



## بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتل داری

مطالعه موردی: هتل های چهار ستاره شهر یزد

مهدی باصولی<sup>۱</sup>، مهناز دوستی ایرانی<sup>۲</sup>

### چکیده

از آنجاکه یکی از روش های حفظ مشتریان وفادار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است، شناخت عوامل مؤثر بر آن ضروری است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی (سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق پذیری و رسالت) در ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (تمرکز بر مشتریان اصلی، سازمان دهی فرایندها، مدیریت دانش و فناوری های مدرن) در صنعت هتل داری است. روش پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-هم بستگی است. برای سنجش فرهنگ سازمانی، پرسش نامه استاندارد دنیسون و برای سنجش مدیریت ارتباط با مشتری پرسش نامه استاندارد سین و همکاران به کار رفته است. نمونه آماری پژوهش به صورت تصادفی ساده از بین کارمندان و مدیران هتل های چهار ستاره شهر یزد انتخاب شده است و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی بررسی و تحلیل شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری در هتل دارد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۰

### واژه های کلیدی:

فرهنگ سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری، هتل، معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی

### مقدمه

حفظ مشتریان وفادار از راه تبادل اطلاعات و ارتباط طولانی مدت با مشتری به وسیله ابزارهای بازاریابی، توصیه های مثبت مشتریان وفادار درباره هتل و دریافت بازخورد از مشتریان در جهت بهبود و تصحیح عملکرد، از جمله مزیت های رقابتی یک هتل به شمار می رود که با CRM دست یافتنی است. شرکت های میهمان نوازی و گردشگری، با جمع آوری و ادغام اطلاعات مشتری برای سفارشی سازی خدمات، می توانند از CRM برای بهبود ارتباط و رضایت مشتریان استفاده کنند (Sigala, 2018). بنابراین، ضروری است هر آنچه به نظر می رسد بر CRM تأثیرگذار است بررسی شود.

صنعت هتل داری مبتنی بر خدمات است و مشتری در زمان رزرو هتل و کسب اطلاعات درباره آن، اقامت در هتل و حتی پس از ترک آن از طریق دریافت خدمات و تبادل اطلاعات با کارمندان هتل در ارتباط است؛ از این رو، به نظر می رسد یکی از موارد تأثیرگذار در اجرای موفق CRM الگوهای رفتاری کارکنان، ارزش ها و فرهنگ حاکم

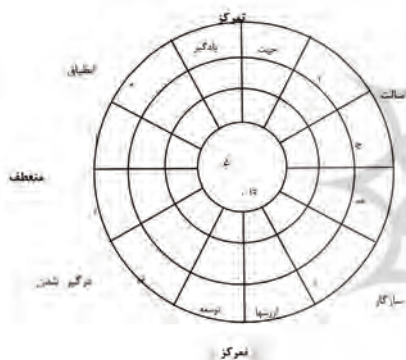
از آنجاکه صنعت هتل داری در محیطی رقابتی فعالیت می کند و صنعتی مشتری محور است (Sota et al., 2020)، مدیران این صنعت همواره می کوشند مشتریان خود را حفظ کنند، رضایت و وفاداری آن ها را افزایش دهند و نهایتاً سودآوری هتل را تضمین کنند. بدین منظور، مدیران هتل ها از راهبردها و روش های متعدد بهره می برند که یکی از این روش ها مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است. CRM مجموعه ای از روش ها، فرایندها، نرم افزارها و نظام هایی است که در برقراری ارتباط با مشتری به سازمان ها کمک می کند و در واقع راهبرد و فرایندی جامع است که سازمان را در شناسایی، جذب، حفظ و پرورش مشتریان از راه ارتباط بلندمدت با آنان یاری می کند (صالحی کردآبادی، 1393؛ Sigala, 2018؛ Harrigan et al., 2012). از آنجاکه CRM مزیت رقابتی ایجاد می کند و برای مشتری ارزش به وجود می آورد، به ضرورتی راهبردی در صنعت گردشگری و میهمان نوازی تبدیل شده است.

۱. نویسنده مسئول: دکتری مدیریت گردشگری، استادیار دانشگاه، یزد، ایران (basouli@acecr.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری گردشگری، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران؛



بلکه از طریق ارزش‌های اساسی، قوانین، سبک‌های مدیریتی، روش‌ها و رفتارهای کسب‌وکار و نگرش اعضای یک شرکت و به موازات فرایند توسعه شرکت شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد (Nguyen & Pham, 2020). نظریه‌های متعددی برای بررسی فرهنگ سازمانی وجود دارد و یکی از رایج‌ترین آن‌ها مدل دنیسون است که در شکل ۱ آورده شده است. دنیسون (۱۹۹۰)، در این مدل، فرهنگ سازمانی را دربردارندهٔ چهار بعد می‌داند: تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت. همچنین این مدل در حالت افقی و عمودی دارای ابعاد تمرکز داخلی - خارجی و ثابت - منعطف است (Xuan et al., 2019; Al Dahnahani & Abdullah, 2019). در ادامه دربارهٔ هر یک توضیح داده می‌شود.



شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (Shita, 2019; Xuan et al., 2019)

در این مدل، تعهد به مشارکت یا به عبارت دیگر درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، یکی از منابع انسانی سازمان به کار متعهد شوند و خود را جزئی از سازمان احساس کنند. در این حالت، اعضای سازمان در تمام سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری سهیم هستند و کار آن‌ها مرتبط با اهداف سازمان است و همین تصمیمات است که وظایف و کار آن‌ها را مشخص می‌کند. این بدان معنی است که فرد به لحاظ فکری نیز کاملاً درگیر کار است و با جان و دل وظایف خود را انجام می‌دهد.

تعهد به مشارکت شامل سه زیرمجموعه یا شاخص است: توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی و توانمندسازی. هدف از توانمندسازی ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در کارکنان است و بدین منظور به افراد

برهنگ‌ها به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی باشد. فرهنگ سازمانی دربردارندهٔ ویژگی‌ها و ارزش‌های مشترک، اعتقادات، فرضیه‌ها، روابط و رفتار است. یادگیری و به اشتراک گذاشتن از موضوعات اصلی فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی قوی ابزاری قدرتمند برای تأثیرگذاری در رفتار کارکنان و بهبود عملکرد است (Xuan et al., 2019). فرهنگ سازمانی در فعالیتهای روزانه کارکنان بازتاب می‌یابد (Al Dahnahani & Abdullah, 2019). با توجه به اهمیت CRM در کسب رضایت مشتری، با کشف رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری، مدیران هتل‌ها قادرند به نقاط ضعف عملکرد خود پی ببرند و با بهبود فرهنگ سازمانی، درک بهتری از نیازهای مشتریان داشته باشند و برای رفع آن تلاش نمایند. نتایج این پژوهش شکاف دانش در این زمینه را پوشش می‌دهد، زیرا مطالعاتی که تاکنون در این زمینه و در ارتباط با هتل صورت گرفته بسیار اندک است.

در ایران، برخی محققان اجرای CRM و فرهنگ سازمانی در هتل را (هرکدام به طور جداگانه) بررسی کرده‌اند، ولی دربارهٔ تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت ارتباط هتل با مشتری پژوهشی انجام نشده است. در خارج از کشور نیز در این باره پژوهش‌هایی انجام شده است، ولی چون اختلاف‌هایی در ابعاد فرهنگ سازمانی در کشورهای مختلف وجود دارد، نتایج به دیگر مناطق تعمیم‌پذیر نیست. در این پژوهش ارتباط ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتل‌داری بررسی شده است.

## مبانی نظری

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری است که هویت سازمان و رفتار کارکنان را شکل می‌دهد (Kirin et al. 2019; Kassem et al., 2019; Gülerdğ, 2020) و با ایجاد تعامل با مردم، ساختار سازمانی و سیستم کنترل برای ایجاد استانداردهای رفتاری را تعیین می‌کند (Xuan et al., 2019). این فرهنگ در سطح سازمان آموزش داده می‌شود، پذیرفته و نهادینه می‌شود و تعهد و هویت سازمانی ایجاد می‌کند (براتی مارنانی و همکاران، ۱۳۸۹).

فرهنگ سازمانی نه تنها از طریق فرهنگ ارتباطی



رسالت، رهبر سازمان وظیفه دارد برای پشتیبانی از این چشم‌انداز فرهنگ‌سازی کند. رسالت نیز دارای سه شاخص است: گرایش و جهت راهبردی، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز. منظور از شاخص گرایش و جهت راهبردی مشخص بودن جهت راهبردی سازمان به گونه‌ای است که جهت اهداف سازمان روشن شود و اعضای سازمان بتوانند درک درستی از این اهداف داشته باشند و در رسیدن به آن‌ها مشارکت کنند. منظور از شاخص اهداف و مقاصد منطبق بودن اهداف با چشم‌انداز سازمان است. چشم‌انداز سازمان نیز وضعیتی است که سازمان در آینده خواهد رسیدن به آن است (براتی مارنانی و همکاران، 1389؛ Shita, 2019).

#### مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی برای تعامل و ارتباطات بلندمدت با مشتری است که با هدف دریافت بازخورد از مشتریان، ایجاد وفاداری و نهایتاً سودآوری انجام می‌شود (نیکو و مروتی شریف‌آبادی، 1396؛ Al-Weshah et al., 2019). CRM فرایند دستیابی، حفظ و مشارکت مشتریان انتخابی، برای ایجاد ارزش برتر برای شرکت و مشتری است (Dewnarai et al., 2019). مدیریت ارتباط با مشتری مزایایی از قبیل کمک به کارکنان برای دسترسی بهتر به اطلاعات، بهبود کیفیت خدمات، وفاداری بیشتر مشتری، بهبود فرایند فروش، تخصیص مؤثر کار و زمان، تبلیغات و سایر پیشرفت‌ها در ابزارهای بازاریابی را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد (Al-Weshah et al., 2019).

تاکنون ابعاد و مدل‌های بسیاری برای سنجش CRM ارائه شده است. یکی از موفق‌ترین این مدل‌ها، مدل سین و همکارانش است که در این پژوهش از آن استفاده شده است. این مدل CRM شامل چهار بعد است: تمرکز بر مشتریان اصلی، سازمان‌دهی فرایندها، مدیریت دانش و فناوری‌های مدرن (Sin et al., 2005).

تمرکز بر مشتریان اصلی به معنای توجه ویژه به مشتریان اصلی سازمان، از راه‌آرائی خدمات سفارشی به آن‌ها است. منظور از سازمان‌دهی فرایندها توجه به فرایندهای سازمانی و در صورت لزوم تغییر آن‌ها، به منظور فراهم‌سازی زمینه اجرای CRM است. از جمله این فرایندها ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و منابع انسانی است. مدیریت دانش، روشی برای اداره کردن سرمایه‌های فکری و دارایی‌های دانش سازمان است که شامل مواردی مانند گردآوری دانش، ذخیره‌کردن،

اختیار داده می‌شود تا از توانایی و ابتکار خود در اداره امور شغلی‌شان بهره ببرند. هدف از توسعه قابلیت‌ها و مهارت کارکنان ایجاد مزیت رقابتی و تأمین نیازهای سازمان‌ها است و نهایتاً هدف از ایجاد تیم و کارگروهی آن است که کارکنان درست مانند مدیران پاسخگو باشند.

بعد دیگر مدل مزبور سازگاری (ثبات و یک‌پارچگی) است. منظور از سازگاری توافق بین مدیران و کارکنان برای دستیابی به هدف است. رفتار تمامی افراد باید بر اساس ارزش‌های اساسی سازمان باشد و همه باید برای دستیابی به هدف سازمان به صورت یک‌پارچه و هماهنگ تلاش کنند. سه شاخص اثرگذار بر سازگاری عبارت‌اند از ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی. ارزش‌های بنیادین هویت و انتظارات مشترک اعضای سازمان را شکل می‌دهند. شاخص توافق توانایی همه اعضای سازمان برای رسیدن به توافق هنگام بروز اختلافات اساسی است. در شاخص هماهنگی و پیوستگی همه واحدهای سازمانی باید وظایف خود را به گونه‌ای با دیگر واحدها هماهنگ کنند که همه یک‌پارچه و یک‌صدا به هدف مشترک در سازمان برسند، به گونه‌ای که مرزهای سازمانی نیز حفظ شود (Xuan et al., 2019).

انطباق‌پذیری بعد دیگر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است که هدف از آن انعطاف‌داشتن در برابر خواسته‌های مشتریان است. انعطاف‌پذیری به معنای افزایش توانایی‌های سازمان برای حفظ رضایت مشتریان است و این هدف وقتی دست‌یافتنی است که سازمان از اشتباهات خود درس بگیرد، برای مشتریان خود ارزش قائل باشد و در عین حفظ یک‌پارچگی و ثبات داخلی خود، به کمک مشتریان هدایت شود. این ویژگی سه شاخص را دربر می‌گیرد: ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی. منظور از ایجاد تغییر، توانایی در شناخت محیط داخلی سازمان، پاسخ به محرک‌های کنونی و پیش‌بینی تغییرات آینده است، به گونه‌ای که پاسخ‌گوی تغییر شرایط باشد. هدف از مشتری‌گرایی ایجاد رضایت مشتریان به گونه‌ای است که سازمان بتواند درک درستی از مشتریان داشته باشد و نیازهای آینده آن‌ها را پیش‌بینی کند و به آن‌ها پاسخ دهد.

هدف از یادگیری سازمانی افزایش دانش، توانایی و خلاقیت در سازمان با استفاده از درک و تفسیر وقایع محیط پیرامون است (Kassem et al., 2019) و منظور از رسالت اهداف و چشم‌انداز سازمان است و آنچه سازمان در صدد رسیدن به آن است. پس از مشخص شدن



استفاده و به‌روزرسانی آن و نهایتاً ایجاد دانش جدید است و منظور از فناوری‌های مدرن، استفاده از فناوری‌های رایانه‌ای است که موجب تسهیل برقراری ارتباط و مدیریت CRM می‌شود (Dewnarain, et al., 2019). مواردی همچون نرم‌افزارهای CRM که مدیریت ارتباط و ارزیابی روابط با مشتری را تسهیل می‌کند از این دسته‌اند.

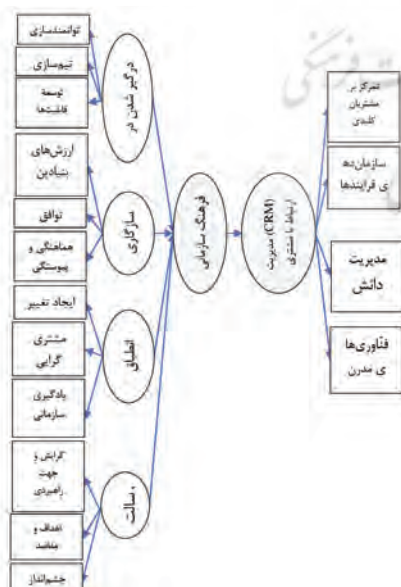
### بررسی پیشینه

برخی از تحقیقات پیشین در ایران اجرای CRM و فرهنگ سازمانی در هتل را (هرکدام به‌طور جداگانه) بررسی کرده‌اند، ولی درباره تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری در هتل پژوهشی در دست نیست. بررسی این ارتباط در صنایعی مثل بانکداری انجام گرفته است که در اینجا به مواردی که در سال‌های اخیر انجام شده اشاره می‌شود. مدادی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری آن‌ها کارکنان اداره تربیت بدنی در استان آذربایجان شرقی بودند؛ آنان به این نتیجه دست یافتند که بین CRM و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین ضروری است برای اجرای موفق CRM فرهنگ سازمانی مناسبی در سازمان وجود داشته باشد. بلوکی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ایشان کارکنان بانک صادرات شهرستان بستک (استان هرمزگان) بود. بنابر پژوهش فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های صادرات تأثیرگذار است. همچنین بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و CRM رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در خارج از کشور نیز در این باره پژوهش‌هایی انجام شده است که به دو مورد از جدیدترین و مرتبط‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. رحیمی (۲۰۱۷) پژوهشی با موضوع مدیریت ارتباط با مشتری (مردم، فرایند و فناوری) و فرهنگ سازمانی در هتل‌ها انجام داد. نمونه آماری پژوهش او مدیران یک هتل زنجیره‌ای در انگلستان بودند. رحیمی در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که ابعاد فرهنگی سازمانی مدل دنیسون بر مؤلفه‌های CRM (افراد، فرایند و فناوری) کاملاً تأثیرگذارند. گفتنی است در مطالعه ایشان فقط سه بعد از CRM بررسی شده است. بیلگیهان و همکاران (۲۰۱۵)،

پژوهشی در هتل‌های چهار و پنج ستاره تونس با هدف نشان دادن سهم عوامل تعیین‌کننده مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، یعنی فرهنگ سازمانی مشتری‌محور و سیستم مدیریت مشتری‌محور، در تبیین عملکرد CRM انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که سیستم مدیریتی مشتری‌محور تحت تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد CRM در هتل تأثیر دارد. همان‌طور که بیان شد، بیشتر این مطالعات در حوزه گردشگری نبوده است. دو مورد آخر نیز که در ارتباط با هتل است، به علت احتمال تفاوت‌های فرهنگی جامعه آماری آن‌ها با جامعه ایرانی، ممکن است سبب بروز نتایج متفاوت در پژوهش شود و نتایج آن‌ها به‌صورت کامل در ایران تعمیم‌پذیر نباشد. بنابراین، با توجه به کمبود مطالعات مرتبط در این زمینه و با توجه به اهمیت مسئله، در این پژوهش تلاش شده با پوشش تمامی ابعاد CRM، با دیدگاهی جامع به این موضوع و با کشف رابطه فرهنگ سازمانی و CRM در هتل، گامی مؤثر در جهت افزایش دانش در این زمینه و بهبود وضعیت هتل‌داری در ایران برداشته شود.

### مدل مفهومی و فرضیه پژوهش

با توجه به پیشینه پژوهش و براساس ابعاد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون (۱۹۹۰) و ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری مدل سین و همکاران (۲۰۰۵)، مدل مفهومی پژوهش حاضر مطابق با شکل ۲ طراحی شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل دنیسون (۱۹۹۰) و سین و

همکاران (۲۰۰۵)



که دارای بیشترین شاخص در میان متغیرهای اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است. ب) ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به «یک شاخص» مربوط می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بنابراین، کمترین نمونه مورد نیاز برای این پژوهش ۴۰ نفر است؛ با این حال ۷۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده در جامعه آماری مورد نظر توزیع شد که ۶۱ پرسش‌نامه معتبر بازگشت و در تجزیه و تحلیل نتایج مورد استفاده قرار گرفت. برای سؤالات مربوط به فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون (۱۹۹۰) و به منظور سنجش CRM از پرسش‌نامه استاندارد سین و همکاران (۲۰۰۵) بهره گرفته شده است.

#### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های توصیفی

آمار توصیفی پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	سن	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۲۹	۴۷.۵۴	۲۵-۱۸	۱۸	۲۹.۵۱
مرد	۳۲	۵۲.۴۶	۳۵-۲۵	۲۷	۴۴.۲۶
			۴۰-۳۶	۸	۱۳.۱۱
			۵۰-۴۱	۳	۴.۹۲
			۶۰-۵۱	۴	۶.۵۶
			۶۰<	۱	۱.۶۴
کل	۶۱	۱۰۰	کل	۶۱	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سابقه کار در هتل	فراوانی	درصد فراوانی
زیر دیپلم	۰	۰	>۲ سال	۱۷	۲۷.۸۷
دیپلم	۳	۴.۹۲	۵-۲	۲۳	۳۷.۷۰
فوق دیپلم	۲	۳.۲۸	۱۰-۶	۱۱	۱۸.۰۳
لیسانس	۳۸	۶۲.۳۰	۱۵-۱۱	۳	۴.۹۲
فوق لیسانس	۱۲	۱۹.۶۷	۲۰-۱۶	۳	۴.۹۲
دکتری	۶	۹.۸۳	۲۰<	۴	۶.۵۶
کل	۶۱	۱۰۰	کل	۶۱	۱۰۰

استفاده از شاخص  $GoF^1$  برازش مدل کلی ارزیابی شده است. در نهایت، با بررسی ضرایب  $z$ ، آزمون‌های فرض بررسی شده و معناداری ارتباط بین سازه‌ها و متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفته است.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله کلی انجام شده است. ابتدا برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری با استفاده از شاخص‌های مختلف انجام و مدل اصلاح شده است. بعد از بررسی برازش این دو مدل، با

1. Goodness of Fit





### بررسی روایی

معیار دیگر بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری روایی هم‌گرا است که به بررسی میزان هم‌بستگی هر سازه با شاخص‌های خود می‌پردازد. برای این کار از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را بالاتر از ۰/۵ می‌دانند. از طرفی باید مقدار AVE هر سازه از مقدار CR آن سازه کوچک‌تر باشد تا مدل روایی مناسبی داشته باشد. محاسبات انجام‌شده که خروجی آن در جدول ۱ ارائه شده نشان می‌دهد شرط روایی برای سازه‌ها در این مدل برقرار است.

### برازش مدل ساختاری

بررسی ضرایب معناداری (مقادیر t-value)

اساسی‌ترین معیار برای برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری z یا همان مقادیر t-value است. مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها دارند و در نتیجه فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شود. شکل ۳ نشان‌دهنده مقادیر t-value در مدل مورد بررسی است. کلیه ضرایب در محدوده معنادار قرار دارند و رابطه بین سازه‌ها تأیید می‌شود.

### محاسبه مقادیر R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup>

معیار R<sup>2</sup> نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ ملاک ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود. جدول ۳ مقادیر معیار R<sup>2</sup> برای مدل را نشان می‌دهند. با توجه به مقدار بالای این معیار، مناسب بودن برازش تأیید می‌شود. ضریب Q<sup>2</sup> قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد. مقدار محاسبه‌شده Q<sup>2</sup> در جدول ۳ ارائه شده است. مشاهده می‌شود که سازه‌ها در وضعیت متوسط به بالا هستند، بنابراین برازش مدل تأیید می‌شود.

### تحلیل پایایی

برای تحلیل پایایی سازه‌ها از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود (جدول ۱). موس و همکاران (۱۹۹۸) مقدار آلفای کرونباخ بیش از ۰/۶ را در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک پذیرفتنی دانسته‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در بررسی پایایی مشخص شد که برخی از سازه‌ها ضرایب خارج از محدوده پذیرش دارند. بنابراین، برخی از گویه‌ها (متغیرهای آشکار) که بار عاملی کمتری داشتند حذف شدند و تحلیل پایایی دوباره انجام شده است. گویه‌های حذف‌شده در این مرحله عبارت‌اند از ۳، ۲۶، ۳۳، ۳۶ و ۵۷ از فرهنگ سازمانی و سؤال‌های ۶۶، ۷۲ و ۷۳ مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری. همچنین، همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب پایایی ترکیبی برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ است و حکایت از پایایی مناسب مدل دارد.

### جدول ۲: مقادیر مربوط به تحلیل پایایی و روایی

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میزان واریانس استخراج‌شده (AVE)
ارزش‌های بنیادین	۰،۸۲۶	۰،۸۷۸	۰،۵۹۲
انطباق‌پذیری	۰،۸۱۵	۰،۸۵۴	۰،۵۹۹
اهداف و مقاصد	۰،۸۱۴	۰،۸۷۰	۰،۵۷۳
ایجاد تغییر	۰،۶۰۴	۰،۷۷۰	۰،۵۵۸
تمرکز بر مشتریان اصلی	۰،۶۷۴	۰،۸۲۰	۰،۶۰۳
توافق	۰،۸۵۱	۰،۸۹۵	۰،۶۳۲
توانمندسازی	۰،۶۷۷	۰،۷۳۸	۰،۵۸۴
توسعه قابلیت‌ها	۰،۷۲۸	۰،۸۳۱	۰،۵۵۱
تیم‌سازی	۰،۷۶۰	۰،۸۳۹	۰،۵۱۴
درگیر شدن در کارها	۰،۸۵۱	۰،۸۸۰	۰،۵۸۶
رسالت	۰،۹۱۹	۰،۹۳۱	۰،۵۱۲
سازمان‌دهی فرایندها	۰،۷۱۴	۰،۸۲۳	۰،۵۳۹
سازگاری	۰،۸۹۳	۰،۹۱۱	۰،۵۳۰
فناوری‌های مدرن	۰،۶۷۱	۰،۸۰۲	۰،۵۰۵
مدیریت دانش	۰،۶۷۰	۰،۷۷۸	۰،۵۴۱
مشتری‌گرایی	۰،۶۲۱	۰،۷۳۴	۰،۵۱۰
هماهنگی و پیوستگی	۰،۷۱۰	۰،۸۲۱	۰،۵۳۶
چشم‌انداز	۰،۷۴۹	۰،۸۴۱	۰،۵۷۲
گرایش و جهت راهبردی	۰،۸۲۶	۰،۸۸۵	۰،۶۵۷
یادگیری سازمانی	۰،۷۱۸	۰،۸۱۷	۰،۵۷۶





محاسبه شده  $t$  و بزرگ‌تر بودن آن‌ها از عدد  $1/96$ ، مشاهده می‌شود کلیه ارتباط‌های موجود در مدل در آزمون فرض معنادارند و پذیرفته شده‌اند.

جدول ۴: نتایج آزمون فرض روابط بین متغیرها

روابط بین مؤلفه‌ها	ضریب مسیر	انحراف معیار	t آماره
CRM ← تمرکز بر مشتریان اصلی	۰.۸۰۷	۰.۰۴۸	۱۶.۸۲
CRM ← سازمان‌دهی فرایندها	۰.۸۱۵	۰.۰۶۴	۱۲.۸۲۳
CRM ← فناوری‌های مدرن	۰.۷۶۷	۰.۰۹۵	۸.۱
CRM ← مدیریت دانش	۰.۸۵۵	۰.۰۴۴	۱۹.۴۵۳
انطباق پذیری ← ایجاد تغییر	۰.۷۹۲	۰.۰۵۸	۱۳.۵۹۱
انطباق پذیری ← مشتری‌گرایی	۰.۷۳۹	۰.۱۰۴	۷.۱۲۲
انطباق پذیری ← یادگیری سازمانی	۰.۸۷۸	۰.۰۳۸	۲۳.۳۹۸
درگیر شدن در کارها ← توانمندسازی	۰.۷۶۲	۰.۰۷۲	۱۰.۶۳۷
درگیر شدن در کارها ← توسعه قابلیت‌ها	۰.۸۷۶	۰.۰۰۴	۲۱.۸۳۶
درگیر شدن در کارها ← تیم‌سازی	۰.۹۰۷	۰.۰۲۴	۳۸.۴۵۱
رسالت ← اهداف و مقاصد	۰.۹۳۲	۰.۰۲۶	۳۵.۷۶۶
رسالت ← چشم‌انداز	۰.۹۱۳	۰.۰۲۵	۳۵.۸۶
رسالت ← گرایش و جهت راهبردی	۰.۹۲۹	۰.۰۲۱	۴۳.۸۳۲
سازگاری ← ارزش‌های بنیادین	۰.۹۱۴	۰.۰۲۷	۳۳.۳۲۵
سازگاری ← توافق	۰.۹۱۸	۰.۰۲۶	۳۵.۷۶
سازگاری ← هماهنگی و پیوستگی	۰.۶۵۲	۰.۰۹۵	۶.۸۸۷
فرهنگ سازمانی ← CRM	۰.۷۷۲	۰.۰۷۱	۱۰.۹۳۹
فرهنگ سازمانی ← انطباق‌پذیری	۰.۸۳۳	۰.۰۷۵	۱۱.۰۶۴
فرهنگ سازمانی ← درگیر شدن در کارها	۰.۹۰۹	۰.۰۲۸	۳۱.۹۳۸
فرهنگ سازمانی ← رسالت	۰.۹۵۲	۰.۰۲۳	۴۱.۴۵۹
فرهنگ سازمانی ← سازگاری	۰.۹۴۳	۰.۰۲۷	۳۵.۲۸۹

بر اساس مدل مورد بررسی، فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر مدیریت ارتباطات مشتری داشته و متغیر فرهنگ سازمانی با سازه‌های بیان شده در مدل  $77/2$  درصد تغییرات متغیر مدیریت ارتباطات مشتری را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۳: محاسبه معیار  $R^2$  و  $Q^2$ 

سازه	$R^2$	$Q^2$
CRM	۰.۵۹۵	۰.۱۸۴
ارزش‌های بنیادین	۰.۸۳۵	۰.۴۷۴
انطباق‌پذیری	۰.۶۹۵	۰.۱۹۲
اهداف و مقاصد	۰.۸۶۸	۰.۴۵۴
ایجاد تغییر	۰.۶۲۷	۰.۲۷۱
تمرکز بر مشتریان اصلی	۰.۶۵۱	۰.۳۷۷
توافق	۰.۸۴۳	۰.۵۰۱
توانمندسازی	۰.۵۸۱	۰.۲۵۵
توسعه قابلیت‌ها	۰.۷۶۸	۰.۴۰۸
تیم‌سازی	۰.۸۲۳	۰.۴
درگیر شدن در کارها	۰.۸۲۶	۰.۳۰۳
رسالت	۰.۹۰۷	۰.۴۱۷
سازمان‌دهی فرایندها	۰.۶۶۴	۰.۳۱۸
سازگاری	۰.۸۹۰	۰.۳۴۸
فناوری‌های مدرن	۰.۵۸۸	۰.۲۷۷
مدیریت دانش	۰.۷۳۱	۰.۳۶۱
مشتری‌گرایی	۰.۵۴۶	۰.۲۰۲
هماهنگی و پیوستگی	۰.۴۲۵	۰.۲۰۱
چشم‌انداز	۰.۸۳۳	۰.۴۴۵
گرایش و جهت راهبردی	۰.۸۶۳	۰.۵۴۸
یادگیری سازمانی	۰.۷۷۱	۰.۳۴۴

### ارزیابی برازش کلی مدل

محقق می‌تواند بعد از برازش ساختاری، با استفاده از معیار  $GoF$ ، برازش کلی مدل را کنترل کند. این معیار که تننه‌اوس و همکاران (۲۰۰۴) آن را ابداع کرده‌اند با استفاده از میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر  $R^2$  محاسبه می‌شود و در صورتی که بیش از  $0/36$  باشد، نشان‌دهنده برازش کلی قوی برای مدل است. در محاسبه انجام شده، مقدار  $GoF$  برای مدل مورد بررسی  $0/6$  به دست آمده است که برازش کلی مناسب مدل را بیان می‌کند.

### آزمون فرضیه‌ها

بعد از بررسی برازش مدل، به منظور بررسی روابط سازه‌ها، آزمون‌های فرض بر اساس مدل طراحی شده انجام می‌شوند. مقادیر مربوط به آماره  $t$  و ضریب مسیر در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به مقادیر



مطابق با جدول ۴، در بررسی ضرایب مسیر مشاهده می‌شود که متغیر رسالت ۹۵/۲ درصد تغییرات مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند و متغیرهای سازگاری، درگیر شدن در کارها و انطباق‌پذیری به ترتیب ۹۴/۳ درصد، ۹۰/۹ درصد و ۸۳/۳ درصد از تغییرات این متغیر را تبیین می‌کنند. همچنین، سه بعد اهداف و مقاصد، گرایش و جهت راهبردی و چشم‌انداز به ترتیب ۹۳/۲، ۹۲/۹ و ۹۱/۳ درصد از تغییرات متغیر رسالت را تبیین می‌کنند. ابعاد توافق، ارزش‌های بنیادین، و هماهنگی و پیوستگی به ترتیب ۹۱/۸، ۹۱/۴ و ۶۵/۲ درصد از تغییرات متغیر سازگاری را نشان می‌دهند. ابعاد تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی به ترتیب ۹۰/۷، ۸۷/۶ و ۷۶/۲ درصد از تغییرات متغیر درگیر شدن در کارها را معین می‌کند. در نهایت ابعاد یادگیری سازمانی، ایجاد تغییر، و مشتری‌گرایی به ترتیب ۸۷/۸، ۷۹/۲ و ۷۳/۹ درصد از تغییرات متغیر انطباق‌پذیری را تعیین می‌کند.

در نتیجه می‌توان گفت متغیر یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۷ بیشترین تغییرات را در سازه انطباق‌پذیری تبیین می‌کند و متغیر تیم‌سازی با ضریب مسیر ۰/۹ بیشترین تأثیر را در تغییرات سازه درگیر شدن در کارها ایفا می‌کند. سازه رسالت، متغیر اهداف و مقاصد با ضریب مسیر ۰/۹۳ بیشترین سهم را دارند و متغیر توافق در سازه سازگاری تبیین تغییرات مهم‌ترین نقش را دارد.

در مجموع، متغیر اهداف و مقاصد با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۸۸ بیشترین تأثیر را در تغییرات فرهنگ سازمانی دارد.

در خصوص متغیر مدیریت ارتباط با مشتری، سازه مدیریت دانش با ضریب مسیر ۰/۸۵ مهم‌ترین نقش را در تغییرات مذکور ایفا می‌کند و پس از آن، به ترتیب متغیرهای سازمان‌دهی فرایندها، تمرکز بر مشتریان اصلی و فناوری‌های مدرن که با ضرایب مسیر ۰/۸۱، ۰/۸۰ و ۰/۷۶ قرار دارند.

هر چند، با توجه به ضرایب معناداری، همه سازه‌های مرتبه اول و دوم در مدل مذکور با سازه مربوط ارتباط معنادار مستقیم یا غیرمستقیم دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری در هتل انجام شده است. بنابر نتایج پژوهش، فرهنگ سازمانی در هتل بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مستقیم دارد.

این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (مدادی و همکاران، ۱۳۹۵؛ بلوکی و همکاران، ۱۳۹۴؛ Rahimi Bilgihan et al., 2015؛ 2017) مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر CRM همخوانی دارد که جامعه آماری این پژوهش‌ها به ترتیب کارکنان اداره تربیت بدنی، کارکنان بانک، کارکنان هتلی در انگلستان و کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره در تونس بودند. این همخوانی نشان می‌دهد که، به احتمال زیاد، تغییر جامعه آماری و تغییر صنعت در نتایج پژوهش تأثیرگذار نیست. به عبارت دیگر، این احتمال وجود دارد که همیشه بهبود فرهنگ سازمانی به بهبود مدیریت ارتباط با مشتری در هر صنعت، سازمان و جامعه‌ای منجر شود. البته این مسئله قطعی نیست و تکرار پژوهش با جامعه آماری متفاوت و در صنایع دیگر ضرورت دارد تا پس از اثبات موضوع در پژوهش‌های متعدد به یک اصل تبدیل شود.

نتیجه پژوهش حاضر گویای این واقعیت است که هتل‌های چهار ستاره در یزد با بهبود فرهنگ سازمانی می‌توانند مدیریت ارتباط خود با مشتریان را ارتقا بخشند و بدین وسیله گامی در جهت حفظ مشتریان خود بردارند.

همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای رسالت، سازگاری، درگیر شدن در کارها و انطباق‌پذیری به ترتیب بیشترین تأثیر را در فرهنگ سازمانی در هتل‌های چهار ستاره دارند. این نتایج گویای این واقعیت است که رهبر سازمان، به‌منظور بهبود فرهنگ سازمانی و نهایتاً بهبود مدیریت ارتباط با مشتری در هتل، وظیفه دارد پس از مشخص نمودن رسالت سازمان، به‌گونه‌ای فرهنگ‌سازی کند که از اهداف و چشم‌انداز مشخص شده پشتیبانی شود؛ کارکنان و مدیران را به‌گونه‌ای هدایت کند که برای دستیابی به هدف سازمان یک پارچه و هماهنگ تلاش کنند؛ و به‌گونه‌ای رفتار کنند که کارکنان هتل احساس کنند در تصمیم‌گیری سهیم‌اند و از نظر فکری به‌طور کامل درگیر کار شوند و با جان و دل وظایف خود را انجام دهند و در برابر خواسته‌های مشتریان انعطاف‌پذیر باشند.

با توجه به آنچه گفته شد، در نظر گرفتن چهار گام زیر برای بهبود فرهنگ سازمانی و نهایتاً بهبود CRM پیشنهاد می‌شود.

گام اول: از آنجاکه متغیر رسالت شامل سه بعد گرایش و جهت راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز است و نیز با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که به ترتیب با تمرکز بر اتخاذ اهداف و مقاصد،



در کارکنان که می‌توانند تأثیری مثبت در هتل داشته باشند.

گام چهارم: با توجه به نتایج پژوهش، آخرین گام پیشنهادی بهبود عامل انطباق پذیری است. با توجه به این‌که به ترتیب یادگیری سازمانی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی بیشترین تأثیر را بر انطباق‌پذیری می‌گذارند، راهکارهای زیر برای بهبود این عامل پیشنهاد می‌شود:

شکست‌ها را فرصتی برای یادگیری و پیشرفت دانستن، تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری و یادگیری، جزئی از امور روزمره قرار گرفتن، روش‌های منعطف و آسان برای انجام کارها، واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی، توجه به نظر مشتری در تصمیم‌گیری‌ها، درک عمیق نیازها و خواسته‌های مشتریان، تشویق کارکنان برای برقراری ارتباط با مشتری و شناخت منافع و نظرهای مشتری.

بنابر نتایج پژوهش، با بهبود فرهنگ سازمانی به ترتیب این عوامل در مدیریت ارتباط با مشتری بهبود می‌یابد: مدیریت دانش، سازمان‌دهی فرایندها، تمرکز بر مشتریان اصلی و فتاوری‌های مدرن. به عبارت دیگر، با اتخاذ راهکارهای فوق، به ترتیب این موارد در خصوص مدیریت ارتباط با مشتری در هتل بهبود می‌یابد: برقراری ارتباط دوسویه با مشتری، شناخت نیازهای مشتری و در نتیجه پاسخ‌گویی بهتر به مشتریان، بهبود بازاریابی و فروش، مشتری‌گرایی، کشف نیازهای مشتریان اصلی و سفارشی‌کردن خدمات برای آنان و تغییر خدمات برای رفع نیازهای مشتریان اصلی و در نهایت در دسترس بودن اطلاعات مشتریان و بهبود امور مربوط به فتاوری‌ها.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به جامعه آماری و مطالعه موردی آن اشاره کرد. از آنجاکه جامعه آماری پژوهش کارکنان هتل‌های چهار ستاره در شهر یزد بودند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده جامعه آماری را از هتل‌هایی با کیفیت متفاوت و خانه‌های بوم‌گردی یا دیگر کسب‌وکارها در صنعت گردشگری و در دیگر استان‌ها در نظر گرفت تا تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش تأیید شود. همچنین در این پژوهش متغیرهای روان‌شناختی و رشته تحصیلی جامعه آماری مورد بررسی قرار نگرفت. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی تأثیر این متغیرها بر نتایج پژوهش بررسی شود. برای نمونه می‌توان بررسی کرد آیا نتایج پژوهش برای کارمندان

گرایش و جهت راهبردی، و چشم‌انداز مناسب برای هتل می‌توان بیشترین تأثیر را در متغیر رسالت و در نتیجه در فرهنگ سازمانی و نهایتاً در بهبود CRM داشت. راهکارهای پیشنهادی برای بهبود این عوامل عبارت‌اند از اتخاذ اهداف محقق‌شدنی، توافق کلی و همگانی درباره اهداف، دنبال کردن اهداف وسیعی در رسیدن به آنها، روشن کردن اهداف و مقاصد برای کارکنان، اتخاذ جهت‌گیری بلندمدت، اتخاذ راهبرد روشن و رقابتی، داشتن دیدگاهی بلندمدت، داشتن دید مشترک درباره آینده هتل، ایجاد هیجان و انگیزه در کارکنان با تفهیم چشم‌انداز هتل به آنان، دنبال کردن اهداف کوتاه‌مدت بدون این‌که به اهداف بلندمدت آسیب رساند.

گام دوم: پس از در نظر گرفتن رسالتی روشن، تمرکز بر بُعد سازگاری نتایج ارزشمندی برای بهبود فرهنگ سازمانی و نهایتاً CRM خواهد داشت که با توجه به یافته‌های پژوهش و ابعاد تأثیرگذار در سازگاری می‌توان نتیجه گرفت، برای بهبود سازگاری، به ترتیب تمرکز بر توافق، ارزش‌های بنیادین، و هماهنگی و پیوستگی اهمیت فراوان دارد. در نتیجه راهکارهای قابل ارائه برای تقویت ابعاد یادشده عبارت‌اند از: ایجاد فرهنگ قوی برای هتل، تلاش برای دستیابی به اتفاق نظر در مسائل مختلف، ایجاد سبک مدیریتی مشخص و متمایز، عمل به وعده‌ها، مشخص شدن ارزش‌های ثابت و روشن و توجه به آن‌ها و ایجاد مجموعه‌ای از ضوابط اخلاقی که رفتار کارکنان را هدایت کند، ایجاد رویکرد کاری کاملاً ثابت و پیش‌بینی‌پذیر، ایجاد هماهنگی در قسمت‌های مختلف هتل، و ایجاد دیدگاهی مشترک برای کارکنان. گام سوم: بهبود عامل درگیر شدن در کارها سومین گامی است که مدیران هتل باید برای تقویت فرهنگ سازمانی بردارند، با توجه به این‌که به ترتیب تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی بیشترین تأثیر را بر آن می‌گذارند. راهکارهای پیشنهادی عبارت‌اند از: تشویق به همکاری بین بخش‌های مختلف هتل، تعریف وظایف در قالب تیم، سازمان‌دهی کارها به گونه‌ای که کارکنان مشاغل خود را با اهداف سازمان مرتبط بدانند، انجام کارها به صورت تیمی به جای سلسله‌مراتبی، بهبود قابلیت‌های فردی کارکنان، تفویض اختیارات به گونه‌ای که کارکنان قادر به انجام وظایف خود باشند، سرمایه‌گذاری برای ارتقای مهارت کارکنان، مزیت شغلی در نظر گرفتن توانایی کارکنان، در دسترس بودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، شرکت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی تا حد ممکن و القای این باور

and organizational performance: Quantitative evidence from the Jordanian telecommunication industry". *Journal of Marketing Communications*, 25(8), 799-819.

Bilgihan, A., Nejad, M. G., Bahri-Ammari, N., & Nusair, K. (2015). Key factors for a successful implementation of a customer relationship management technology in the Tunisian hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). "Social customer relationship management: An integrated conceptual framework". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 172-188.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gülerdğ, M. (2020). *The Dark Triad And Counterproductive Work Behaviors: Organizational Culture As A Moderator* (Doctoral Dissertation, Middle East Technical University).

Hanigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). "Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, (14)1, 40-64.

Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). "Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT". *Benchmarking: An International Journal*.

Kirin, S., Gavrić, G., & Kirin, S. (2019). "Organizational Culture in Serbian Companies According to the Denison Model". *Economic Analysis*, 52(1), 97-108.

Nguyen, T., & Pham, T. (2020). "The effect of corporate entrepreneurship, organizational culture on supply chain management and business performance in chemical industry". *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 67-76.

Rahimi, R. (2017). "Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402.

و مدیرانی که رشته تحصیلی آن‌ها مرتبط با یکی از زمینه‌های مدیریت گردشگری، بازاریابی و روابط عمومی است متفاوت از دیگر کارمندان است یا خیر؛ و این‌که آیا علاقه به شغل و کار تأثیری در نتایج دارد.

### منابع

براتی مارنانی، احمد. قادری، اعظم، گوهری، محمودرضا و صادقی، احمد (۱۳۸۹). «بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون-۱۳۸۸». مدیریت سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴۰، ص ۶۳-۷۲.

بلوکی، صدیقه، پرون، صدیقه و حق شناس، فاطمه (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران. مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ویرا.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

صالحی کردآبادی، سجاد (۱۳۹۳). «مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد بازاریابی (مورد مطالعه: صنعت بیمه استان گیلان)». بیست و یکمین همایش ملی و هفتمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه، پژوهشکده بیمه، تهران.

مدادی، الهه، کشر، سارا و صدقی، حسن (۱۳۹۵). «بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی». دومین همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی، تهران.

نیکو، حسین و مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۶). «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه‌های عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: هتل‌های سه تا پنج ستاره مشهد)». مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۳۹، ص ۲۷-۴۸.

Al Dahnahani, A., & Abdullah, N. H. (2019). "Influence Of Organizational Culture And Employees' job Performance: An Empirical Study Of Abu Dhabi National Oil Company". *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(5), 38-53

Al-Weshah, G. A., Al-Manasrah, E., & Al-Qatawneh, M. (2019). "Customer relationship management systems



Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. (2004). "A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling". In Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, 1(2), 739-742.

Xuan, T. T. H., Hao, N. Đ., & Phuc, N. T. (2019). "Organizational Culture Of Enterprises In Thua Thien Hue Province With Denison Model". Hue University Journal of Science: Economics and Development, 128(5C), 45-54.

Shita, T. (2019). The Effect Of Organizational Culture On Employees Job Performance: The Case Of Heineken Ethiopia (Doctoral Dissertation, St. Mary's University).

Sigala, M. (2018). "Implementing social customer relationship management". International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). "CRM: conceptualization and scale development". European Journal of Marketing, 39(11/12), 1264-1290.

Sota, S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2020). "Customer relationship management research in hospitality industry: a review and classification". Journal of Hospitality Marketing & Management, 29(1), 39-64.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی