

## رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی

فریدون احمدی\*، تورج حسن‌زاده\*\*

### چکیده

هدف از مقاله حاضر، شناسایی رابطه رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان است. بدین منظور، ۲۲۰ نفر از مشتریان و ۷۰ نفر از کارکنان ۱۲ شرکت فعال در بخش تولید و پخش مواد غذایی در شهرک‌های صنعتی استان کردستان، به‌عنوان نمونه آماری، انتخاب گردیدند. مطالعه حاضر، بر حسب هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از پرسشنامه استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان ندارد، بلکه با بهره‌گیری از روش‌های جدید بازاریابی، مانند مدیریت ارتباط با مشتری است که رفتار شهروندی سازمانی با رضایت مشتریان و بهره‌وری، به‌عنوان دو فاکتور مهم عملکرد سازمانی، ارتباط پیدا می‌کند. به‌عبارت دیگر، مدیریت ارتباط با مشتری، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی؛ مدیریت ارتباط با مشتری؛ عملکرد سازمانی؛  
بهره‌وری؛ رضایت مشتریان.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۰/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۲۵.

\* استادیار، دانشگاه پیام نور تهران (نویسنده مسئول).

Email: Freyedon@yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه پیام نور تهران.

## ۱. مقدمه

جهانی‌شدن و پیشرفت تکنولوژی، شرکت‌ها را در معرض رقابتی سنگین قرار داده است. در این دوران، شرکت‌ها به مدیریت ارتباط با مشتری، به‌عنوان ابزاری برای افزایش سودآوری می‌نگرند. بازاریابی امروزه تنها توسعه، تأمین و فروش نیست، بلکه توسعه مداوم و خدمات بعد از فروش، به‌همراه رابطه‌ای بلندمدت با مشتری، نیز به این مجموعه اضافه شده است [۱۱]. این شیوه تجاری جدید، بازاریابی رابطه‌ای نامیده می‌شود که مدت‌هاست توجه بسیاری از پژوهشگران را جلب کرده است. بسیاری از پژوهشگران، مدیریت ارتباط با مشتری را حلقه واسط بین مردم، فرآیندها و تکنولوژی می‌دانند. مثلاً بعضی محققین بر این باورند: "مدیریت ارتباط با مشتری، ترکیبی از افراد، فرآیندها و تکنولوژی است که برای دستیابی به درک روشنی از مشتریان سازمان و رویکردی یکپارچه در مدیریت روابط، بر ایجاد و توسعه روابط هرچه بیشتر با مشتریان تأکید دارد" [۱۶]. ایجاد وفاداری در مشتریان، مفهومی است که در کسب‌وکارهای امروزی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، زیرا مشتریان وفادار به مؤلفه اصلی در موفقیت سازمان تبدیل شده‌اند. مشتریان وفادار بیشتر خرید می‌کنند، پول بیشتری می‌پردازند و از طریق تبلیغات دهان به دهان، سود بیشتری را عاید شرکت می‌نمایند. در نتیجه، سازمان‌های امروزی درصدد شناسایی و مدیریت روش‌های مؤثر برای ایجاد وفاداری‌اند که به آن‌ها برنامه‌های وفاداری می‌گویند. از دیگر مفاهیم جدیدی که اخیراً در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مورد بحث قرار گرفته است، رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فراتر از وظایف است که کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان انجام می‌دهند. مطالعات متعددی درباره ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی انجام شده است. این مطالعات عموماً بیان می‌دارند که رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان، مثبت است و فواید زیادی هم برای مدیران و هم برای کارکنان سازمان دارد. مدیرانی که به رفتار شهروندی سازمانی اعتقاد دارند، محیط کار را به‌صورت مطلوبی برای همکاری اعضای سازمان مهیا می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی به مدیر کمک می‌کند تا وقت کمتری را صرف چگونگی هدایت کارکنان برای ایفای وظایفشان نماید و بر فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد سازمانی تمرکز نماید [۲۵].

بر اساس اطلاعات ارائه‌شده توسط شرکت شهرک‌های صنعتی استان کردستان، طی ۱۰ سال اخیر ۴۵۰ واحد صنعتی ایجاد شده است و نزدیک به ۳۰ درصد شرکت‌ها فعالیت خود را رها کرده و به دلیل ضعف در رقابت اعلام ورشکستگی نموده‌اند. لذا بررسی عواملی که باعث موفقیت شرکت‌ها شود و آن‌ها را از خطر ورشکستگی نجات دهد، از اهمیت خاصی برخوردار است. به نظر می‌رسد توجه به دو عامل مهم، یعنی مدیریت ارتباط با مشتری و رفتار شهروندی سازمانی، در بهبود عملکرد این شرکت‌ها اهمیت حیاتی پیدا نماید. بر این اساس، مطالعه حاضر، چهار هدف

عمده را دنبال می‌کند: تعیین رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی، تعیین رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی، تعیین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی و نهایتاً تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**رفتار شهروندی سازمانی.** رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱</sup> را اولین بار "باتمان<sup>۲</sup> و ارگان<sup>۳</sup>" در اوایل دهه ۱۹۸۰ مطرح کردند. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. گرچه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی، به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا گاهی مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمان مؤثر بودند [۸]. این اعمال که در محیط کار اتفاق می‌افتند، این‌گونه تعریف می‌شوند: "مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام داده می‌شوند و باعث بهبود مؤثر در وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند" [۶]. ارگان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به‌وسیله سیستم‌های پاداش رسمی در سازمان طراحی نشده است اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود [۱۳]. با این تعریف، از انسان به‌عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان باشد. به‌عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی به‌دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانقشی کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و اثربخشی سازمانی در اثر رفتارهای آنان بهبود می‌یابد [۸]. "کتر و کوهن" با تمایز قایل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به‌نوعی به تبیین رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. ابعاد رفتار نوآورانه و خودجوش ارائه‌شده به‌وسیله "کتر" عبارتند از همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده‌های سازنده داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان [۱۸]. از جمله مفاهیم دیگری که در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، مفهوم رفتار شهروندی کارکنان می‌باشد که به‌عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار در سطحی فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است [۱۷]. رفتار شهروندی مدیریت، به‌عنوان مکمل رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم دیگری است که بیانگر

1. Organizational Citizenship Behavior

2. Butman

3. Organ

سازگاری اقدامات مدیریت و هنجارهای رایج در محیط کار می‌باشد. "بیز" رفتار شهروندی مدیریت را سازگاری اقدامات مدیریت و هنجارهای متداول در محیط کار تعریف می‌کند [۱۷]. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. "ارگان" و سایر محققین پیش از او در این موضوع، این نوع رفتار را تحت عنوان "رفتار فرانقشی" مورد ملاحظه قرار داده‌اند، به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار، فراتر از الزامات نقش‌هایی است که برای آن‌ها تعیین شده است و به‌طور مستقیم و آشکارا از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند [۱۲]. طیف دیگری از محققان، همچون "گراهام"، پیشنهاد می‌کند که رفتار شهروندی سازمانی باید جدا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد. بنابراین، دیگر مشکل تمایز عملکرد نقش و فرانش وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی را باید به‌عنوان یک مفهوم جهانی - که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است - مورد توجه قرار داد. تمایز عملکرد و رفتار فرانش، به دلایل مختلف، مشکل خواهد بود. نخست اینکه ادراکات مدیریتی و کارمندی از عملکرد کارکنان و مسئولیت‌ها ضرورتاً مشابه نیستند. دوم اینکه ادراک کارمندان از عملکردها و مسئولیت‌هایشان، تأثیر گرفته از رضایت آن‌ها در محیط کار است [۱۲]. از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک منبع اجتماعی - از طریق تبادل رفتار که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کنند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. بنابراین، وقتی کارکنان احساس کنند چیزی از سازمان دریافت می‌کنند، رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها بیشتر خواهد شد [۵]. "بولینو و تورنلی" اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی، به‌طور کلی، دارای دو حالت عمومی هستند: ۱. به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند و ۲. ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت از کارکنانشان انتظار دارند [۱۰].

**رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد.** برخی مطالعات، رفتار شهروندی سازمانی را با عملکرد مرتبط می‌کنند و افراد را به دو گروه (با عملکرد مناسب و با عملکرد نامناسب) طبقه‌بندی می‌کنند. این مطالعات تلاش می‌کنند تا ویژگی‌های فردی که باعث می‌شود مدیر عملکرد آن‌ها را مناسب ارزیابی کند شناسایی نمایند. این افراد ممکن است رفتاری فرانقشی داشته باشند یا درگیر فعالیت‌هایی باشند که در راستای منافع سازمان است. "ارگان" اشاره می‌کند که رفتار شهروندی سازمانی نه تنها به عملکرد می‌افزاید بلکه بر این مسأله نیز تأثیر می‌گذارد که مدیران چگونه کارکنان خود را ارزیابی نمایند. "کاتزل و یانکلویچ" استدلال می‌کنند مدیرانی که معتقد به رفتار شهروندی سازمانی هستند، به بهبود عملکرد کمک می‌کنند و بیان می‌دارند که تجزیه و تحلیل آن‌ها ذهنی است. مشکلی که وجود دارد، مدیرانی که کارکنان یا گروهی از

کارکنان که ممکن است در رده بهترین عاملان<sup>۱</sup> طبقه‌بندی نمایند همان مدیرانی باشند که خود به‌شدت درگیر رفتار شهروندی سازمانی هستند و در نتیجه یک تورش را ایجاد کند. افزون بر آن بعضی از کارکنان ممکن است از سبک مدیریت تسخیر احساسات<sup>۲</sup> برای ایجاد برداشت مطلوب از خودشان استفاده نمایند [۸]. به‌منظور تأثیرگذاری مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد، این رفتارها بایستی مجدداً به سمت ارتقای اثربخشی سازمانی هدایت شوند. ارگان به این نکته اشاره می‌کند که برای تأثیرگذاری مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد، لازم است که افراد در تمام سازمان مشارکت داشته باشند.

به استناد تحقیقات انجام‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، عاملی مهم و برای افزایش بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین این‌ها وجود دارد: رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش تضاد کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش هزینه، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش ضایعات، رفتار شهروندی سازمانی و کارایی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی [۲۰]. همچنین در پژوهش داخلی، "توکل و همکاران" به این نتیجه رسیدند که آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مؤثر است، اما تأثیر معناداری بر افزایش تعهد مداوم ندارد [۱]. با توجه به آنچه بیان گردید، فرضیه اول تحقیق به شکل ذیل مطرح می‌گردد:

**H<sub>1</sub>: رابطه معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان وجود دارد.**

**مدیریت ارتباط با مشتری.** مدیریت ارتباط با مشتری امروزه موضوعی مهم و اولویت‌دار برای بسیاری از شرکت‌ها است. در بسیاری از بازارهای رقابتی، تجار و صاحبان بنگاه‌های اقتصادی، هزینه‌های زیادی را صرف استقرار و به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری نموده‌اند [۹]. مدیریت ارتباط با مشتری واژه‌ای است که برای توصیف نحوه مدیریت فوق‌فعال ارتباطات با مشتری به‌کار می‌رود. مدیریت ارتباط با مشتری تمام مؤلفه‌هایی است که خود در درون یک سازمان با مشتری و به شیوه‌ای هوشمند در ارتباطاند. فرآیندهای مدیریت مشتری با پشتیبانی نقش‌های عملیاتی و فناوری کسب‌وکار، تمام این مؤلفه‌ها را به هم متصل می‌کنند [۱۹]. به‌دلیل ماهیت کسب‌وکار، مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند پیچیده باشد. بسیاری از عملیات‌ها و فعالیت‌های روزمره کسب‌وکار با مشتریان سروکار دارند، از این‌رو، فراهم کردن سیستم‌هایی که بتوانند هر

1. Best Performers

2. Impression Management Style

یک از این وظایف را بهبود ببخشند عاملی بسیار مهم برای موفقیت است. مدیریت ارتباط با مشتری، متشکل از فرایند کسب‌وکار، فناوری و نقش‌های لازم برای اداره کردن مشتریان در مراحل متعدد چرخه حیات سازمان‌هاست.

ارتباطات مشتریان با سازمان از طرق مختلف از جمله وب، تلفن، مراکز فروش، توزیع‌کنندگان و شبکه‌های همکار صورت می‌پذیرد. وظیفه اصلی مدیریت ارتباط با مشتری، تسهیل برقراری ارتباط مشتری با سازمان (به هر صورتی که مشتری تمایل دارد) بدون محدودیت زمانی، مکانی و ملیتی می‌باشد، به نحوی که مشتری احساس نماید با سازمان واحدی در تماس است که او را می‌شناسد، برایش ارزش قائل است و نیازهایش را به سرعت و با آسان‌ترین روش ارتباطی مرتفع می‌نماید [۱۴]. مدیریت ارتباط با مشتری، نوعی استراتژی بازاریابی است که هدف آن صرفاً بالا بردن معاملات - در حقیقت، بالا بردن سود به‌طور مقطعی - نیست، بلکه سعی دارد به دیدگاهی منحصربه‌فرد و یکپارچه از مشتری - با استفاده از یک راه حل مشتری‌مدارانه - دست یابد که باعث بالا رفتن رضایت مشتری و افزایش سود شرکت در بلندمدت می‌گردد.

معمولاً استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر چند هدف اجرایی است [۱۶]:

- تشویق مشتریان دیگر شرکت‌ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
  - تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار
  - ارائه خدمات با مطلوبیت بالا به مشتریان وفادار
- در حقیقت، مدیریت ارتباط با مشتری، شامل همه فرآیندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری، مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سودآوری روابط مستمر را افزایش دهند.
- "سوفیت" بیان داشت که هدف از مدیریت ارتباط با مشتری، افزایش فرصت‌های کسب‌وکار از راه‌های زیر است:

- بهبود فرایند ارتباط با مشتریان واقعی
  - ارائه محصولات صحیح به هر مشتری
  - ارائه محصولات صحیح از طریق کانال‌های صحیح به هر مشتری
  - ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری
- اهداف کسب‌وکار از مدیریت ارتباط با مشتری عبارتست از کمک به بهبود ارائه خدمت به مشتری، افزایش ارتباطات با مشتری، کاهش هزینه‌های توزیع، دادن انگیزه عالی و توجیه استفاده بیشتر کسب‌وکار الکترونیکی. بسیاری از مشتریان جهانی، برای پیشبرد برنامه تغییر و دگرگونی کسب‌وکارشان در حال بهره‌گیری از مدیریت ارتباط با مشتری هستند. باید به این نکته

توجه داشت که مدیریت ارتباط با مشتری گاهی برای تشریح مدیریت ارتباط حفظ مشتری به کار می‌رود [۱۵]. گرچه بعضی از شرکت‌ها به دلیل استقرار ناقص و ناکارآمد مدیریت ارتباط با مشتری با شکست مواجه شده‌اند، اما اگر اصول مربوطه به طور صحیح به کار گرفته شود، مدیریت ارتباط با مشتری، بر اساس شواهد موجود، تأثیر بسیار مثبتی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، دو اصل را مدنظر قرار نداده‌اند: جنبه‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری و سنجش عملکرد. مطالعات اولیه در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، تنها یکی از جنبه‌های آن، مثلاً جنبه تکنولوژی ارتباط با مشتری [۱۹] یا جنبه سازمانی [۲۴] و یا جنبه استراتژی [۷] را نشان داده‌اند، درحالی که مدیریت ارتباط با مشتری، مستلزم انسجام و ارتباط فرآیندها، افراد، عملیات و ظرفیت‌های بازار است که از طریق اطلاعات، تکنولوژی و درخواست‌ها عملی می‌گردد [۲۱] بنابراین، اجرای مدیریت ارتباط با مشتری تنها بر اساس یک رویکرد بسیار کل‌گرا سنجیده می‌شود. در عمل، بسیاری از شرکت‌ها برای اطلاعات مشتریان - که به وسیله برنامه‌های نرم‌افزاری انجام می‌گیرد- بر تکنولوژی تمرکز نموده‌اند [۱۵]. اما اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری، نیازمند تغییر در ساختار سازمانی و انگیزش کارکنان برای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری نیز می‌باشد. موفقیت تنها از جمع تک‌تک این فعالیت‌ها حاصل نمی‌شود، بلکه انسجام آن‌هاست. دوم اینکه در مطالعات اخیر در خصوص سنجش عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، عموماً بر اساس شاخص‌هایی چون رشد شرکت، اندازه بازار، سودآوری یا بر اساس نظر مشتری در مورد سازمان (از قبیل رضایت مشتری و وفاداری مشتری) عمل شده است، درحالی که بهره‌وری به عنوان یک عامل مهم می‌بایست مدنظر قرار می‌گرفت.

**مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد.** مدیریت ارتباط با مشتری، یکی از موضوعات رایج در سال‌های اخیر، هم در زمینه تئوری و هم در زمینه عملی، بوده است [۱۱]. مقالات متعددی، تأثیر مثبت فعالیت‌های مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری (به ویژه جنبه‌های سازمانی، استراتژیک و تکنولوژیک) بر عملکرد از جنبه ارتباط با شرکت [۱۵] یا ارتباط با مشتری [۱۴] را نشان داده‌اند. شرکت‌ها میلیاردها دلار را صرف به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری نموده‌اند [۴]. با این وجود، بسیاری از شرکت‌ها ناراضی هستند و معتقدند که اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، انتظارات آن‌ها را برآورده نساخته است [۲۳]. این درحالی است که بسیاری از نتایج، اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در موفقیت کلی سازمان را نشان می‌دهند. بر اساس آنچه ارائه شده است، مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیندی چندوظیفه‌ای است که بر ایجاد، حفظ و آموزش بلندمدت ارتباط با مشتری تمرکز دارد [۲۲]. با توجه به مطالعات انجام شده، به کارگیری درست مدیریت ارتباط با

مشتری منجر به به‌کارگیری داده‌ها و اطلاعات مشترک به برتری در مدیریت دانش شده است [۲۳]. این روش همچنین باعث منتفع شدن سازمان‌ها از طریق بهبود نگهداری اطلاعات، تقویت آن‌ها در جهت تخصیص آسان منابع و یافتن بهترین راه‌حل‌ها و متناسب‌سازی سریع آن‌ها با نیازهای مشتریان شده است [۴]. مدیریت ارتباط با مشتری باعث توسعه و به‌کارگیری یک چارچوب (مدیریت دانش) مناسب و یک سیستم مدیریت مؤثر برای به‌دست آوردن سرمایه فکری برای سازمان و اعمال نفوذ بر آن گردیده است. اجرای صحیح مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش کار تیمی، کاهش بار کاری و بهبود اثربخشی، به‌طرز چشم‌گیر، در سازمان‌ها گردیده است [۱۱]. درکل، پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری - که یک واقعیت ملموس برای سازمان‌ها می‌باشد - مزایایی هم برای مشتری و هم برای سازمان دارد. در یک مطالعه موردی درباره مزایای حفظ ارتباط با مشتری با یک فراهم‌کننده خدمات، مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط در سه طبقه، به شرح ذیل، ارائه گردیده است:

- اطمینان: کاهش سردرگمی، اطمینان به فراهم‌کننده خدمات و احساس آکنده از اعتماد به او
- مزایای اجتماعی: متمایز کردن مشتریان، آشنایی مشتریان با کارکنان و توسعه روابط دوستانه با مشتریان
- رفتارهای خاص (خدمات ویژه): خدمات اضافی، قیمت‌های ویژه و اولویت بالاتر نسبت به دیگر مشتریان. البته باید توجه داشت که مشتریان متفاوت هستند و ادراک‌های متمایز از یکدیگر دارند. در نتیجه، ارزش روابط و نوع رابطه برقرارشده با آنان نیز متفاوت است [۱۶]. همچنین مدنظر قرار دادن مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند مزایای بی‌شماری برای سازمان‌ها فراهم کند که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:
- مهم‌ترین دارایی یک سازمان، مشتریان آن هستند. با استفاده از این رویکرد، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خرید مجدد، زمینه‌ساز بقای سازمان است که هدف اصلی هر سازمان می‌باشد.
- با ورود فناوری اطلاعات به سازمان‌ها، زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری، زمینه‌ای فراهم می‌شود تا سازمان‌ها به سمت هوشمند و دانش-محور شدن حرکت کنند و با به‌کارگیری نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه‌های پردازش اطلاعات را کاهش دهند تا ارتباط با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتر صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابت سازمان در محیط متلاطم امروزی است.
- مدیریت ارتباط با مشتری با جمع‌آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده‌ها امکان طبقه‌بندی مشتریان را بر اساس راهبردها و معیارهای سازمان فراهم می‌سازد. این



- کار می‌تواند رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری (حذف، کاهش، عدم ترغیب مشتریان غیر سودآور) را تسهیل نماید.
- دریافت بازخور از مشتری و توسعه خدمات و محصولات جاری
  - کاهش هزینه‌های تبلیغاتی و پاسخگویی سریع به درخواست‌های مشتریان، افزایش فرصت‌های بازاریابی و فروش
  - افزایش کارایی سازمان از طریق اتوماسیون فرآیندهای جاری [۱۱].
- در حال حاضر، شرکت‌ها و مؤسسات برای بهبود روابطشان با مشتریان و مصرف‌کنندگان، انواع ابزارهای الکترونیکی و پایگاه‌های جدید و گران‌قیمت - نظیر نرم‌افزارهای تصاویر متحرک و شبکه‌های رایانه‌ای داخلی و اینترنت و...- را به خدمت گرفته‌اند، زیرا مشتری کانون توجه استراتژیک سازمان‌هاست و تمامی اقدامات و فعالیت‌های سازمانی باید بر اساس خواست و نظر مشتری تعریف و انجام شود. تقریباً تمامی شرکت‌ها جذب مشتری جدید و حفظ مشتریان قدیمی را کاری بسیار دشوار می‌دانند. این امر تعجبی ندارد، زیرا طی چند سال اخیر، شاهد ظهور انواع رقابت‌ها بوده‌ایم. تا زمانی که شرکت‌ها سر تعظیم بر آستان مصرف‌کنندگان و مشتریان خود فرود می‌آورند، مشتریان محتاط‌تر و متوقع‌تر می‌شوند و در نتیجه، رقابت شدت بیشتری خواهد گرفت. شرکت‌هایی که به این مطلب حساسیت نشان‌دهنده و به آن کم‌توجهی کنند، عاقبت متوجه می‌شوند که وفاداری و اعتماد مشتریان به آن‌ها با سرعت رو به کاهش می‌گذارد. در تحقیقات داخلی هم طاهرپور کلانتری و طیبی طلوع به بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد رابطه‌ای هر چند ضعیف بین مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی وجود دارد [۲].
- با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم تحقیق به صورت ذیل بیان می‌گردد:
- H<sub>2</sub>: رابطه معناداری بین مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان وجود دارد.**

**رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی.** در مطالعات داخلی، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری بررسی شده است. "یزدانی و همکاران" نشان می‌دهند که رابطه مثبت و معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و مشتری‌گرایی وجود دارد [۳].

از آنجا که هم رفتار شهروندی سازمانی و هم مدیریت ارتباط با مشتری، از نظر تئوری، در راستای بهبود عملکرد سازمانی هستند، این استنباط وجود دارد که احتمالاً مدیریت ارتباط با

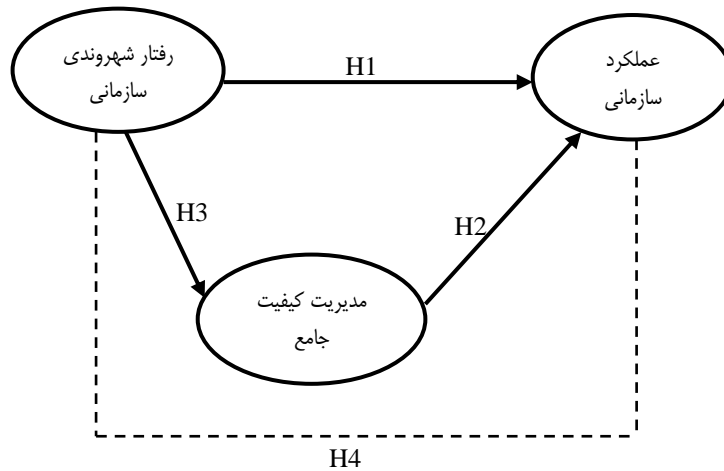
مشتری بیشتر به‌وسیله کارکنانی قابل اجراست که دارای روحیه بالای رفتار شهروندی سازمانی هستند. براین اساس، فرضیه سوم تحقیق به صورت ذیل تعریف می‌شود:

**H<sub>3</sub>:** رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان را به‌طور معناداری بهبود می‌بخشد.

ممکن است این سؤال مطرح باشد که آیا درگیر شدن در فعالیتهای مدیریت ارتباط با مشتری به تبیین رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی کمک بهتر و بیشتری نمی‌کند؟ به‌عبارت دیگر، آیا مدیریت ارتباط با مشتری، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل نمی‌کند؟ براین اساس، فرضیه چهارم تحقیق به‌صورت ذیل تعریف می‌شود:

**H<sub>4</sub>:** مدیریت ارتباط با مشتری، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی استان کردستان را تعدیل می‌کند.

فرضیه‌های برگرفته از مبانی نظری تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده‌اند:



شکل ۱. رابطه فرضیه‌های تحقیق

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه، بر حسب هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان، مشتریان و عملکرد مالی سال ۱۳۸۸ همه شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی فعال در استان کردستان می‌باشد. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، (۲۲۰ نفر از مشتریان و ۷۰ نفر از کارکنان ۱۲ شرکت فعال در بخش تولید و پخش مواد غذایی در شهرک‌های صنعتی استان کردستان به شیوه طبقه‌ای تصادفی ساده انتخاب شدند. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد "لیوا مارکوزی و کترین زین" از دانشگاه کالیفرنیا استفاده شده است. برای تعیین مدیریت ارتباط با مشتری از پرسشنامه ۲۱ سؤالی اثر "لیتله و همکاران" که سه بعد مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ابعاد سازمانی، تکنولوژی و استراتژی را مورد سنجش قرار می‌دهد، بهره‌برداری شده است. نهایتاً برای تعیین عملکرد شرکت‌های مورد بررسی از دو معیار بهره‌وری و رضایت مشتری بهره گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی و استنباطی استفاده شده است، به طوری که برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی و نیز متغیرهای معرف رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و سنجش رضایت مشتریان از آمار توصیفی و برای سنجش میزان ارتباط سه متغیر کلیدی این تحقیق - رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی استان کردستان - از روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار AMOS و برای تعیین کفایت نمونه از روش KMO بهره گرفته شده است. برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه از نظر اساتید و متخصصان آگاه به موضوع استفاده شد، به طوری که بر اساس نظر این افراد، پرسشنامه نهایی در بین اعضای نمونه آماری توزیع شد و اعتبارسازه با استفاده از آزمون کرویت و بارتلت احراز گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۹۱۲۴؛ برای مدیریت ارتباط با مشتری، ۰/۸۹۱۴؛ و برای عملکرد سازمانی، ۰/۹۰۱۲ است. به استناد "نون نالی"، اگر آلفا بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود. با توجه به مقادیر به‌دست آمده نتیجه گرفته می‌شود که از اعتبار لازم برخوردار است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی. براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان، بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. درصد فراوانی آزمودنی‌ها

جنسیت	سن	تحصیلات
مرد	تا ۳۰	دیپلم و پایین‌تر
زن	۳۱ تا ۳۵	فوق دیپلم
	۳۶ تا ۴۰	لیسانس
	۴۱ تا ۴۵	فوق لیسانس
	بالای ۴۵	دکتری

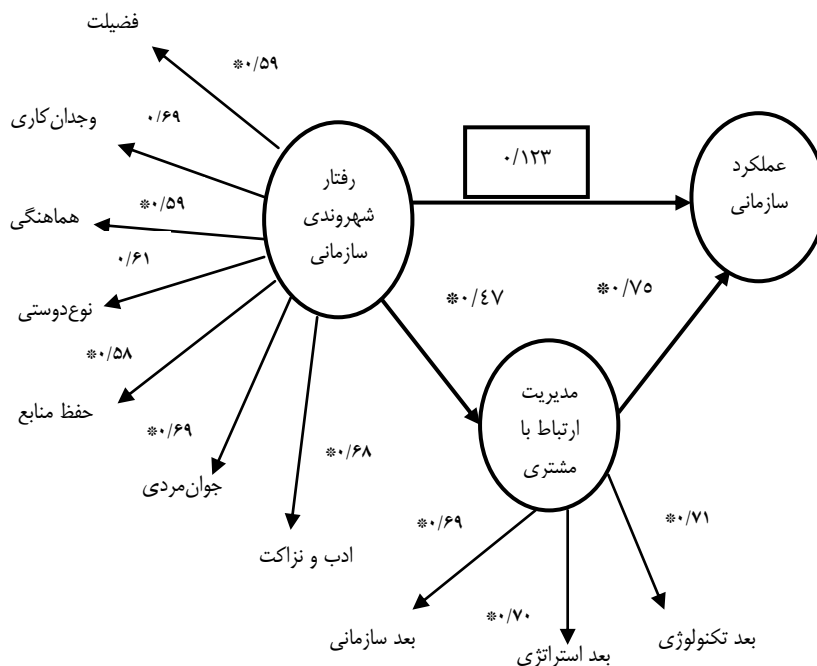
ارزیابی وضعیت موجود متغیرهای اصلی. براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS، وضعیت شرکت‌های مورد مطالعه بر اساس متغیرهایی چون سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رضایت مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتری و میزان بهره‌وری و نیز ضریب همبستگی متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. وضعیت موجود متغیرهای اصلی و همبستگی آن‌ها

میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۳/۲۴	۰/۴۱	-	۰/۱۲۷	*۰/۴۷	۰/۱۰۸
۳/۱۱	۰/۳۸	-	-	*۰/۳۵	*۰/۳۱
۳/۴۱	۰/۴۷	-	-	-	*۰/۴۱
۱/۱۲	۰/۱۱	-	-	-	-

ملاحظه می‌شود که میانگین نمره رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رضایت مشتریان، و مدیریت ارتباط با مشتری بیش از حد متوسط می‌باشد. میزان بهره‌وری بر اساس نسبت ستانده به داده، ۱/۱۲ است. همچنین ضریب همبستگی مدیریت ارتباط با مشتری با رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد دو عملکرد سازمانی، یعنی رضایت مشتریان و بهره‌وری، معنادار است و این در حالی است که رابطه رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد دو گانه عملکرد سازمانی، معنادار نیست.

آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش. برای سنجش رابطه سه متغیر اصلی از نرم‌افزار AMOS بهره گرفته شده است. لازم به ذکر است در این تحقیق، هدف اصلی، یافتن رابطه متغیرهای تحقیق و نوع ارتباط آن‌هاست. براساس نرم‌افزار مذکور، از آزمون کای دو برای استقلال و وابستگی متغیرها استفاده می‌گردد. همچنین برازش و اعتبار مدل نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. بر این اساس، نتایج در شکل ۲ ارائه شده است.



\* Significant at 0.001 level  
 Chi-square=31.165, dof=11  
 Prob. =.054, RMSEA=0.067  
 RFI=0.867, TLI=0.943 NFI=0.995, CFI=0.968

شکل ۲. خروجی نرم افزار AMOS

از آنجا که آزمون کای-اسکوئر نسبت به اندازه و غیرنرمال بودن متغیرها حساس می‌باشد، بررسی‌های بیشتر برای تعیین مناسب بودن مدل و تحلیل ارتباط متغیرها مورد نیاز است. از شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) می‌توان برای مناسب بودن مدل استفاده نمود. در تحقیق حاضر، CFI برابر 0.968 است. از آنجا که این مقدار، بزرگ‌تر از مقدار استاندارد (0.9) می‌باشد، لذا می‌توان استدلال نمود که مدل طراحی شده تناسب خوبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. شاخص تاکر لوییس (TLI) شاخص دیگری است که بیانگر مناسب بودن متغیرهای انتخابی برای برازش مدل است. مقدار TLI در این مدل 0.943 محاسبه شده است که بیانگر مناسب بودن شاخص‌های انتخابی است. میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA) یک شاخص دیگر

1. Comparative Fit Index  
 2. Tucker-Lewis Index  
 3. Root Mean Square Error of Approximation

تناسب است که ارزش آن، مقدار خطای تقریبی را بیان می‌کند. ارزش زیر  $0/7$  بیانگر مقدار خطای قابل‌قبول و نزدیک بودن آن به  $0/5$  بیانگر تناسب بیشتر مدل خواهد بود. مقدار RMSEA در تحقیق حاضر برابر  $0/67$  است که نشان‌دهنده ارتباط بسیار خوب مدل و داده‌ها در سؤالات پرسشنامه می‌باشد. در مجموع، اعتبار مدل مفهومی پژوهش، از نظر آماری، مورد تأیید است.

همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، تمامی مسیرها، حاکی از روابط معنادار است، به‌طوری که مقدار رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان برابر  $0/123$  است و از نظر آماری، رابطه این دو متغیر معنادار نیست. بنابراین، فرض اول (رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری با عملکرد سازمانی دارد) پذیرفته نمی‌شود. فرضیه دوم، رابطه علی مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی را بیان می‌دارد. در این مورد، ارتباط از نظر آماری در سطح  $0/001$  کاملاً معنادار است و از این ایده که به‌کارگیری روش جدید بازاریابی، یعنی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان باعث بهبود عملکرد کاری آن‌ها شده است، حمایت می‌کند. مطابق شکل ۲، رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان برابر  $0/75$  \* است. مسیر علی از رفتار شهروندی سازمانی به مدیریت ارتباط با مشتری، از نظر آماری، در سطح  $0/001$  کاملاً معنادار است. این یافته، فرضیه سوم را تأیید می‌کند. از آنجا که مسیر مستقیم از رفتار شهروندی سازمانی به عملکرد شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان، از نظر آماری، معنادار نیست و مسیر باقیمانده (از رفتار شهروندی سازمانی به مدیریت ارتباط با مشتری و از مدیریت ارتباط با مشتری به عملکرد) مثبت و معنادار است، این فرضیه کاملاً تأیید می‌شود که مدیریت ارتباط با مشتری، یک متغیر تعدیل‌کننده است و بر رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب، فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق، رابطه مستقیم رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی استان کردستان را تأیید نمی‌کند. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که بیشتر و مازاد بر وظایف قانونی خود کار می‌کنند، تأثیر مستقیم بر بهبود عملکرد سازمانی ندارد. به‌عبارت دیگر، در اینجا به یک روش بازاریابی جدید، مانند مدیریت ارتباط با مشتری، نیاز است تا تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی استان کردستان را کامل کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه نشان داد که رابطه معنادار و مستقیمی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی وجود ندارد. به عبارت دیگر، رفتار شهروندی سازمانی، به طور مستقیم، افزایش رضایت مشتری و بهره‌وری سازمانی را به دنبال ندارد. این نتیجه با نتایج بسیاری از تحقیقات مشابه، از جمله "اپل‌بام" [۶]، "بینستوک" [۸]، "بولینو" [۱۰] و "کاسترو" [۱۲] - که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد را مثبت ارزیابی نموده بودند - همخوانی ندارد. از جمله دلایل این عدم همخوانی، تأثیر ندادن متغیرهای تعدیل‌کننده و مداخله‌گر در تحقیقات پیشین می‌باشد. این در حالی است که "تورنپسید" [۲۵] بیان داشته است که رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مستقیم بر عملکرد ندارد و چنین تأثیری از طریق اعمال مدیریت کیفیت جامع اعمال می‌شود. تحقیق حاضر هم این یافته را تأیید می‌نماید. از دیگر نتایج تحقیق حاضر، معنادار بودن رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی است. این یافته با بیشتر مطالعاتی که در این راستا انجام شده است - از جمله "طاهرپورکلانتری" [۲]، "آهرن" [۴]، "بولدینگ" [۱۱]، "کالگیت" [۱۴]، "رینارتز" [۲۲] و "ریگی" [۲۳] که رابطه مثبت مدیریت ارتباط با مشتری و رفتار شهروندی سازمانی را بیان نموده‌اند - سازگار است. از دیگر یافته‌های این تحقیق، معنادار و مثبت بودن رابطه رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری است که با یزدانی و همکاران [۳] همخوانی دارد. نتیجه کلیدی این مطالعه، نشان‌دهنده نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی استان کردستان می‌باشد. این یافته نشان داد که علی‌رغم مطالعات قبلی که بیان می‌کردند رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد، رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مستقیم بر افزایش رضایت مشتری و بهره‌وری - به عنوان دو عامل کلیدی عملکرد مناسب سازمانی - ندارد، بلکه برای اثرگذاری به متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای، از جمله مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک روش جدید بازاریابی، نیاز دارد. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی، به خودی خود، تأثیر مستقیم بر افزایش رضایت مشتری و یا بهره‌وری سازمانی ندارد. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که مبانی و اصول مدیریت ارتباط با مشتری، به طور مناسب، توسط کارکنان به کار گرفته شده باشد. ممکن است این پرسش در مورد رفتار شهروندی سازمانی مطرح شود: چگونه ممکن است کمک به همکاران و درگیری فعال در امور سازمانی، تأثیر مستقیم بر رضایت مشتری یا بهره‌وری آن‌ها نداشته باشد، حال آنکه کارکنانی که به دیگران کمک می‌کنند، کیفیت کار خود را

- 
1. Turnipseed
  2. Ahearne
  3. calgate
  4. Reinartz
  5. Rigby

بهبود می‌بخشند که منجر به رضایت مشتری و بهره‌وری می‌شود؟ اما استدلال این است: بالا بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی، محرک خوبی است که روش‌های جدید بازاریابی، چون مدیریت ارتباط با مشتری، بر اساس آن به خوبی به کار گرفته شود. در واقع، تنها خوب کار کردن و مزاد بر نقش فعالیت کردن منجر به بهبود عملکرد سازمانی نمی‌شود، بلکه دگرگونی در فرآیندهای کاری و تغییر آن باعث افزایش رضایتمندی مشتری و در نتیجه، بهبود بهره‌وری می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی هستند، در به‌کارگیری اصول و مبانی مدیریت ارتباط با مشتری، فعال‌تر و کوشاتر هستند.

از آنجا که مدیریت ارتباط با مشتری، به‌عنوان یک متغیر اصلی و مداخله‌گر، تأثیر بسیار مهمی بر عملکرد سازمانی دارد، پیشنهاد می‌گردد مدیران واحدهای صنعتی استان آذربایجان غربی، به‌ویژه صنایع غذایی، با آموزش نیروی انسانی و دادن انگیزه از طریق پاداش‌های مادی و معنوی تلاش نمایند تا رابطه‌ای دوطرفه و پایدار بین شرکت‌ها و مشتریان فراهم گردد. ساختار سازمانی به‌شیوه‌ای منعطف طراحی شود تا امکان تحقق خواسته‌های مشتری در حداقل زمان ممکن فراهم گردد. از آنجا که برقراری مدیریت ارتباط با مشتری، مستلزم تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد مدیران با مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف و تصمیم‌گیری‌های شرکت، تعهد سازمانی آنان را افزایش دهند. از طرف دیگر، مدیرانی که از مدیریت ارتباط با مشتری استفاده نموده‌اند، باید تلاش نمایند که رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان خود توسعه و بهبود دهند. توسعه و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، روند به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری - که تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی آن‌ها دارد - را تسهیل می‌کند.

در مطالعه حاضر از دو عامل رضایت مشتری و بهره‌وری به‌عنوان معیارهای عملکرد سازمانی استفاده شده است. محققان آتی می‌توانند شاخص‌های دیگری را برای عملکرد تعریف نمایند. همچنین به آن‌ها پیشنهاد می‌شود برای تأثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، سایر متغیرهای سازمانی، از جمله متغیرهای رفتاری و جو سازمانی، را به‌عنوان متغیرهای مداخله‌گر بررسی نمایند. لازم به ذکر است از آنجا که تحقیق حاضر، بخشی از یک صنعت و آن هم در یک استان خاص را مورد بررسی قرار داده است، تعمیم یافته‌های آن، به آسانی، امکان‌پذیر نیست و لذا نتایج آن بایستی با اندکی احتیاط مورد توجه قرار گیرد.



## منابع

۱. توکلی، زینب‌اله؛ عابدی، محمدرضا؛ و صالح‌نیا، منیره (۱۳۸۸). بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت*، ۳۳، ۱۲۴-۱۰۵.
۲. طاهرپورکلانتری، حبیب‌الله؛ و طیبی‌طلوع، احمد (۱۳۸۹). رابطه ارتباط با مشتری (CRM) با عملکرد. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱، ۱۲۲-۱۰۹.
۳. یزدانی، حمیدرضا؛ زارع‌میرک‌آباد، علی؛ نصیری، محمدحسین؛ و اسدنژاد، مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه مشتری‌گرایی و رفتار شهروندی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۶(۳۹)، ۶۹-۵۳.
4. Ahearne, M., Hughes, D.E., & Schillewaert, N. (2007). Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-based IT on Sales Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336-49.
5. Ang, S., Dye, L. V., & Begley T. (2003). The Employment Relationships of Foreign Workers Versus Local Employees: A Field of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB. *Journal of organizational Behavior*, 24, 561-583
6. Appelbaum, A., Steven B., Nicolas B., Erika B., Jonathan C., Rodney D., Isabelle, G., Chrystine, S., & Carlo, D. (2004). *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust, Management Decision*. 42(1), pp.13-40
7. Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T., & Swartz, G. (2002). Seven Barriers to Customer Equity Management. *Journal of Service Research*, 5(1), 77-86.
8. Bienstock, C., Carol, W., Carol, S., & Rachel, K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
9. Bohling, T., Bowman, D., Lavalle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-94.
10. Bolino, M., Turnley, D., & William, H. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior, *Academy of Management Executive*.
11. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go?. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-66.
12. Castro, B., Armario, G., & Ruiz, E. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53
13. Cohen, D., Aaron, M., & kol, Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship behavior, an Empirical Examination among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4).
14. Colgate, M. R., & Danaher, P. J. (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375-87.
15. CSO Insights (2006). *Sales Performance Optimization - 2006 Survey Results and Analysis*. Boulder.

16. Gustafson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-18.
17. Hudson, R., (2002). Management Citizenship Behavior and its Consequences. *Work and Occupations*, 29(1), 46-96
18. Jacqueline, S., & Shapiro, L. B. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-949
19. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-92.
20. Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level Longitudinal Study. *Per's Psycho*, 54, 101-14.
21. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-76.
22. Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
23. Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-09.
24. Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849-64.
25. Turnipseed, D. L., Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: A Bi-level Study among Managers and Employee. *British Journal of Management*, 16, 231-244