاملی استفاده گردید. همه‌ی مضامین با بار عاملی بالا مورد تایید قرار گرفتند که نشان از اعتبار بالای مدل بود.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ مشتری‌مداری، مدیریت خدمت به مشتریان، خشنودسازی مشتریان، آموزه-های اسلام، آموزش و پرورش

### مقدمه

یکی از اصول بازاریابی نوین، مشتری‌مدار بودن آن است و سازمان‌ها به منظور افزایش تعداد مشتریان خود، وفاداری آن‌ها، درآمد، سود و در نتیجه بقا، همواره سعی می‌کنند مشتری را در مرکز فعالیت‌های خود قرار دهند. می‌توان اینگونه بیان نمود که مشتری به عنوان فردی از جامعه و عنصر با اهمیت از دیدگاه سازمان بر مسیر تعالی جامعه و تعالی سازمان می‌تواند تاثیرگذار باشد و از هر دو نیز متأثر بشود (Madani, 2015).

مشتری‌مداری، به طور مرسوم کانون توجه و گوش فرادادن به مشتریان به شمار می‌آید که به نوبه خود با این عمل اثرات و عملکرد زیانبار فرآیندهای سازمانی را به حداقل درجه ممکن می‌رساند (Christensen, Cook & Hall, 2005). با استفاده از مدل شخصیت سلسله مراتبی، Bran et al (2002)، (Donavan et al, 2004) مشتری‌مداری را تحت عنوان ویژگی شخصیتی در سطح ظاهری دانسته‌اند که می‌تواند در شرایطی با محتوای خاص و با ویژگی‌های شخصیتی اساسی‌تر و عمیق‌تر همچون مطلوب‌بودن و ثبات احساسی تحت تأثیر قرار بگیرد، پس آن‌ها مشتری‌مداری را تمایل طبیعی و پاینده در فراهم آوردن خدمات برتر از راه تمایل اصیل در برآورده ساختن نیازهای مشتریان می‌دانند، طوری که کارکنان در همان حال از انجام این کارها احساس رضایت داشته باشند (Lee, Ok & Hwang, 2016). در نهایت مشتری‌مداری یک استراتژی جهت بهبود کیفیت رابطه با مشتریان و جذب آن‌ها به سازمان برای اطمینان از موفقیت سازمان در طولانی مدت می‌باشد (Badea, 2014, p76). توسعه روابط نزدیک‌تر و تعاملات بیشتر با مشتریان می‌تواند به بهبود روابط فکری سازمان کمک نماید مانند دانش مشتریان که این اجازه را می‌دهد که سازمان به پیش‌بینی بهتر و اتخاذ پاسخ‌های مناسب با توجه به تغییرات در محیط، در گروه مشتری یا بسترهای نرم-افزاری پردازد (Racela, 2014). ارتباط با مشتری نشان‌دهنده توانایی سازمان برای حفظ و توسعه روابط نزدیک با مشتریان و تقویت سازمانی باز جهت به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به مشتری

در سرتاسر سازمان اشاره دارد به‌طوری‌که می‌توان آن را به دانش تبدیل نمود (Day, 2003). در این میان رعایت حرمت انسان بنیادی‌ترین ارزش نظام اسلامی است. بین رضایت مردم و رضایت خداوند، ارتباط مستقیم وجود دارد. در جهان‌بینی اسلامی راه خدا از میان خلق می‌گذرد، یعنی بدون تکریم انسان‌ها و جلب رضایت آن‌ها، رضایت و بندگی خداوند امکان‌پذیر نیست. برای یک کارمند و مدیر مسلمان مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع نه بخاطر دستورالعمل و بخشنامه، بلکه یک وظیفه‌ی انسانی و دینی است و در کنار سایر وظایف باید در دل امور قرار گیرد. برای یک فرد مسلمان تکریم مردم، عبادت به شمار می‌رود و بهترین روش برای نزدیکی به خداوند است. حکومت اسلامی در تعیین نظام ارزشی خود، به تصویر خاصی از انسان متکی است. بر طبق این تصویر، هر فرد حرمت انسانی دارد. حاکمیت اسلامی با به رسمیت شناختن حرمت انسان به مثابه پایه‌ای‌ترین ارزش، این هدف را دنبال می‌کند که برای هر شهروند خود به شیوه‌ایی یکسان آزادی و شکوفایی شخصیتی را برای تحقق مسئولانه زندگی میسر و پیش‌شرط‌های اجتماعی آن را فراهم کند. بنابراین سازمان در نظام اسلامی وظیفه‌ایی بس خطیر دارد و آن حفظ حرمت مشتریان در تمامی ابعاد آن است (Ramezanpour, 2015).

خداوند متعال در سوره‌ی اِسراء آیه ۷۰ می‌فرماید: وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَ الْبَحْرِ وَ رَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَ فَضَّلْنَاهُمْ عَلٰی كَثِيْرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيْلًا؛ و به راستی ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا (بر مرکب‌ها) برنشانیدیم و از چیزهای پاکیزه به ایشان روزی دادیم و آن‌ها را بر بسیاری از آفریده‌های خود برتری آشکار دادیم. بر این اساس، خداوند انسان را تکریم کرده، او را خلیفه‌ی خود قرار داده و در جایگاه رفیع نشانده است. بنابراین، کسی حق ندارد برخلاف اراده‌ی الهی این جامه را از تن او بیرون آورد. پس انسان از این جهت که انسان است، نه خودش مجاز است و نه دیگران این حق را دارند که کرامت او را خدشه‌دار کنند. شأن خلیفه‌بودن انسان مستلزم آن است که هم از سوی دیگران تکریم شود و هم دیگران را تکریم کند که خداوند متعال او را خلیفه‌ی خود قرار داده و در جایگاه رفیع نشانده است، پس از این جهت باید تکریم شود؛ و از این جهت که خلیفه است باید افعال او رنگ الهی داشته باشد. بنابراین، در موقعیت تعامل با انسان‌های دیگر باید فعل او صبغه و رنگ الهی داشته و مانند خداوند متعال که انسان را تکریم کرده او نیز انسان را تکریم کند. به عبارت دیگر، برای آنکه فعل انسان در تعامل با دیگران الهی باشد، حتماً باید با تکریم دیگران همراه باشد و صرفاً رضایت او کافی نیست، زیرا چه بسا برخی انسان‌ها به رفتارهایی دون مقام خود راضی باشند. از سوی دیگر، یکی از موقعیت‌های تعاملی که انسان‌ها در آن قرار می‌گیرند موقعیت مشتری است که در آن نیز مانند سایر موقعیت‌ها باید تکریم شود و در این موقعیت نیز تکریم مفهومی بالاتر از رضایت است (Panahi Broudjerdi, 2011, p 160).

در این راستا، نظام آموزشی یکی از مهم‌ترین موسسات خدماتی در جهت آموزش، توسعه و تامین منابع انسانی و رکن اصلی در پیشرفت و توسعه‌ی همه جانبه‌ی هر کشور می‌باشد. با توجه به این جایگاه، روند تغییرات ساختاری در نظام آموزشی از چند دهه‌ی گذشته شروع شده است. افزایش جمعیت، گسترش آموزش همگانی ابتدایی و متوسطه، همراه با رشد طبقه‌ی متوسط بر فراوانی تقاضا برای ورود به دانشگاه افزوده است (Shams, Yarmohammadian, Hassanzadeh & Ayati Abbarik, 2011). به عبارت دیگر، یکی از علل وجودی وزارت آموزش و پرورش وجود قشری از کودکان و نوجوانان می‌باشد که متقاضی اجتماعی خدمات آموزشی می‌باشند و به نوعی این نیروی انسانی عظیم و با توان بالقوه از مشتریان مدارس محسوب می‌شوند (Goldehan, 2010). در حال حاضر در سطح جهان، دیدگاه دانش‌آموزان به عنوان عامل ضروری در پایش کیفیت در مدارس در نظر گرفته می‌شود (Amiri, 2006).

نگاهی به روند تحولات جاری نهاد آموزش و پرورش، حاکی از آن است که نظام آموزشی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی، به حفظ، بهبود و ارتقای کیفیت نیز بپردازد و در صورتی می‌تواند از عهده‌ی وظایفش بر آید که از نظر کیفیت آموزشی در وضعیت مطلوبی باشد؛ در همین راستا، ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی، از جمله گام‌های اساسی در تدوین برنامه‌های ارتقای کیفیت و ارایه‌ی خدمات محسوب می‌شود. امروزه مؤسسات آموزشی مانند سایر سازمان‌ها، اهمیت فلسفه‌ی مشتری‌مداری را درک کرده و به نگرش‌هایی مثل مدیریت کیفیت روی آورده‌اند تا در مدیریت کسب و کارشان به آن‌ها کمک کند (Mirfakhraei, 2009, p132). بنابراین توجه به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی به طور مستمر و رفع نیازهای ذی‌نفعان این خدمات در نظام آموزش و پرورش امری لازم به نظر می‌رسد.

در این میان با توجه به پژوهش‌های انجام شده و تحولات عصر حاضر در قرن اخیر، مدارس نیز چون دیگر سازمان‌ها، شیوه‌ها و سبک‌های جدیدی از مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام بدون الگوبرداری صرف از فرهنگ جوامع دیگر متناسب با جامعه‌ی ایرانی- اسلامی می‌طلبد. بر این اساس هدف پژوهش حاضر بررسی مبانی نظری فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به مقولات مندرج در پایگاه‌های داده جهت شناسایی مولفه‌های فرهنگ مشتری‌مداری در آموزش و پرورش و همچنین بررسی متون اسلامی (تفاسیر قرآن و نهج‌البلاغه) جهت شناسایی مولفه‌های فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش و در نهایت ارایه مدل مناسب فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور و اعتباریابی این مدل از دیدگاه متخصصان بود.

### پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌های بعمل آمده، پژوهشی در زمینه‌ی ارایه‌ی مدل فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام نه تنها در آموزش و پرورش کشور که در سازمان‌های دیگر نیز صورت نگرفته است. لذا پیشینه‌ی پژوهش در زمینه‌ی فرهنگ مشتری‌مداری در آموزش و پرورش کشور غنی نمی‌باشد. از این رو تحقیقاتی که تا حدی مرتبط می‌باشند، ارائه می‌شوند.

رضایی‌مقدم و همکاران، پژوهشی با عنوان مشتری‌مداری و کاربرد آن در نظام آموزش عالی (مورد مطالعه آموزش عالی کشاورزی خوزستان) انجام دادند. نتایج این پژوهش بیانگر مطلوب نبودن مشتری‌مداری یا میزان رضایت مشتریان و اعضای هیئت علمی از کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه مورد مطالعه است. این نبود مطلوبیت هم کیفیت فنی و هم کیفیت عملکردی را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، هم "چیزی" که مشتری کسب می‌کند و هم "روشی" که این خدمات را بدست می‌آورد. از آنجا که ساختار احتیاجات اصلی برای هریک از گروه‌های مشتری در رشته‌ها (اعم از فنی، انسانی و...) در موسسات مختلف آموزش عالی کشور یکسان است، می‌توان تفاوت را در نیازها و اولویت‌های خاص هر رشته آموزشی ذکر کرد. از این رو اگر هریک از نظام‌های آموزش عالی این ساختارها و عناصر را بپذیرند و نظامی بر مبنای برآوردن آن‌ها طراحی کنند، رضایت مشتریان آموزش عالی و در نهایت، مشتری‌مداری نظام افزایش می‌یابد (Samavi, Rezaeimoghadam, & Baradaran, 2008).

ابراهیمی‌نژاد به بررسی رابطه‌ی بین ابعاد مشتری‌مداری (محسوسات، محتوا، نگرش، شیوه‌ی انتقال، قابلیت اعتماد و شایستگی) و رضایت ذی‌نفعان در نظام آموزش عالی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد مشتری‌مداری بر رضایت ذی‌نفعان تاثیر دارد. همچنین شیوه‌های انتقال خدمات در بین ابعاد مشتری‌مداری، دارای بیشترین تاثیر و محسوسات دارای کمترین تاثیر بر رضایت ذی‌نفعان است (Ebrahiminejad, Zeynali & Shahriary Kootak, 2013).

کیم در پژوهشی تحت عنوان روابط میان خصایل فردی، هوش عاطفی، بازاریابی داخلی، مدیریت خدمت و مشتری‌مداری در پرستاران بخش بیماران سرپایی کشور کره، بیان می‌دارد که پیچیدگی تست‌های پزشکی و شیوه‌های جراحی و افزایش فعلی آن‌ها در بخش بیماران سرپایی نیازمند این است که پرستاران این بخش دارای خصوصیت مشتری‌مداری معطوف به نیازها و تمایلات مختلف مشتریان باشند. هدف از این مطالعه شناسایی عوامل مرتبط با مشتری‌مداری در پرستاران شاغل در بخش بیماران سرپایی بیمارستان‌هاست. این مطالعه از طرح همبستگی توصیفی با نظرسنجی مقطعی استفاده کرد. محیط مطالعه شامل چهار بیمارستان عمومی در شهر سئول و ناحیه کلان شهری آن بود. داده‌ها از ۱۳۸ پرستار بخش بیماران سرپایی از بیمارستان‌های عمومی گردآوری

شدند. متغیرهای مطالعه عبارت بودند از خصایل شخصی، هوش عاطفی، بازاریابی داخلی، مدیریت خدمات و مشتری‌مداری. نتایج نشان داد که مدیران بیمارستان بایستی از پرستاران این بخش‌ها حمایت کنند تا هوش عاطفی و خصایل شخصی، اجتماعی و صادقانه را پرورش دهند و کارمندان را به مثابه مشتریان داخلی تلقی کنند تا رضایتمندی و خدمات بیمار محور را بهبود بخشند (Kim, 2015).

وانگ در پژوهشی با عنوان "مشتری‌مداری و نوآوری، بررسی مقایسه‌ای بنگاه‌های تولیدی و خدماتی" مطرح نمودند که این کار پژوهشی با مقایسه مکانیزم‌های نوآوری در بنگاه‌های تولیدی و خدماتی به بررسی اثر مشتری‌مداری بر عملکرد نوآوری در این بنگاه‌ها می‌پردازد. نتایج بررسی‌ها از نمونه‌ای متشکل از ۱۶۴۶ بنگاه تولیدی و ۶۸۶ بنگاه خدماتی نشان می‌دهند که مشتری‌مداری تأثیری مثبت بر نوآوری در محصول و خدمات به ترتیب در بنگاه‌های تولیدی و خدماتی دارد و این که چنین تأثیراتی محصول دو دارایی مهم بنگاه یعنی همکاری تأمین‌کننده‌های متعدد و فراوان پیشین نشان داده‌اند که قابلیت تکنولوژیکی در بنگاه‌های خدماتی نسبتاً بی‌اهمیت است، آنالیزهای ما نشان می‌دهند که این شاخص در حال حاضر عاملی با اهمیت یکسان در زمینه نوآوری در خدمات و نوآوری در تولید می‌باشد. این یافته‌ها به درک ما از نوآوری در صنایع تولیدی و خدماتی و اطلاعات ما در خصوص مشتری‌مداری، دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه و منطق چیره‌گی خدمات کمک می‌کنند (Wang, Zhao & Voss, 2016).

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف آن، دارای دو گونه نوآوری می‌باشد؛ یکی مشارکت نظری و توسعه مرزهای دانش در حوزه فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام و دیگری مشارکت عملی در حوزه بهبود و ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور. در این پژوهش با استفاده از طرح ترکیبی اکتشافی فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام مفهوم پردازی و در قالب یک مدل، فرآیند آن استخراج و تبیین گردید. دلیل استفاده از این روش، کمبود پیشینه نظری و تجربی در زمینه موضوع پژوهش بود. این پژوهش مقطعی بود و داده‌ها و اطلاعات آن در سال تحصیلی ۹۵ - ۱۳۹۴ جمع‌آوری شد.

هدف اصلی طرح ترکیبی (آمیخته) اکتشافی دو مرحله‌ای این است که نتایج حاصل از روش کیفی به ایجاد و شکل‌دهی روش کمی کمک کند. در این نوع طرح‌ها، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شوند و در مرحله بعد براساس کشفیات حاصل از داده‌های کیفی، داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. داده‌های کیفی که در آغاز این نوع از پژوهش گردآوری می‌شوند به پژوهشگر کمک می‌-

کند تا پدیده‌ی مورد مطالعه را کشف و شناسایی کند و سپس با گردآوری داده‌های کمی رابطه‌ی بین اجزای کمی این پدیده را تبیین نمود (Razavi, Akbari, Jaafarzade & Zally, 2013).

در بخش کیفی پژوهش، تحلیل متون در دو حوزه صورت گرفت. ابتدا تحلیل متون مدیریتی وابسته به مشتری صورت گرفت. سپس متون اسلامی در ارتباط با مشتری مورد تحلیل قرار گرفت. حوزه‌ی پژوهش در تحلیل متون مدیریتی وابسته به مشتری، عبارت است از کلیه‌ی مقالات در پایگاه‌ها و وب سایت‌های معتبر در حوزه‌ی مشتری‌مداری که از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ در پایگاه‌های داده نمایه شده‌اند. بر این اساس کل حوزه‌ی پژوهش ۵۱ مورد مقولات مندرج در پایگاه‌ها و وبسایت‌ها به تفکیک ۳۹ مقاله، ۹ پایان‌نامه و ۴ کتاب بود. در این مرحله کل حوزه‌ی پژوهش برای مطالعه انتخاب گردید. به عبارت دیگر حوزه‌ی پژوهش و نمونه در این مرحله برابر بود.

در تحلیل متون اسلامی حوزه‌ی پژوهش تفاسیر قرآن کریم و نهج‌البلاغه بود. بعضی از تفاسیر قرآن کریم از جمله مجمع‌البیان و المیزان تاکید بر مبانی اعتقادی و فلسفی دارند و استخراج مفاهیم اجتماعی از آن‌ها محدود می‌باشد. اما تفاسیری چون نمونه، نور و راهنما بیشتر بر مفاهیم اجتماعی تاکید دارند؛ از این رو در این پژوهش به صورت هدفمند از تفاسیر نمونه و راهنما برای استخراج مضامین فرهنگ مشتری‌مداری استفاده گردید. از میان تفاسیر نهج‌البلاغه، پیام امیرالمومنین تفسیر مکارم شیرازی مورد بررسی قرار گرفت.

در بخش کمی، جامعه آماری مطالعه شامل کلیه‌ی مدیران مدارس بود که در پنج خوشه‌ی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز کشور شاغل بودند. حجم این جامعه‌ی آماری ۳۰۱۵۶ نفر بود. نمونه‌ی آماری در بخش کمی بر اساس جدول (Kerjenci & Morgan, 1970) تعداد ۳۷۹ نفر تعیین گردید. نحوه‌ی نمونه‌گیری در این مرحله، تصادفی چند مرحله‌ای بود.

در پژوهش حاضر جهت گردآوری اطلاعات از روش مثلث‌سازی استفاده شد. بدین صورت که سه روش کتابخانه‌ای (مطالعه مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و مطالب موجود در اینترنت) جهت گردآوری داده‌های ثانویه (داده‌هایی که قبلاً تولید شده‌اند) به منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش، روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی جهت استخراج مضامین و قالب مضامین (داده‌هایی که از قبل وجود نداشته‌اند) در بخش کیفی پژوهش و پرسشنامه نیز جهت جمع‌آوری نظرات صاحب‌نظران برای اعتباریابی مدل در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

برای سنجش روایی پژوهش در بخش کیفی، از روش "ممیزی کردن از سوی داور" استفاده شد. قسمت مربوط به مضامین استخراج شده از متون مدیریتی وابسته به مشتری، توسط دو تن از اساتید دانشگاه شیراز و دانشگاه آزاد انجام گردید و در قسمت مضامین مستخرج از متون اسلامی نیز توسط دو تن از اساتید دانشگاه علوم قرآنی شیراز و دانشگاه آزاد انجام گردید.

جهت پایایی در بخش کیفی از روش هولستی استفاده شد. در هر دو قسمت مضامین مستخرج از متون مدیریتی وابسته به مشتری و مضامین مستخرج از متون اسلامی، درصد توافق ۰/۹۹ به دست آمد.

گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش از طریق پرسشنامه‌ی محقق ساخته صورت گرفت. سوالات و گویه‌های پرسشنامه با توجه به ادبیات نظری مولفه‌ها و مضامین سازمان‌دهنده‌ی قالب مضامین نهایی فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش استخراج گردید. جهت روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نظرات متخصصان (ده نفر) مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور پرسشنامه اولیه که شامل ۲۲۶ گویه بود توسط ده نفر از آگاهان کلیدی مورد بررسی قرار گرفت. در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید. پس از اعمال اصلاحات مورد نظر، پرسشنامه‌ی نهایی با ۲۱۰ گویه نهایی گردید. جهت بررسی اعتبار عاملی ابزارهای سنجش، مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده دو مفهوم اصلی پژوهش (مدیریت خدمت به مشتریان و خشنودسازی مشتریان) از رویکرد تحلیل عاملی و تکنیک مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور استفاده گردید. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم افزار Spss<sup>۲</sup> ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه گردید.

## یافته‌ها

در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور ابتدا پژوهشگر سعی نمود با مطالعه‌ی کلی داده‌های خام، مضمون‌های (تم‌های) موجود در متن را تعیین نماید. در این پژوهش، هر تم با توجه به موضوع و معنای درک شده‌ی آن، مجموعه‌ای از جملاتی است که دارای یک معنای مخصوص به خود می‌باشد. برای استخراج مضامین ابتدا متون مدیریتی حوزه‌ی فرهنگ مشتری‌مداری مطالعه گردید. تعداد ۶۰۸ مضمون شناسایی گردید که در نهایت ۲ دسته مضمون فراگیر تحت عنوان ۱- استراتژی بهینه‌سازی با مضامین سازمان‌دهنده، دیدگاه استراتژیک به مشتریان، ایجاد دانش سازمانی، بهبود خدمت به مشتریان، جذب و بهبود کارکنان، نگرش مدیریت، اتخاذ رویه‌های مناسب و اداره کردن شکایات؛ ۲- استراتژی مشتری‌نوازی با مضامین سازمان‌دهنده، ارزش‌گذاری به مشتریان، اعتماد سازی در مشتریان، توجه به مسایل اخلاقی، تشویق و ترغیب افراد، فرهنگ همکاری و عوامل

<sup>1</sup> Holsti

<sup>2</sup> SPSS = Statistical Package for the Social Science



ملموس شناسایی شد؛ که مجموعاً ۵۷ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده استخراج گردید. در ادامه متون اسلامی برای استخراج مضامین مورد مطالعه قرار گرفت که تعداد ۵۰۴ مضمون شناسایی گردید. که در نهایت ۲ دسته مضمون فراگیر تحت عنوان ۱- مدیریت خدمت به مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده، معیارهای انتخاب کارکنان، استصواب (طلب انجام درست کار)، انضباط مداری، عملکرد مدیران، حق‌محوری، حق‌پذیری و دادورزی ۲- خشنودسازی مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده: اخلاق‌مداری، ارزش‌گذاری به مشتریان، مهارت‌آموزی، ترغیب و وفای به عهد شناسایی شد؛ که در مجموع ۶۱ مضمون پایه و ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده استخراج گردید. جهت طراحی مدل فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور، از تکنیک بردی استفاده گردید.

بردی، یکی از محققان تعلیم و تربیت است که درباره‌ی روش‌های آموزش و پرورش تطبیقی، بر ضرورت شناخت و آگاهی به شیوه‌های متداول در مطالعات تاکید می‌ورزد. تکنیک بردی دارای چهار مرحله می‌باشد: ۱° مرحله توصیف، به اعتقاد بردی پژوهنده باید به توصیف پدیده‌های تربیتی مورد تحقیق بپردازد. ۲° مرحله تفسیر، این مرحله شامل واری‌اطلاعاتی است. ۳° مرحله همجواری: طی این مرحله اطلاعاتی که در مراحل (۱ و ۲) بررسی شده اند، طبقه‌بندی می‌شوند و در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. ۴° مرحله‌ی مقایسه، در این مرحله، مسئله‌ی تحقیق که در مراحل قبلی، به خصوص در مرحله‌ی همجواری از آن گذشته است، مورد مقایسه و ترکیب نهایی قرار می‌گیرد (Aghazade, 2002).

از این رو در این پژوهش با استفاده از تکنیک بردی مضامین مستخرج از متون مدیریتی وابسته به مشتری با مضامین مستخرج از متون اسلامی مورد توصیف، تبیین و همجواری قرار گرفتند و در نهایت مضامین مشابه با یکدیگر ترکیب گردیدند که قالب مضامین نهایی فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور شکل گرفت.

قالب مضامین نهایی شامل دو مضمون فراگیر با عنوان ۱-مدیریت خدمت به مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده، دیدگاه استراتژیک به مشتریان، معیارهای انتخاب کارکنان، استصواب (طلب انجام درست کار)، انضباط مداری، حق‌محوری، حق‌پذیری، دادورزی، اخلاق و نگرش مدیران، ایجاد دانش سازمانی و ۲-خشنودسازی مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده اخلاق‌مداری، ارزش‌گذاری به مشتریان، اعتمادسازی در مشتریان، ترغیب، مهارت‌آموزی، بهبود خدمت و عوامل ملموس که جمعا شامل ۷۳ مضمون پایه و ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده بود. قالب مضامین فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در جداول (۱) و (۲) نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> Bereday

## جدول ۱. قالب مضامین مرتبط با مدیریت خدمت به مشتریان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		در نظر گرفتن دانش‌آموزان به عنوان اهداف استراتژیک سازمان
	دیدگاه استراتژیک به مشتریان	ایجاد خط مشی و راهبرد سازمان در راستای خدمت برتر
		در صدر قرار دادن منافع دانش‌آموزان نسبت به سایر ذی‌نفعان
		فرهیختگی تجربه کاری امانتداری
	معیارهای انتخاب کارکنان	کارایی و تاثیرگذاری باحیایی پاکی و صلاحیت خانوادگی
مدیریت خدمت به مشتریان		خودارزیایی ارزیابی و بازخورد مستمر نظارت
	استصواب (طلب انجام درست کار)	برنامه‌ریزی سازماندهی مسئولیت خواهی
	انضباط مداری	
	حق محوری	پایبندی به حق و عمل به آن قاطعیت در بر پا داشتن حق
	حق‌پذیری	رسیدگی به شکایات دانش‌آموزان نقد و انتقاد‌پذیری شناختن و انتقاد کردن توجه به ناقدان

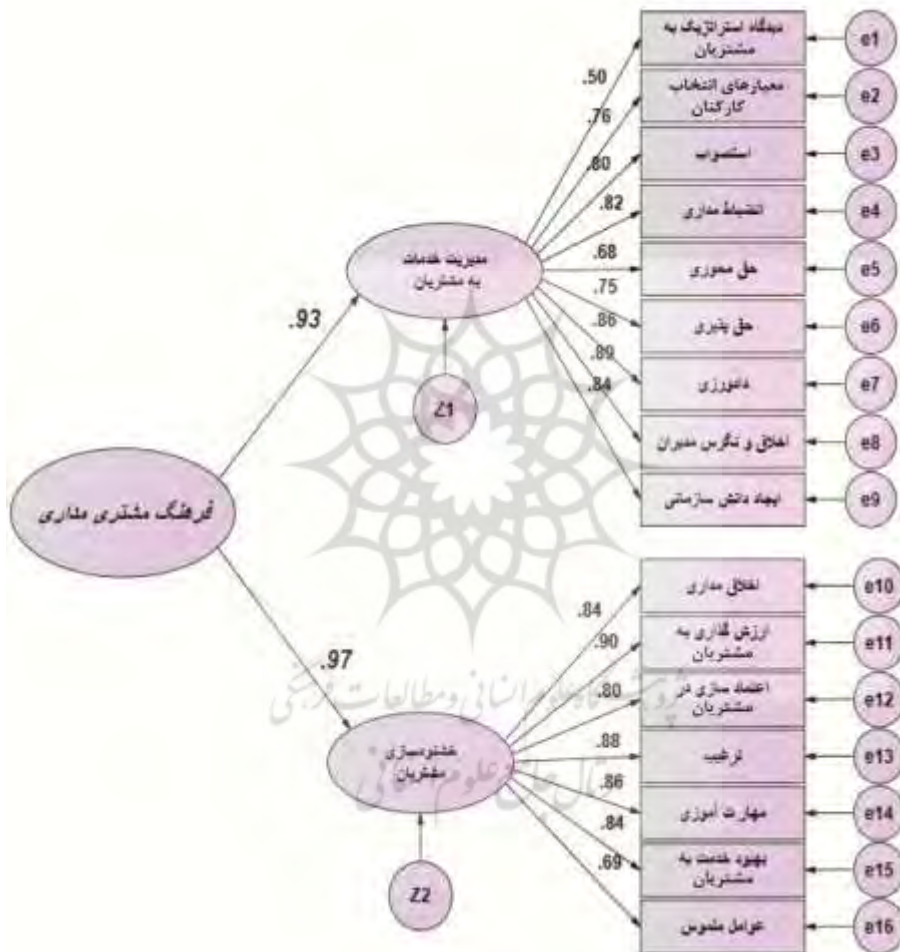
دادورزی	عدالت محور سیاست‌گذاری‌ها حفظ ارزش‌ها با تحقق عدالت عدالت در نظارت و ارزشیابی
اخلاق و نگرش مدیران	تعلیم خود تعهد مدیریت به مشتری‌گرایی عدم فاصله با دانش‌آموزان شریک بودن در سختی‌های دانش‌آموزان قانون‌گرایی وظیفه‌شناسی تفویض اختیار به افراد پرهیز از تشریفات
ایجاد دانش سازمانی	دریافت اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن ارایه اطلاعات به کارکنان و دانش‌آموزان تبدیل اطلاعات به دانش

## جدول ۲. قالب مضامین مرتبط با خشنودسازی مشتریان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
اخلاق‌مداری	مهرورزی تواضع رفق‌ورزی احترام بردباری داشتن انصاف در برخورد با دانش‌آموزان اصل مساوات نفی خودکامگی تقویت مهارت خویشتن‌داری در دانش‌آموزان همدلی ترغیب و رشد دادن مسایل اخلاقی در دانش‌آموزان	

ایجاد نگرش مشتری مداری	
توجه به دیدگاه ها و خواسته های دانش آموزان	
راهنمایی و مشاوره	
مشارکت افراد	
ایجاد عزت نفس در دانش آموزان	ارزش گذاری به مشتریان
ایجاد امنیت و آرامش در دانش آموزان	
ایجاد رفاه	
اصل خدمتگزاری	<b>خشنودسازی</b>
اصل پیگیری	<b>مشتریان</b>
پاسخگویی به موقع به دانش آموزان	
پای بندی به عهد و پیمان	اعتمادسازی در مشتریان
ایجاد تعهد پایدار در دانش آموزان	
نفی خیانت و بی وفایی	
شناخت توانایی های افراد	
پاداش معنوی	ترغیب
پاداش مادی	
رعایت حد و اندازه در تشویق	
گوشزد کردن دشواریهای تعلیم	
استفاده از روش های مناسب آموزش	
انتخاب محتوای مناسب	مهارت آموزی
استفاده از دانش نوین در محتوا	
ایجاد تنوع در فرصت های یادگیری	
پیشگیری از بروز خطاها و مشکلات در فرایند آموزش	
تاکید بر بهبود و اصلاح روش ها	بهبود خدمت به مشتریان
ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده	
آراستگی و وضعیت ظاهری کارکنان	
تسهیلات فیزیکی ابزار و نوشته ها	عوامل ملموس

جهت اعتباریابی مدل، از روش تحلیل عاملی استفاده گردید. مدل "فرهنگ مشتری‌مداری" به صورت مدل عاملی مرتبه دوم تدوین گردید، برآوردهای مربوط به این مدل شامل شاخص‌های کلی برازش و پارامترهای اصلی (بارهای عاملی این مفهوم) در زیر گزارش شده است:



شکل ۱. مدل فرهنگ مشتری‌مداری

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی مدل عاملی مفهوم فرهنگ مشتری‌مداری

شاخص	درجه آزادی	کای اسکور نسبی	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد	هاتر
مقدار	۱۰۳	۳/۳۵	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۰۷	۱۱۲

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل عاملی در مجموع بیانگر این است که برازش داده‌ها به مدل برقرار است. همه شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل عاملی با مدنظر قرار دادن مقادیر مطلوب مربوط به این شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل عاملی مفهوم "فرهنگ مشتری‌مداری" دارند. مقادیر برآوردشده در جدول بالا (بار عاملی، مقدار بحرانی و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی مربوط به مفاهیم و مضامین فراگیر مفهوم "فرهنگ مشتری‌مداری" در وضعیت مطلوبی قرار دارند، به عبارت دیگر همبستگی مفهوم "فرهنگ مشتری‌مداری" با مفاهیم و مضامین فراگیر در حد بالا برآورد می‌شوند و در نتیجه ابزار سنجش این مفهوم از اعتبار عاملی برخوردار است.

### بحث

پر واضح است که رقابتی‌شدن سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تغییرات زیادی را در نحوه‌ی ارائه خدمات ایجاد نموده است. به گونه‌ای که روز به روز مشتری، نیازها و خواسته‌ها و علایق و در یک کلام تکریم مشتری بیشتر در مرکز توجهات سازمان‌ها قرار می‌گیرد و یکی از ابزارهای کلیدی در زمینه مشتری‌مداری است. بنابراین ارتقای رفتارهای مشتری‌مدارانه در مدیران و معلمان مدارس که مسئولیت خطیر تعلیم و تربیت را بر عهده دارند، می‌تواند در بهبود آموزش و پرورش و توسعه‌ی آن بسیار مفید واقع گردد. نگاهی گذارا به تحولات سازمان‌های آموزشی نشان می‌دهد که همه‌ی فعالان، باید عرصه‌ی تعلیم و تربیت را جور دیگری ببینند، باید بدانند که سیستم آموزشی آینده، همچون دیگر سازمان‌ها در مسیر مشتری‌مداری و مشتری‌محوری خواهد بود. شاید زمان برای رسیدن به مشتری‌مداری دیر شده باشد. ولی بایستی عرضه‌کنندگان بدانند که محیط رقابتی امروز بدون توجه به خواست و نیاز دانش‌آموزان واکنش نشان داده و با جذب دانش‌آموزان، اسباب حذف آن‌ها را فراهم می‌کند.

تحقق فرهنگ مشتری‌مداری و ارایه خدمات با کیفیت، مستلزم دگرگونی در فرهنگ سازمانی است. سازمان آموزشی برای پاسخگویی به شرایط محیطی بایستی جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی خود را تغییر دهد تا بتواند با چالش‌های محیطی مقابله کند. ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری اقدام مهمی است که نمی‌توان صرفاً با صحبت کردن راجع به آن و صدور بخشنامه و دستورالعمل برای اجرای آن، محقق شود. هیچ مدرسه‌ای نمی‌تواند نقش موثری ایفا کند مگر اینکه نگرش مشتری‌مداری و تعمیق اعتقاد خدمت به دانش‌آموزان را در سرتاسر مدرسه اشاعه دهد.

همانطور که مشاهده شد همه‌ی مضامین مدل فرهنگ مشتری‌مداری که دارای دو مضمون فراگیر با عنوان ۱- مدیریت خدمت به مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده، دیدگاه استراتژیک به مشتریان، معیارهای انتخاب کارکنان، استصواب (طلب انجام درست کار)، انضباط‌مداری، حق محوری، حق‌پذیری، دادورزی، اخلاق و نگرش مدیران، ایجاد دانش سازمانی و ۲- خشنودسازی مشتریان با مضامین سازمان‌دهنده اخلاق‌مداری، ارزش‌گذاری به مشتریان، اعتمادسازی در مشتریان، ترغیب، مهارت‌آموزی، بهبود خدمت و عوامل ملموس بودند با بار عاملی بالا مورد تایید قرار گرفتند. براساس مضامین شناسایی شده، در واقع فلسفه‌ی مشتری‌مداری در مدرسه، بیانگر فرهنگ یا رفتار استراتژیک سازمانی است و این مستلزم تحول فکری مدیران در باور و تعهد به چنین فلسفه‌ی است. فلسفه‌ی مشتری‌مداری بر خواسته‌ی دانش‌آموز تاکید می‌کند، یعنی ابتدا مشخص می‌شود که دانش‌آموز چه می‌خواهد و سپس در تکاپوی وسیله و روش تحقق آن بر می‌آید. مشتری‌مداری گرایشی برای بدست آوردن اطلاعات در مورد دانش‌آموزان و استفاده از آن در تدوین استراتژی به منظور برآورده ساختن نیازها و اجرای استراتژی از طریق پاسخگویی مثبت به خواسته‌ها و نیازهای دانش‌آموزان است. در این میان موفقیت هر تشکیلات، حاصل انتخاب مناسب افرادی است که برای کارهای مهم و کلیدی برگزیده می‌شوند. در واقع با جذب کارکنان و معلمان خوب با توجه به معیارهای اسلامی می‌توان دانش‌آموزان خوبی را پرورش داد. بنابراین باید اقداماتی در جهت جذب کارکنان مناسب و جلب رضایت آنان صورت گیرد. چرا که تا رضایت معلمان حاصل نشود، مشتری‌مداری برون‌سازمانی یعنی رضایت دانش‌آموزان اتفاق نخواهد افتاد.

از جمله مواردی که مدیران مدارس با توجه به آموزه‌های اسلام در راستای مشتری‌مداری می‌توانند انجام دهند؛ سازماندهی درست نیروها و قرار دادن هر کسی در مناسب‌ترین جا می‌باشد. عدم سازماندهی درست و مناسب نیروها، شیرازه‌ی امور را از هم می‌پاشد. مسئولیت خواهی و تقسیم کار نیز از موارد مهم در برقراری نظم و انضباط می‌باشد. عدم تقسیم کار موجب انباشته‌شدن کارها می‌گردد. از دیگر موارد در این زمینه می‌توان به برنامه‌ریزی درست کارها اشاره نمود. به گونه‌ای که هر چیز در جایگاه خود قرار گیرد و در زمان معین صورت پذیرد. بی‌برنامه‌گی سبب عدم زمان‌بندی درست در کارها و انباشته‌شدن امور می‌شود.

حق محوری جوهره‌ی مدیریت اسلامی و ملاک مشروعیت مسئولیت می‌باشد. با توجه به مکتب اسلام، رستگاری و نجات در عمل به حق و موفقیت واقعی در مجاهده برای اقامه‌ی حق است. در صورت پایبندی به حق توسط معلمان و مدیران، پشتوانه‌ی قوی بنا می‌گردد و دانش‌آموزان به افرادی که براساس حق عمل می‌نمایند، گرایش خواهند داشت و زمینه‌ی رضایت‌مندی آن‌ها فراهم می‌گردد.

از دیگر آدابی که رعایت آن در آموزش لازم است و آثار تربیتی و آموزشی زیادی دارد و عدم آن نیز آثار زیانباری بر جای می‌گذارد، بحث دادورزی است و این که باید عدالت را بین دانش‌آموزان از هر نظر رعایت کرد و بی دلیل بین آنان تفاوت قائل نشد. عدالت در نگاه کردن به آنان، در پرسش و پاسخ، در تشویق و پاداش و مانند آن‌ها می‌باشد. روشن است که عدالت در رفتار، گاه با مساوات بین آنان سازگار است و گاه با تفاوت و تقدم یکی بر دیگری؛ چرا که مساوات در صورتی که بین افراد فرق باشد، نوعی عدم مساوات و بی‌عدالتی است و آنچه که آسیب می‌رساند، عدم مساوات در موارد لزوم تساوی، و مساوات در موارد عدم لزوم تساوی است، ولی آنجا که اغلب، مساوات با عدالت سازگار است، از آن به لزوم مساوات تعبیر می‌شود، وگرنه آنچه مطلوب و مراد می‌باشد، عدالت است و نه مساوات.

اخلاق و عملکرد مدیران از جمله اصول مهمی است که در ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری در مدرسه موثر است، به عبارتی دیگر تعهد مدیریت به مشتری‌گرایی، برقراری ارتباط نزدیک با دانش‌آموزان و عدم فاصله با آن‌ها، درک کردن دانش‌آموزان مشکل‌دار و شریک بودن در سختی‌های آن‌ها، تلاش در جهت افزایش علم و دانش خود در ارتباط با اصول تعلیم و تربیت و اداره‌ی مدرسه و بکارگیری آن‌ها در برخورد با دانش‌آموزان، قانون‌گرایی و رعایت آن در امور مدرسه و در قبال دانش‌آموزان، وظیفه شناس بودن و پرهیز از تشریفات در خدمت به مشتریان موثر می‌باشد.

مشتری‌مداری عمدتاً با رفاه دانش‌آموزان پیوند خورده است و با شنیدن خواسته‌های دانش‌آموز و برآورده ساختن مسائل و مشکلات او به بهترین وجه انجام می‌شود. ارزش دادن به خواسته‌ی دانش‌آموز باید در همه‌ی سطوح مدرسه و هریک از بخش‌های مختلف جریان یکسان و دایم داشته باشد. برای نمونه ترغیب کادر مدرسه و معلمان در تماس با دانش‌آموزان به رفتارهای مودبانه و محترمانه، توجه کردن به آن‌ها، پاسخگویی به سوالات و همدلی کردن با دانش‌آموزان باید مورد توجه همه‌ی عناصر قرار گیرد. تعامل با دانش‌آموزان هزینه‌های ارتباطات را کاهش می‌دهد. از این طریق اطلاعات ارزشمندی به دست می‌آید که هم در راستای رفع نیازهای دانش‌آموز کارآیی دارد و هم روابط با دانش‌آموز را مستحکم‌تر و عمیق‌تر می‌کند. در این فرآیند مدرسه به خواسته‌های دانش‌آموز توجه می‌کند و در کنار آگاهی از تغییر نیازهای دانش‌آموزان، به چگونگی برنامه‌ریزی منابع مدرسه برای پاسخ دادن به نیازهای آنان پی می‌برد. با ایجاد و گسترش ارتباطات با دانش-



آموزان درجه‌ی بالایی از رضایت در آن‌ها ایجاد می‌شود. به این ترتیب دانش‌آموز شخصا به مدرسه احساس تعلق می‌کند و ارتباط بین دانش‌آموز و مدرسه به تدریج پر رنگ‌تر می‌شود. اولویت خواسته‌ی دانش‌آموز، احترام است. دانش‌آموز به عنوان یک شخص و یک انسان، دارای هویتی مستقل و شخصیتی مدنی است که همیشه دوست دارد این هویت و شخصیت پاس داشته شود و از یک دیدگاه محترمانه به وی نگریسته شود. در برخورد با دانش‌آموز باید با متانتی هرچه تمام‌تر و با نشاطی برخاسته از علاقه از وی استقبال کرد، با این کار هم شخصیت انسانی او پاس داشته می‌شود و هم نوع پاسخ دانش‌آموز به رفتارهای مسئولان و معلمان مدرسه را ترسیم کرده و به او قبولانده می‌شود. دانش‌آموزی که با برخوردی مشتاقانه و محترمانه روبه‌رو شود، درصدد پاسخی مشتاقانه و محترمانه‌تر برخواید آمد. از این رو فضایی باید به وجود آورد که در آن دانش‌آموز احساس بیگانگی نکند. به علاوه دانش‌آموز ظاهر (آراسته، مرتب، منظم و تمیز) کارکنان و محیط مدرسه را می‌سنجد و هر چقدر این ظاهر آراسته‌تر باشد، تشویش‌های درونی وی کمتر می‌شود و جای خود را به آرامش و احساس رضایت خواهد داد. دانش‌آموز در فضایی، فعالیت مطلوب خواهد داشت که آرامش فکری او به هم نریزد و یقیناً صداقت مدیران و معلمان و تلاش آن‌ها برای حفظ این آرامش فکری، او را در عملکرد مناسب جدی‌تر خواهد کرد.

برای دانش‌آموز کیفیت خدمات مهم‌ترین عامل است. مدیرانی موفق هستند که این کیفیت را برای دانش‌آموزان خود تضمین کنند. دانش‌آموز انتظار دارد در حداقل زمان خدمات ارائه شده به وی صورت گیرد و از طولانی‌شدن زمان هراس دارد. از این رو ایجاد یک چرخه کاری مناسب که در آن بتوان از اتلاف وقت جلوگیری کرد، خواسته درونی دانش‌آموزان است. در این چرخه دو اصل سرعت و دقت انجام کار و توالی خدمات مهم است. عمل به وعده‌های داده شده به دانش‌آموزان و تعهد همه‌جانبه در کسب و کار در اعتمادسازی در آن‌ها موثر است. همچنین ایجاد تنوع در فرصت‌های یادگیری از طریق نیازسنجی از دانش‌آموزان، انتخاب محتوای مناسب با توجه به ویژگی‌های آن‌ها و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش از جمله عواملی است که در ایجاد مدرسه‌ی مشتری‌مدار موثر است.

به علاوه مسئولان مدرسه باید فضا و سیستمی را به وجود آورند که تمامی کارکنان، دانش‌آموزان و اولیاء آن‌ها در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، حل مسائل و مشکلات همکاری و مشارکت نمایند و در این فرآیند می‌توان از دیدگاه‌ها و نظرات، ایده‌ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آن‌ها در حل مسائل و مشکلات مدرسه در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های مدرسه استفاده کرد. از طریق مشارکت هم به دانش‌آموزان و ارزش‌های انسانی ارجح نهاده می‌شود و هم اهداف مدرسه محقق می‌گردد. در واقع از طریق مشارکت روحیه و انگیزه‌ی کارکنان و دانش‌آموزان افزایش و فرهنگ همکاری در مدرسه بهبود می‌یابد.

یکی دیگر از وظایف مهم مدیر در مدرسه، ایجاد انگیزه و علاقه به اجرای کار است؛ یعنی ایجاد یا تقویت نیرویی درونی در کارکنان و دانش‌آموزان که باعث بروز و تداوم رفتارهای خاصی شود. در تعلیم و تربیت، امر تشویق یا پاداش به عنوان یکی از عوامل و محرک‌های مهم تلقی می‌شود. با بکارگیری صحیح این روش می‌توان مسیر تربیت مشتریان آموزش و پرورش که دانش‌آموزان هستند را هموار کرد. در سایه تشویق می‌توان فرد را به کارهای مطلوب واداشت و اراده و عزم او را تقویت کرد. نکته‌ی مهم این است که به خاطر ویژگی‌ها و حالات پیچیده‌ی دانش‌آموزان و کارکنان، باید در تشویق و ترغیب، اصول و ضوابط مربوطه را رعایت کرد چرا که در غیر این صورت، مشکلات و پیامدهای منفی برای شخص و حتی جامعه به بار می‌آید. به عنوان نمونه می‌توان به تعدادی از این اصول مهم از جمله پرهیز از تبعیض، متناسب بودن تشویق و تنبیه با کار شخص، هماهنگی تشویق و تنبیه با معیارهای اخلاقی و دینی، توجه به هدف نبودن این‌ها، اجرا کردن مرحله‌ای و رعایت مراتب انجام دادن در زمان مناسب، اشاره کرد.

همانطور که اشاره شد، مولفه‌های مدل ارائه شده‌ی پژوهش حاضر دارای پشتوانه‌ی قوی با توجه به آموزه‌های اسلام دارد. از این رو می‌تواند به عنوان یک چارچوب نظری راهنمای عمل مدیران آموزشی جهت ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی به طور مستمر و رفع نیازهای ذی‌نفعان قرار گیرد.

### نتیجه‌گیری

دانش‌آموزان یا مشتریان مدارس به منزله عامل حیات بخش مدرسه محسوب می‌شوند، معه‌ذا تعداد کمی از مدارس قابلیت دارند که عملکردشان را از نظر کیفیت یا خدمات با نیازهای دانش‌آموزان انطباق دهند. مدیران مدارس باید تشخیص دهند که بهبود خدمت مورد نظر دانش‌آموزان صرفاً یک انتخاب نیست، بلکه حیات و پویایی مدرسه به آن وابسته است. دستیابی به تعهد فراگیر جهت خدمت به دانش‌آموزان، سبک جدیدی در نگرش و عملکرد را در مدرسه می‌طلبد. این سبک جدید، مشتری‌مداری و توجه به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان است. مشتری‌مداری درک کامل دانش‌آموز و توانایی مدرسه در شناسایی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به نیازهای آنان است. در این سبک نیازها و تمایلات دانش‌آموزان به دیگر ذی‌نفعان از جمله مدیران، معلمان، کارکنان مدرسه و اداره آموزش و پرورش و اولیاء دانش‌آموزان ترجیح داده می‌شود. البته این به معنی کم اهمیت جلوه دادن نیازهای معلمان و دیگر ذی‌نفعان نیست، بلکه اهمیتی مضاعف و ویژه قایل‌شدن برای نیازهای دانش‌آموزان است. در این میان پر واضح است که گرایش به رویکرد مشتری‌مداری و بازاریابی در دنیای کسب و کار کنونی نه به جهت اهمیت قایل‌شدن صرف به انسان و تکریم او متناسب با نیازهایش است، بلکه عمدتاً مبتنی بر افزایش سود و منفعت مالکان سرمایه می‌باشد؛ و انگیزه‌های

مادی نقش پررنگ‌تری دارند. در حالی که در متون اسلامی انسان مورد تکریم قرار گرفته و برای او حرمت قابل شده است و ارزش او فراتر از انگیزه‌های صرفاً منفعت‌طلبانه می‌باشد. از این رو به موازات گسترش قلمرو خدمات در سازمان‌های آموزشی، نیازها و انتظارات مشتریان آن‌ها که دانش آموزان و معلمان هستند، تغییر کرده و پیچیده‌تر شده است. دانش‌آموزان انتظار دارند به گونه‌ای با آن‌ها رفتار شود که احساس کنند مهم، ارزشمند و مورد احترام و تکریم هستند، در عین حال بسیار تمایل دارند که بهترین خدمات را در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با کیفیت بالا از طرف مدرسه دریافت نمایند. از آنجایی که نظام آموزشی سازمانی خدماتی است و وظیفه‌ی خطیر تعلیم و تربیت را بر عهده دارد، جهت پررنگ نمودن نقش و اهمیت ارزش‌های انسانی و آشنا نمودن انسان با جایگاه و مرتبه‌ی واقعی خود، لازم بود که مولفه‌های فرهنگ مشتری‌مداری متناسب با نیاز آن‌ها و با توجه به آموزه‌های اسلام ترسیم گردد تا جوابگوی نیازهای آنان در دنیای کنونی باشد و اهداف جامعه‌ی اسلامی محقق گردد. به همین علت در این پژوهش مولفه‌های فرهنگ مشتری‌مداری بر گرفته از متون مدیریتی وابسته به مشتری‌مداری با مولفه‌های فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور ارائه گردید. با بکارگیری مولفه‌های مدل ارائه شده، مدیران مدارس باید تلاش نمایند با ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری با کارآمدترین شکل از رفتارهای مورد نیاز، بهترین ارزش را برای مشتریان (دانش‌آموزان) خود ایجاد نمایند. در این میان چون نظام آموزشی خود به عنوان یک الگو برای سازمان‌های دیگر است، سبک رایج مشتری‌مداری در آن، نحوه‌ی تعامل کارکنان با دانش‌آموزان در صورت موفقیت می‌تواند به عنوان سبکی مطلوب و پسندیده در سایر سازمان‌ها و حتی سطح کلان‌تر و در سطح اجتماعی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

### پیشنهادهای پژوهش

۱. با توجه به نتایج بار عاملی مرتبه دوم مفهوم فرهنگ مشتری‌مداری، پیشنهاد می‌شود:
  - الف- چون بار عاملی مولفه‌ی ارزش‌گذاری به مشتریان ۰/۹۰ می‌باشد، دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت در مدرسه در راستای ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری اقداماتی را باید انجام دهند از جمله: ایجاد نگرش مشتری‌مداری، توجه به دیدگاه‌ها و خواسته‌های دانش‌آموزان، ایجاد عزت نفس در آن‌ها، تقویت مرکز مشاوره و راهنمایی، دخالت و مشارکت دادن دانش‌آموزان در امور مربوط و ایجاد محیط توأم با آرامش و امنیت برای دانش‌آموزان.
  - ب- بار عاملی ۰/۸۹ مولفه‌ی اخلاق و نگرش مدیران، نشان از این است که اخلاق و عملکرد مدیران در ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری تاثیر بسزایی دارد. از این رو مدیران مدارس بایستی این

موضوع را در مشتری مدار کردن مدرسه‌ی خود مورد توجه قرار دهند. به عبارتی نتایج نشان داد که اهتمام مدیر در تعلیم خود، تعهد مدیریت به مشتری‌گرایی، عدم فاصله با دانش‌آموزان، شریک بودن در مشکلات دانش‌آموزان، قانون‌گرایی، وظیفه‌گرایی، تفویض اختیارات و پرهیز از تشریفات در ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری دارای جایگاه دوم از نظر بارعاملی میان دیگر مولفه‌های مدیریت خدمت به مشتریان می‌باشد.

ج- مولفه‌ی ترغیب دارای بار عاملی ۰/۸۸ می‌باشد، از این رو لازم است که مدیران مدارس در راستای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان و ترغیب آن‌ها اقداماتی چون شناخت توانایی‌های آن‌ها، ارائه‌ی پاداش‌های مادی و معنوی انجام دهند چرا که این مولفه با بارعاملی بالا دارای تاثیر زیادی در ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری می‌باشد.

د- مولفه‌ی مهارت‌آموزی با بار عاملی ۰/۸۶ دارای جایگاه دوم در بین مولفه‌های مضمون فراگیر خشنودسازی می‌باشد، از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران و معلمان مدارس نکاتی را در این زمینه رعایت فرمایند. زیرا استفاده از روش‌های مناسب آموزش، انتخاب محتوای مناسب و لحاظ کردن دانش نوین و متناسب با نیازهای دانش‌آموزان در آن و ایجاد تنوع در فرصت‌های یادگیری.

ه- دادرزی دارای بار عاملی ۰/۸۶ در میان مضامین سازمان‌دهنده می‌باشد، لازم است که مدیران مدارس عدالت را در تصمیمات، سیاست‌گذاری‌ها، نظارت و ارزشیابی‌های خود راجع به دانش‌آموزان مورد توجه قرار دهند.

و- مولفه‌ی اعتمادسازی در مشتریان دارای بار عاملی ۰/۸۰ می‌باشد. مواردی که باعث اعتمادسازی در دانش‌آموزان می‌شود شامل پاسخگویی به موقع به دانش‌آموزان و پایبندی به وعده‌های داده شده به آن‌ها می‌باشد. با مورد توجه قرار دادن این مولفه توسط مدیران و معلمان، مدرسه به سمت مشتری‌مداری حرکت خواهد نمود.

ز- مولفه‌ی دیدگاه استراتژیک به دانش‌آموزان به نسبت دیگر مولفه‌ها دارای بارعاملی کمتری یعنی ۰/۵۰ می‌باشد و علت آن مربوط به بارعاملی مضمون "درصداً قرار دادن منافع دانش‌آموزان نسبت به سایر ذی‌نفعان" می‌باشد که با بارعاملی ۰/۳۹ تاثیر منفی بر بارعاملی مولفه‌ی دیدگاه استراتژیک به دانش‌آموزان گذاشته است. این نتیجه در واقع نشان از توجه کم مدیران مدارس به منافع دانش‌آموزان نسبت به دیگر ذی‌نفعان می‌باشد. از این رو لازم است که مسئولین جهت تغییر نگرش مدیران مدارس نسبت به منافع دانش‌آموزان آموزش‌هایی را انجام دهند.

۲. با توجه به اعتبار بالای مولفه‌های مدل فرهنگ مشتری‌مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام پیشنهاد می‌شود که مسئولین ستادی وزارت آموزش و پرورش دستورالعمل‌های اجرایی مرتبط

- با مدیران و معلمان مدارس را با توجه به مولفه‌های مدل ارائه شده طراحی و در اختیار مدیران مدارس قرار داده تا آن را راهنمای عمل خود قرار دهند.
۳. پیشنهاد می‌شود با توجه به مدل ارائه شده و پرسشنامه‌ی طراحی شده وضعیت فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش بررسی شود.
۴. پیشنهاد می‌شود پژوهشی در مورد ارائه مدل فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در سازمان‌های دیگر از جمله آموزش عالی صورت گیرد.
۵. مطالعه‌ی تطبیقی جهت مقایسه‌ی فرهنگ مشتری‌مداری با توجه به آموزه‌های اسلام در سازمان‌های دیگر با آموزش و پرورش انجام شود.

## References

- Aghazade, A. (2002). Comparative Education. Published by SAMT. Tehran. Page 360. (In Persian).
- Amiri, F. (2006). Performance Measurement Organizations by Kunchy model. Tadbir. 17(168): 23-9. (In Persian)
- Ayres, L. (2010). Thematic Coding and Analysis. In Mills, A, J. & Eurepos, G. & Wiebe, E. (Eds). Encyclopedia of Case Study Research. (Pp. 867-868). Sage Publications.
- Badea M.(2014). Customer orientation in the local media. case study: the audiovisual in Dambovita country. Procedia ° Social and Behavioral Sciences (149): Pp 76-80.
- Christensen C M, Cook S, Hall T.(2005).Marketing malpractice: The case and the cure. Harvard Business Review, 12, 74-83.
- Day, G. S. (2003). Creating a customer-relating capability. MIT Sloan Management Review, 44(3). Pp 77-82.
- Ebrahiminejad, M., Zeynali, S., & Shahriary Kootak, E. (2013). The Relationship between Dimensions of Customer Orientation and Beneficiaries Satisfaction in Higher Educational System Case study: Center of Postgraduate Studies in Hormozgan University. Higher Education Letter. 23(6). (In Persian).
- Firim, M. W. (2010). Themes. In Mills, A.J. & Eurepos, G. & Wiebe, E. (Eds). Encyclopedia of Case study Research. 868-869.
- Goldehan, T. (2010). Measuring the Efficiency Management Model from Viewpoint of Education Organization Staff in Fars Province in order to establish efficiency

Management in That Organization. Master Thesis. Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (In Persian).

- Hashemi Rafandjani, A. (2007). Exegesis Guidance New Method on Presenting Concepts and Issues of Holy Quran. Fourth edition. 21-volume Publishing. Qom. Boostan-e-Ketab. (In Persian).

- Kim, B. (2015). Relationship between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses. Asian Nursing Research. In press.

- Lee, J., ok, Ch., & Hwang J.(2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 54:139-150.

- Madani, F. (2015). Design and Explanation of Customer Excellence Process Model (A Case study of Banking and Insurance Industry), Faculty of Management and Economics, Specialized PhD thesis, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University. (In Persian).

- Makarem Shirazi, N. (2010). Holy Quran Exegesis. 58th edition. Published by Darolkotob-al-islamia. (In Persian).

- Makarem Shirazi, N. (2011). Message of Imam Amir ° Al Moemenin, a comprehensive description on Nahj-ol-balaghe. First edition. (In Persian).

- Mirfakhraei, S.H. (2009). Quality - re-engineering in education system. Research and Planning in Higher education Quarterly. Vol. 53. p 131 - 157.

- Panahi Brodjerdi, N. (2001). Customer Renerence Indexes in Iranian - Islamic Models. Published by Maarefate - e - Eghtesadi. Vol. 2. p 153 - 177. (In Persian).

- Racela, O. (2014). Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model. Procedia- Social and behavioral sciences. (148). 16-23.

- Ramezanpour, M. (2015). Reverencing the clients and underprivileged people in accordance with Islam and holy Quran points of view. Khorasan Razavi education headoffice. Preserving Citizenship Rights.

- Razavi, S. M., Akbari, M., Jaafarzade, M., & Zally, M. (2013). Re-analyzing mixed methodology. Second edition. University of Tehran Press. Tehran. Page 562. (In Persian).

- Samavi, H., Rezaeemoghadam, K., & Baradaran, M. (2008). Customer Focus and its Application in Higher Education: A Case Study of Higher Education in Khuzestan, Journal (Quarterly Magazine) of Research and planning in Higher Education. No 49. 121- 142. (In Persian).

- Shams, A., Yarmohammadian, M.H., Hassanzadeh, A., & Ayati Abbarik, H. (2011).Determining the Criteria of Customer-Orientation in Education: Viewpoints of Students at Isfahan University of Medical Sciences, Iran. Journal of Health Information Management. 8(8). (In Persian).

- Wang, Q., Zhao, X & Voss, Ch. (2016). Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms, International Journal of Production Economics. V(171), Part 2, P 221° 230.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی