

سنجش میزان آمادگی سازمانی مؤسسات آموزش عالی در اجرای مدیریت ارتباط با دانشجو: مورد کاوی دانشگاه تهران

بابک سهرابی*

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران

امیر خانری

دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران

چکیده

امروزه، محیط آموزش عالی به شدت رقابتی شده و انتظارات دانشجویان از مراکز آموزشی نیز افزایش یافته است. به همین دلیل، بسیاری از مفاهیمی که مدت‌هاست در دنیای کسب و کار به کار گرفته شده، مورد توجه مدیران و مسئولان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی قرار گرفته‌اند. همان گونه که مؤسسات تجاری به مشتری محوری و ارتقای رضایت و وفاداری خود همت گمارده‌اند، این مفاهیم در دنیای آموزشی هم متناسب سازی شده است و به کار می‌رود. یکی از این مفاهیم کاربردی کسب و کار که می‌تواند در محیط آموزش عالی استفاده شود، مدیریت ارتباط با مشتری است که چنین نگاه مشتری مآبانه به دانشجویان با عنوان مدیریت ارتباط با دانشجو تلقی می‌شود. این نظام نیز همچون نظام مدیریت ارتباط با مشتری نیاز به الزامات و پیش نیازهایی دارد که در صورت آماده نبودن دانشگاه در این زمینه‌ها و ابعاد خطرپذیری اجرایی افزایش می‌یابد و تحقق اهداف طرح را به تأخیر می‌اندازد. در این مقاله سعی شده است تا مدل جامعی ارائه شود که بتواند به خوبی آمادگی دانشگاهها را برای اقدام و مبادرت به اجرای چنین طرحی بسنجد و با اقدامات پیشنهادی خطرپذیری ناشی از طرح را - که در دنیای کسب و کار رقم بالایی است - کاهش دهد. بدین منظور، ابتدا با مطالعه ادبیات موضوع عوامل حیاتی موفقیت این طرحها شناسایی و سپس، این عوامل اولویت‌بندی و وزن‌دهی شده‌اند و در نهایت، براساس پرسشنامه‌ای که با توجه به این سنجها تنظیم شده، آمادگی دانشگاه تهران در این زمینه ارزیابی شده است.

کلیدواژگان: مدیریت ارتباط با دانشجو، سنجش آمادگی و مؤسسات آموزش عالی.

* مسئول مکاتبات: bsohrabi@ut.ac.ir

Organizational Readiness Assessment of Higher Education Institutions for Student Relationship Management (Case Study: University of Tehran)

Babak Sohrabi

*Associate Professor
Faculty of Management
Tehran University, Tehran*

Amir Khanlari

*Ph.D. Student of Marketing
Faculty of Management Tehran University, Tehran*

Nowadays, higher education environment increasingly has been competitive and students expect higher levels of services. So, education administrators consider many concepts which have been applied in business since many years ago. As in businesses which has been customer oriented and attempt to enhance customer satisfaction and loyalty, these concepts have been customized and applied in higher education. A business concept which can be used in higher education is customer relationship management (CRM) which in education, it is called student relationship management. This system like CRM system needs requirements and enablers. If universities are not ready in these dimensions, project risk will be increased and project goals may be achieved with delay. In this paper, we attempt to provide a comprehensive model to assess readiness of universities for implementation of this project and reduce the project risk. For this goal, we recognized critical success factors of these projects by reviewing the literature and then priority and weight of these factors were determined. Finally, SRM readiness of university of Tehran was assessed using a questionnaire which is based on extracted measures.

Keywords: Student Relationship Management (SRM), Readiness Assessment, and Higher Education Institutes.

مقدمه

آموزش عالی به عنوان صنعتی خدماتی شناخته می‌شود و لذا، برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان مشارکت کننده؛ یعنی دانشجویان اهمیت زیادی دارد. این تأکید زمانی که بودجه دانشگاه از شهریه دانشجویان تأمین می‌شود اهمیت بیشتری می‌یابد (Deshields et al., ۲۰۰۵). رشد سریع دانشگاهها و افزایش چشمگیر هزینه‌های آموزشی به همراه تغییرات جمعیت شناختی جامعه، دانشگاهها را مجبور می‌کند تا نقش رضایت دانشجویان در بقای خود را متفاوت از گذشته تلقی کنند (Kotler & Fox, ۱۹۹۵: ۲۴). دانشگاهها مجبور شده‌اند تا با اتخاذ راهبرد بازارمحور خدمات خود را نسبت به سایرین متمایز سازند. دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به درک و شناسایی بازارهای هدف [مثل دانشجویان و دیگر ذینفعان خارجی]، ارزیابی نیازهای بازار هدف، تطبیق خدمات با نیازهای آنها و در نتیجه، افزایش رضایت مشتری از طریق ارائه خدمات با کیفیت نیازمندند (Keegan & Davidson, ۲۰۰۴). پویاییهای بازار آموزش دانشگاههای سراسر جهان را بر آن داشته است تا ساختار و راهبردهای خود را ارزیابی کنند و فرایندهای جدیدی را برای ارائه آموزش با کیفیت و ارزش افزا به کار گیرند. امروزه، افراد با انتخابهای زیادی برای ادامه تحصیل روبه رو هستند و علاوه بر اعتبار دانشگاه که از اهمیت زیادی برخوردار است، عوامل زیادی بر انتخاب دانشجویان مؤثرند، از جمله نرخ قبولی در امتحانات، ارتقای نگرش و طرز تفکر، بهبود مهارتهای ارتباطی، رضایت فارغ‌التحصیلان از تجربه دانشگاهی و درصد فارغ‌التحصیلانی که به کار مشغول شده‌اند (Cleary, ۲۰۰۱). رضایت از برنامه‌ها و خدمات دانشکده از معیارهای اصلی عملکرد است. گرچه آگاهی و کسب اطلاعات در مواردی مثل پیش نیازهای دروس و برنامه زمانی کلاسها به آموزش دانشجویان مرتبط نیست، ولی بخشی از تجربه دانشگاهی آنها محسوب می‌شود. بیشتر دانشجویان امور اداری دانشگاه را الزامی عذاب‌آور می‌دانند و بنابراین، یک نظام اطلاعات با مدیریت قوی-که اطلاعات را به صورت سریع و شخصی شده در اختیار دانشجویان قرار دهد- می‌تواند مشوق خوبی برای انتخاب یک مؤسسه آموزشی خاص محسوب شود. نگاه به دانشجو به عنوان مشتری برای دانشگاهها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و

آنها را در جلب، حفظ و خدمات‌رسانی به دانشجویان یاری می‌دهد (Seeman & O'Hara, ۲۰۰۶). موفقیت آتی مؤسسات آموزشی به توانایی آنها در ایجاد تمایز از طریق روابط مناسب با دانشجویان بستگی دارد (King, ۲۰۰۵).

دانشگاهها متعهدند به دانشجویان برای دستیابی به اهداف آموزشی کمک کنند و از طرفی، بقای مؤسسات آموزشی به وجود دانشجویان وابسته است. مؤسسات آموزشی عمومی نیز به بودجه دولتی متکی‌اند که آن هم بر مبنای حجم فعالیتها و میزان ثبت‌نامهای این مؤسسات به آنها اختصاص می‌یابد. دانشگاهها با از دست دادن دانشجویان خود قسمتی از بودجه و اعتبار خود را از دست می‌دهند. به همین دلیل، مدیران دانشگاهها باید برای حفظ دانشجویان خود همانند سازمانهای تجاری به نیازهای مشتریان حساس باشند و آنها را به بهترین نحو برآورده سازند (Hubbard, ۲۰۰۶). حفظ دانشجو نیز مانند حفظ مشتری در مؤسسات تجاری با رضایت آنها مرتبط است (Gemme, ۱۹۹۷). اگرچه برخی به دلیل حفظ حرمت رابطه استاد- دانشجویی از مشتری خواندن دانشجویان اجتناب می‌کنند، ولی بدیهی است که دانشگاه بدون دانشجو بی‌معناست و علاوه بر کاهش درآمدهای آموزشی ناشی از کاهش دانشجویان، مشتریان خدماتی چون مشاوره نیز کاهش خواهند یافت؛ از این رو، نیاز دانشگاهها به مدیریت ارتباط با دانشجویان از زمان مراجعه اولیه آنها تا زمان فارغ‌التحصیلی اهمیت روزافزونی یافته است (Seymour, ۱۹۹۳: ۴۲). گرچه برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان مفهوم سازمانی جدیدی محسوب نمی‌شود (Cutlip, ۱۹۷۱)، ولی مشتری‌محوری در دانشگاهها در مقایسه با سازمانهای انتفاعی و تجاری کمتر مورد تأکید قرار گرفته است. به هر حال، پویایی زیاد محیط آموزش عالی دانشگاهها را مجبور کرده است تا در ارائه خدمات خود مشتری‌محورتر باشند، زیرا مؤسساتی که این اصول را بهتر درک کنند از شانس بیشتری برای دستیابی به اهدافشان برخوردار خواهند بود (Kotler & Fox, ۱۹۹۵: ۲۴). مؤسسات دانشگاهی می‌توانند با توسعه راهبردهایی مشابه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۱ به نام مدیریت ارتباط با دانشجو (SRM)^۲ از تجربه شرکتها استفاده کنند (Lemon, ۲۰۰۴).

۱. Customer Relationship Management

۲. Student Relationship Management

تحقیقات نشان داده است که چنانچه مدیریت ارتباط با دانشجو به صورت مؤثر به کار گرفته شود، نرخ حفظ دانشجو را بهبود می‌دهد و او را از ترک تحصیل باز می‌دارد (Shaik, ۲۰۰۵).

در این نظام دانشجویان در طول چرخه عمر آموزشی مدنظرند، اهدافشان شناسایی می‌شود و در غلبه بر عوامل تهدید کننده موفقیت کمک و راهنمایی می‌شوند (Hubbard, ۲۰۰۶). در واقع، این نظام استفاده از فناوری در بهبود فرایندهای ثبت نام، روابط با دانشجویان کلیدی گذشته، حال و آینده، والدین و انجمنها و مدیریت و نشر مؤثر اطلاعات در دانشگاه است. به طور کلی، این نظام دارای کارکردهای زیر است:

- ایجاد، حفظ و مدیریت روابط با افراد و دانشجویان کلیدی؛
 - پیگیری و مدیریت پیشامدها؛
 - پیگیری دانشجویان جدید و بالقوه تحصیلات تکمیلی و ایجاد شفافیت بیشتر در جذب دانشجو؛
 - مدیریت مسائل بهداشتی و پزشکی دانشجویان؛
 - ایجاد روابط با انجمنها و سازمانهای تجاری (Barrett, ۲۰۰۷).
- مدیریت ارتباط با دانشجو با حذف پایگاههای داده چندگانه و رکوردهای تکراری، دید پراکنده و غیر منسجم به دانشجویان در واحدهای مختلف دانشگاهی را از بین می‌برد و داده‌های مربوط به دانشجویان را در نظامی واحد ذخیره می‌کند. این یکپارچگی موجب هماهنگی میان واحدهای وظیفه‌ای، همزمانی فرایندها و در نتیجه، ارتقای خدمات به دانشجویان می‌شود. اطلاعات همه دانشکده‌ها می‌تواند به صورت متمرکز در یک انبار داده ذخیره شود. گزارش‌گیری از اطلاعات برای مقاصد تحلیلی و عملیاتی مثل برنامه‌ریزی زمانی و ثبت نام دانشجویان توسط این انبار مرکزی داده هماهنگ می‌شود. از طرفی، نظامهای مختلف به جای ارسال فرمهای کاغذی بین واحدها و اداره‌های مختلف از جریان کار و فرمهای الکترونیکی استفاده می‌کنند و این امر موجب افزایش سرعت و کارایی می‌شود و بالتبع خدمات بهتر به دانشجویان و رضایتمندی بیشتر آنها را در پی خواهد داشت (NCCCS, ۱۹۹۹).

بیان مسئله تحقیق: مدیریت ارتباط با دانشجو برای دانشگاههایی که تلاش می‌کنند تا رضایتمندی دانشجویان را مورد توجه قرار دهند، بسیار ارزنده و مفید است. در کشور ایران اگرچه دانشگاههای دولتی دانشجویان خود را انتخاب نمی‌کنند، ولی با حذف کنکور در سالهای آینده دانشگاهها برای جذب دانشجویان برتر به رقابت خواهند پرداخت. البته، این دانشگاهها در دوره‌های تحصیلات تکمیلی که ارزش زیادی برای آنها دارد، مستقلاً به انتخاب دانشجو می‌پردازند و از طرفی، برخی از دانشکده‌ها و پردیسه‌های این دانشگاهها نیز به صورت آزاد و انتفاعی دانشجو می‌گیرند. علاوه بر دانشگاههای دولتی، بسیاری از دانشگاهها به صورت آزاد عمل می‌کنند و رقابت زیادی بین آنها وجود دارد.

توان بالای مدیریت ارتباط با دانشجو با عدم اطمینان بالای ناشی از شکستهای قبلی و تجربه شده در محیط کسب و کار توأم است که این امر تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک دانشگاه در به کارگیری مدیریت ارتباط با دانشجو را مطرح می‌کند؛ به عبارتی دیگر، با توجه به خطرپذیریهای^۳ طرح، اهمیت انجام دادن تحلیلی عمیق از آمادگی دانشگاه برای به کارگیری و بهبود مدیریت ارتباط با دانشجو ضروری به نظر می‌رسد. این ارزیابی به منظور پاسخ به دو سؤال اساسی است: آمادگی فعلی دانشگاه در زمینه مدیریت ارتباط با دانشجو به چه میزان است و برای بهبود و ارتقای مدیریت ارتباط با دانشجو در دانشگاه چه تغییراتی باید انجام شود؟ به نظر می‌رسد یک سری از شرایط، موقعیته‌ها و چالشها به موفقیت یا شکست نهایی طرح مدیریت ارتباط با دانشجو منجر می‌شود و بنابراین، مدیریت دانشگاه باید به دنبال ابزاری باشد تا قبل از سرمایه‌گذاری منابع کمیاب دانشگاه در چنین طرح پرخطری، عدم اطمینان آن را تا حد امکان کاهش دهد. اگر چه تحقیقات گسترده‌ای در خصوص عوامل حیاتی موفقیت به کارگیری فناوری اطلاعات و توسعه و پیاده‌سازی نظامهای اطلاعات انجام شده است، ولی با توجه به نبود تحقیقاتی گسترده در حوزه مدیریت ارتباط با دانشجو نیاز است تا عواملی که به طور خاص برای تعیین سطح آمادگی مدیریت ارتباط با دانشجو و جایگاه دانشگاه در این

زمینه به کار می‌رود، مشخص و مسیر پیشرفت و بهبود آن ارائه شود و بدین ترتیب، با شناخت بیشتر هزینه و خطرپذیری کمتری برای رسیدن به ارتباط مطلوب با دانشجویان صرف شود. یکی از دلایل بالا رفتن نرخ شکست مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانها این است که شرکتها تنها از دید فناوری به آن می‌نگرند و این امر موجب می‌شود تا به عوامل اساسی دیگری که موجب موفقیت این طرحها می‌شود کمتر توجه کنند، لیکن علاوه بر عوامل فناوری و نرم‌افزاری، عوامل دیگری نیز دخیل هستند که لازم است مورد توجه قرار گیرند و تقویت شوند. با توجه به خطرپذیریهای فراوان اجرای این طرح و بالا بودن نرخ شکست آن، سازمان برای برخورد با این خطرها نیازمند برنامه‌ریزی دقیقی است. بدین دلیل، ارزیابی وضعیت دانشگاه در پیش‌نیازهای مدیریت ارتباط با دانشجو به عنوان نظام مدیریت ارتباط با مشتری در محیط دانشگاهی باید به عنوان نقطه شروع به کارگیری این نظام مورد توجه قرار گیرد. ارزیابی آمادگی جایگاه دانشگاه بر اساس عوامل مورد نظر مدل و مسیر آینده دانشگاه برای رفع نقاط ضعف شناخته شده را تعیین می‌کند تا دانشگاه بتواند خود را برای اجرای موفق مدیریت روابط آماده سازد و سپس، با آمادگی کامل به سرمایه‌گذاری در چنین فعالیت خطیر و مهمی اقدام کند.

پیشینه تحقیق: در این بخش مطالعات صورت گرفته در حوزه مشتری‌گرایی در محیط آموزش عالی و نیز مدل‌های آمادگی در حوزه مدیریت روابط بررسی شده است. **مشتری‌گرایی در محیط آموزش عالی:** در مؤسسات آموزشی نگاه مشتری‌مآبانه به دانشجویان متداول شده است و بنابراین، مفاهیم و استعاره‌های تجاری می‌توانند در این بخش استفاده شوند، اگرچه تردیدهای فراوانی در این زمینه وجود دارد و حتی در کشوری چون ایالات متحده که دانشجویان بیشتر شهریه دانشگاهی خود را پرداخت می‌کنند نیز تردیدهای زیادی در خصوص نگرش مشتری‌مآبانه به دانشجو وجود دارد (Clayson & Haley, ۲۰۰۵).

توجه به دانشجویان به عنوان مشتری جنبه‌های مختلفی یافته است، با وجود این، توافق کمی در باره مشتریان آموزش عالی وجود دارد. در کلاس درس دانشجو به عنوان مشتری شناخته می‌شود و برخی نیز سازمان استخدام کننده را به عنوان مشتری می‌شناسند، چرا که او مشتری نهایی فرایند آموزشی است (Schmidt, ۲۰۰۲). والاس گروههایی مثل سازمانهای تجاری،

قانونگذاران و عموم جامعه را نیز به عنوان مشتری دانشگاهی مطرح کرده است (Wallace, ۱۹۹۹). همان طور که در محیطهای تجاری به جای مشتری از مفهوم ذی‌نفع استفاده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل‌های آموزشی هم چنین موردی پیشنهاد شده است. در آموزش عالی تقریباً هر گروهی می‌تواند به عنوان ذی‌نفع در نظر گرفته شود. دمی‌نگ چنین بحث می‌کند که دانشجو تنها به کسانی اطلاق می‌شود که مشتری محتوای دوره‌ها هستند. او چنین ادعا می‌کند که دانشجو دانش کافی برای قضاوت در باره کفایت و کیفیت مطالب درسی را ندارد. آنها تا مدتها نمی‌توانند به اثرهای آن پی‌ببرند، چرا که ارزش افزایی اثر بلند مدت دارد و اثر آن زمانی کامل می‌شود که کل فرایند آموزشی به پایان رسد (Deming, ۱۹۹۳: ۵۴). اینکه دانشجو مشتری یا ذی‌نفع اصلی است یا خیر، به فرایند مورد مطالعه بستگی دارد، فرایندهایی چون انتخاب دانشگاه، فرایند جذب و ثبت نام، دوره آموزش و فرایند فارغ‌التحصیلی. با پدید آمدن آموزش برخط^۴ و از راه دور دانشجویان می‌توانند فقط با یک کلیک به انتخاب دوره‌ها و برنامه‌های درسی که با برنامه زمانی و سبک یادگیری آنها تطابق دارد، بپردازند. دانشجویان در طول دوره تحصیل خود در دانشگاه زنجیره ارزش^۵ خدمت محوری را انتظار دارند که شامل توجه خاص و شخصی، پاسخگویی بموقع و راهنمایی پیوسته در کلیه نقطه تماس است (Shaik & May, ۲۰۰۵).

کلایسون و هالی در خصوص این نکته که آیا مفهوم دانشجو به عنوان مشتری به احساس مسئولیت دانشجو برای یادگیری لطمه می‌زند یا خیر، بحث کرده‌اند؛ به عبارتی، اگر دانشجویان ترغیب شوند تا خود را به عنوان مشتری خدمات بشناسند، چنانچه مطابق انتظار به توفیقات تحصیلی دست پیدا نکنند، ارائه دهنده خدمات را مقصر می‌دانند و به طور خلاصه، استاد مقصر عملکرد پایین دانشجو محسوب می‌شود (Clayson & Haley, ۲۰۰۵). همان طور که کلایسون و هالی اشاره داشته‌اند، در ایده دانشجو به عنوان مشتری تناقض ذاتی وجود دارد، چرا که باید قدرت انتخاب بیشتری داشته باشد و خود تصمیم بگیرد که در کلاس شرکت جوید یا خیر، ولی در نهایت، آموزش دهنده مسئول عملکرد وی باشد. البته، تنها محیط

۴. Online

۵. Value Chain

آموزشی نیست که با چنین تناقضی مواجه است. همان طور که لاسکی بحث می‌کند، در برخورد با دانشجویان به عنوان مشتری ناسازگاری وجود ندارد و می‌توان مسئولیت یادگیری را به آنها محول کرد (Laskey, ۱۹۹۸). لامرس و همکارانش در مطالعه‌ای درباره کارکنان و دانشجویان یک مؤسسه آموزشی کوچک به این نتیجه رسیدند که نه تنها این تصور که دانشجویان تمایل دارند بدون تلاش به موفقیت دست یابند نادرست است، بلکه تخمین دانشجویان از ساعتهای مورد نیاز مطالعه در هر هفته بالاتر از تخمین مسئولان دانشگاه است (Lammers et al., ۲۰۰۵).

بولتون در تحقیق خود رابطه بین حفظ مشتری و تمایلات و رضایت آنها را بررسی کرد (Bolton, ۱۹۹۸). همچنین، طبق مطالعات سیمور هدف اصلی آموزش عالی باید بهبود رضایتمندی مشتریان اعم از دانشجو، والدین دانشجو، فارغ‌التحصیل یا استخدام کننده خصوصی و دولتی باشد (Seymour, ۱۹۹۳: ۴۲). بنابراین، برای توسعه ارزش مشتری در دانشگاهها تمرکز بر بهبود رضایت مشتری اهمیت فراوانی دارد. مطالعات اولیه در زمینه حفظ دانشجو در مؤسسات آموزش عالی بر توانمندی آموزشی به عنوان متغیری پیش‌بینی کننده در حفظ دانشجو تمرکز شده است. این مطالعات نشان داده است که تنها نیمی از ترک تحصیل‌ها به عملکرد آموزشی مربوط می‌شود (Pantages & Creedon, ۱۹۷۸). همچنین، بسیاری از تحقیقات انجام شده بیان می‌کنند که تأیید اجتماعی دانشجو عامل مهمی در پیش‌بینی حفظ وی به شمار می‌آید (Gerdes & Mallinckrodt, ۱۹۹۴)؛ به عبارتی، انسجام با محیط اجتماعی عنصری حیاتی در تعهد به یک مؤسسه دانشگاهی خاص محسوب می‌شود (Tinto, ۱۹۷۵). محققان پی برده‌اند که علاوه بر تأییدات اجتماعی، نگرشهای شکل گرفته در قبل از ثبت نام نیز پیش‌بینی کننده مهمی برای جذب دانشجویست (Baker et al., ۱۹۸۵). تینتو بر اساس رابطه بین دانشجو و مؤسسه نظریه جامعی برای حفظ دانشجو ارائه کرده و گفته است که حفظ دانشجو تعهد او به کسب مدرک و دریافت مدرک از مؤسسه‌ای خاص را می‌طلبد و به طورکلی، ترکیب این دو هدف است که بر ماندگاری وی در مؤسسه‌ای خاص تأثیرگذار است (Tinto, ۱۹۸۲). طبق این مطالعه، تطبیق انگیزه دانشجو، توانایی آموزشی وی و نیز توانایی مؤسسه در برآورده ساختن انتظارات دانشجو بسیار اهمیت دارد. بگو بحث می‌کند که

بین شناخت دنیای تجاری از پایین‌تر بودن هزینه حفظ مشتری نسبت به هزینه جذب مشتری جدید و همین‌طور رضایت و حفظ دانشجویان در محیط دانشگاهی حالت توازی وجود دارد. بنابراین، رضایتمندی دانشجویان نه تنها به حفظ آنان در طول دوره تحصیلی کمک می‌کند، بلکه در تداوم رابطه از طریق فعالیتهای بعد از فارغ‌التحصیلی هم مؤثر است (Bejou, ۲۰۰۵). بنت نیز با بیان این مطلب که انتشار خبر ترک تحصیل دانشجویان از طریق ارتباطات دهان به دهان به اعتبار مؤسسه لطمه می‌زند و بر جذب و حفظ دانشجویان در آینده تأثیر می‌گذارد، این نگرش را توسعه داده است (Bennett, ۲۰۰۳).

مدلهای آمادگی مدیریت روابط : همان‌طور که ذکر شد، مطالعات اندکی در زمینه مدیریت ارتباط با دانشجویان صورت گرفته است و مطالعات مورد نظر هم به مفاهیم مرتبط با این نگرش پرداخته و به‌طور مستقیم این مفهوم را توسعه نداده‌اند. بدین منظور، برای توسعه مدل آمادگی مدیریت ارتباط با دانشجو از مدل‌های آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری الهام گرفته می‌شود.

اوکر و مودامبی برای ارزیابی آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری مدلی ارائه کرده‌اند که سه بعد فکری، اجتماعی و فناوری را در بر می‌گیرد. در بعد فکری شاخصهای راهبرد، ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی، در بعد اجتماعی شاخصهای فرهنگ سازمانی، دانش حوزه کاری و تعامل ذینفعان و در بعد فناوری شاخصهای نظامهای مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و قابلیتهای فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است (Ocker & Mudambi, ۲۰۰۳). جولتا و همکارانش برای سنجش آمادگی مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری مدلی ارائه کرده‌اند که تصویر کاملی از پیکربندی مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری را ارائه می‌دهد تا تحلیل شکاف را تسهیل و فرایند نظارت و بازخورد را پشتیبانی کند. در این مدل مدیریت دانش، اعتماد و فناوری به‌عنوان تواناسازهای کلیدی مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری شناسایی شده‌اند. همچنین، برای تعیین دقیق‌تر آمادگی از مقیاسهای رتبه‌بندی و وزن‌بندی استفاده شده است (Julta et al., ۲۰۰۱).

شرکت تجاری کاتر^۶ نیز مدل دیگری برای سنجش آمادگی مدیریت ارتباط با مشتری شامل موارد پیاده‌سازی راهبرد مشتری محور همچون راهبردهای کسب و کار، ایجاد ساختار سازمانی متناسب با مدیریت ارتباط با مشتری، ایجاد فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت ارتباط با مشتری، به‌کارگیری تعریفی جامع از مدیریت ارتباط با مشتری و پیاده‌سازی محیط یکپارچه‌ای از فناوری اطلاعات ارائه کرده است. پروفیتا^۷ مدل دیگری شامل عوامل راهبرد، فرایندها، افراد، داده و سیستم ارائه کرده و شامل چهار مرحله ارزیابی اثرهای مدیریت ارتباط با مشتری، طراحی و برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، پشتیبانی و نظارت است. شرکت فرست ویو^۸ نیز برای سنجش آمادگی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری ابزاری توسعه داده است که هشت عامل را مورد سنجش قرار می‌دهد: شناسایی مشتریان، راهبرد، اهداف سازمانی، شناخت ذینفعان، فرایند، فناوری، به‌کارگیری و سنجش. شرکت مشاوره تی.جی.او^۹ که در زمینه پیاده‌سازی نظامهایی چون مدیریت ارتباط با مشتری فعالیت می‌کند نیز ابزاری را توسعه داده است که باتوجه به حوزه‌هایی چون منابع لازم برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، اهداف سازمانی، فلسفه مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان، میزان تجربه در رویارویی با مشتری، زیر ساخت فناوری اطلاعات، آموزش، پشتیبانی نرم‌افزار، سنجش نتایج و پیش‌بینی آینده به سنجش آمادگی سازمان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد. همچنین، شرکت اتفوکوس^{۱۰} نیز برای سنجش میزان آمادگی سازمان در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری پرسشنامه‌ای طراحی کرده که عوامل موقعیت‌یابی راهبردی، اثربخشی و کارایی عملیاتی و مدیریت عملکرد را مورد توجه قرار داده است.

۶. <http://www.cutter.com/consulting-and-training/crm-readiness.html>

۷. <http://www.profitita.co.uk/LCMS/memberhome.asp>

۸. <http://www.firstwave.net>

۹. <http://www.tgo.ca>

۱۰. <http://www.atfocus.ca>

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح پژوهش) جزء تحقیقات توصیفی همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق برای تعیین شاخصها و اوزان مربوط به ابعاد مدل شامل استادان، دانشجویان و محققان با زمینه تدریس یا پژوهش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری اطلاعات است. برای سنجش آمادگی دانشگاه تهران نیز جامعه شامل کارمندان، استادان و دانشجویان این دانشگاه است. نمونه آماری این تحقیق در زمینه خبرگان مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری اطلاعات برابر ۱۱۳ از دانشجویان و محققان و استادان دانشگاه بوده که از این تعداد ۹۲ پرسشنامه برگشت داده شده است. در جمع‌آوری داده‌ها از دانشگاه تهران که مطالعه موردی این تحقیق محسوب می‌شود، از نظرهای کارکنان، استادان و دانشجویان دانشکده‌های مختلف این دانشگاه استفاده شده است. به دلیل ناهمگون بودن جامعه مورد بررسی از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی با انتساب متناسب استفاده شده و حجم نمونه هر گروه از نسبت فراوانی آن گروه نسبت به کل جامعه در حجم کل نمونه به دست آمده است. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

$$p = 0.5$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

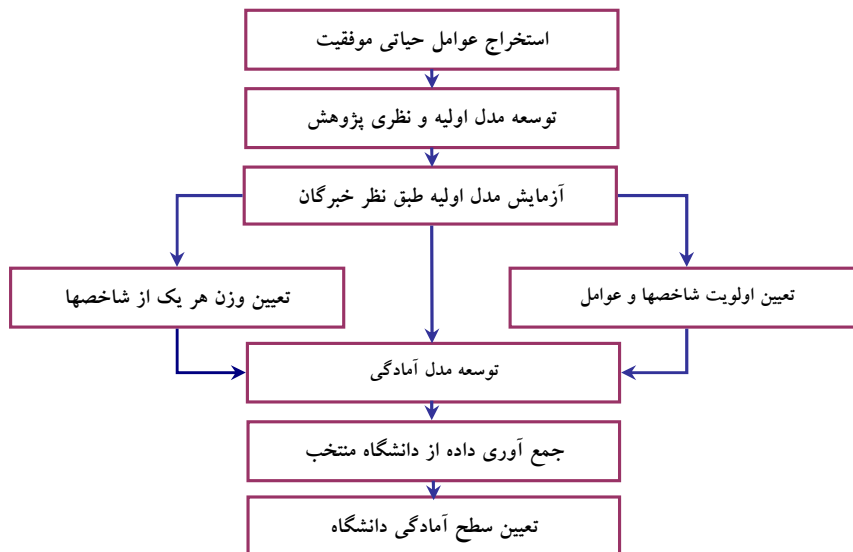
$$\varepsilon = 0.08$$

$$N = 27238$$

بر اساس این فرمول تعداد نمونه ۱۵۷ نفر به دست آمده است که از این تعداد ۱۴۱ نفر دانشجوی، ۱۰ نفر استاد و ۶ نفر کارکنان دانشگاه هستند.

برای سنجش پایایی پرسشنامه اول، این پرسشنامه ابتدا بین ۱۵ نفر توزیع شد که تحلیل پایایی داده‌های جمع شده عدد ۰.۷۳ را نشان می‌داد. پایا بودن پرسشنامه امکان توزیع نهایی

پرسشنامه را مهیا ساخت و در نهایت، با توزیع ۹۲ پرسشنامه بین خبرگان و جمع‌آوری آنها پایایی پرسشنامه اول ۰.۷۶ به دست آمد که با توجه به اینکه عددی بیشتر از ۰.۶ است، رقمی قابل قبول است. این رقم برای پرسشنامه دوم نیز برابر با ۰.۷۵ به دست آمد. چارچوب اجرای این پژوهش شامل گامها و مراحل بود که شمای کلی آن در شکل ۱ نشان نشان داده شده است.



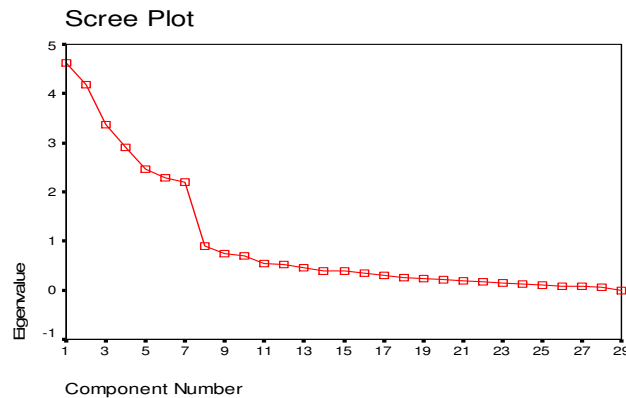
شکل ۱- چارچوب کلی تحقیق

یافته‌ها

عوامل حیاتی موفقیت برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای کسب و کار و نظامهای فنی استفاده می‌شوند (Flynn & Arce, ۱۹۹۷). همان طور که سامرز و نلسون ادعا می‌کنند، این عوامل نمونه‌های ثابتی هستند که به بهبود فرایند کمک می‌کنند و چنانچه بر حسب اهمیت در مراحل مقتضی مورد توجه قرار گیرند، تأثیر زیادی خواهند داشت (Somers & Nelson, ۲۰۰۱). همان طور که قبلاً نیز بیان شد، مدیریت ارتباط با مشتری (دانشجو) مجموعه‌ای از عوامل است که

در اثر تعامل مؤثر و هماهنگ با یکدیگر به موفقیت طرح منجر می‌شوند. بدین منظور، در این تحقیق ابتدا با مطالعه ادبیات موضوع عوامل حیاتی موفقیت این طرحها استخراج شد. در مجموع، بر اساس بررسی ادبیات موضوع ۳۰ شاخص استخراج شد که در قالب پرسشنامه اول از خبرگان نظر سنجی شد و داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل عاملی اکتشافی شدند.

تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی صورت گرفت و داده‌ها با روش واریامکس^{۱۱} چرخش یافتند که در نتیجه، آزمون کفایت نمونه‌گیری (KMO)^{۱۲} بزرگ‌تر از ۰/۸۳ به دست آمد. جدول «اشتراکات تمام متغیرها» که مناسب بودن نوع متغیرها را نشان می‌دهد، برای همه متغیرها (سؤالات) بجز «مشارکت کارکنان» بزرگ‌تر از ۰/۵ بود، لذا، بعد از حذف متغیر مذکور مجدداً تحلیل عاملی به عمل آمد که این بار آزمون کفایت نمونه‌گیری حدود ۰/۸۴۱ به دست آمد که عدد مطلوبی برای ادامه تحلیل‌هاست.



شکل ۲- تعداد عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی

از سؤالات این پرسشنامه هفت عامل توسط تحلیل عاملی استخراج شده است که این متغیرها حدود ۷۶٪ واریانس متغیر (عامل) کلی؛ یعنی آمادگی را تبیین می‌کنند. در شکل ۲ هفت عامل استخراج شده نشان داده شده است. نقاطی از نمودار که در محور عمودی بالای یک قرار گرفته‌اند

۱۱. Vari-Max

۱۲. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy

عاملهای معنی دار هستند. عوامل و شاخصهای مرتبط با آنها در جدول ۱ نشان داده شده است و همان طور که مشاهده می شود، شاخصها در عاملی قرار گرفته اند که بر روی آن بار عاملی بزرگتر از ۰.۵ دارند.

جدول ۱- ماتریس عوامل چرخش یافته (به روش چرخش واریماکس)

عوامل							شاخصها
کنترل	فرایند	ساختار سازمانی	فرهنگ	نیروی انسانی	فناوری	استراتژی	
.۰۲۴	-.۰۳۹	.۰۴۷	-.۰۱۷	.۰۱۴	-.۰۱۶	.۸۷۲	چشم انداز و رسالت
.۰۵۰	.۰۳۳	.۰۳۶	.۸۸۳	.۱۳۰	.۰۹۱	-.۰۵۱	فرهنگ دانشجو محوری
.۱۴۲	-.۰۱۴	.۱۱۰	.۹۱۶	.۰۲۵	-.۰۲۴	.۰۹۸	فرهنگ تغییر پذیری
.۱۲۷	.۱۴۳	-.۰۳۲	.۷۹۶	.۰۱۸	-.۰۲۲	-.۰۰۹	فرهنگ همکاری
.۰۲۷	.۰۵۶	.۲۱۱	.۸۹۳	.۰۰۱	-.۰۱۱	-.۰۳۱	فرهنگ یادگیری
-.۰۸۳	.۰۷۶	-.۰۱۳	.۰۹۰	.۰۸۰	-.۲۰۹	.۷۹۷	استراتژی مشتری
.۰۰۰۳	-.۰۶۵	-.۰۵۶	-.۰۳۹	.۰۲۸	.۱۴۴	.۷۵۶	استراتژی روابط با دانشجویان
.۰۹۹	.۱۲۵	-.۰۸۴	-.۰۲۲	-.۰۶۰	-.۰۸۵	.۸۵۵	استراتژی ایجاد ارزش
-.۰۴۱	-.۰۵۸	.۸۴۰	.۰۳۴	.۰۴۰	.۰۴۳	-.۰۵۴	ساختار تیمی
.۰۷۱	.۰۳۵	.۸۶۵	-.۰۱۱	.۱۱۳	.۰۱۶	-.۰۸۳	ارتباطات افقی
.۰۱۵	-.۰۰۵	.۸۳۵	.۰۵۵	-.۰۳۱	-.۰۲۰	-.۰۵۰	رویه و استاندارد برخورد با دانشجو
-.۰۸۱	-.۰۸۳	.۷۶۵	.۰۷۱	.۰۵۲	-.۰۰۵	.۰۶۶	عدم تمرکز
-.۱۰۸	.۱۰۴	.۱۸۹	.۱۴۰	.۸۰۶	.۰۲۷	.۰۹۱	نظام پاداش مناسب
-.۰۹۰	-.۰۵۰	.۰۹۹	-.۰۲۶	.۸۸۴	.۰۴۴	.۰۳۶	استخدام کارکنان توانمند
-.۰۳۷	.۰۴۰	-.۰۲۰	.۰۶۶	.۹۰۲	.۰۸۳	-.۰۹۰	رضایت کارکنان

ادامه جدول ۱

عوامل							شاخصها
کنترل	فرایند	ساختار سازمانی	فرهنگ	نیروی انسانی	فناوری	استراتژی	
-.۰۷۵	.۲۰۷	.۰۴۵	.۰۰۵	۸۷۴	.۱۸۹	.۰۳۹	آموزش کارکنان
-.۰۶۰	.۰۱۴	.۰۲۱	-.۱۰۳	.۰۷۵	۸۶۰	.۰۳۴	زیر ساخت فناوری
-.۱۰۶	.۰۸۹	.۰۳۰	.۰۶۷	.۱۱۵	۸۴۱	-.۱۰۰	یکپارچگی فناوریها
-.۰۹۸	.۱۴۳	-.۰۱۶	.۱۴۴	.۱۱۱	۸۲۴	-.۰۷۴	مدیریت اطلاعات
.۷۶۰	.۰۲۳	-.۱۰۱	.۱۸۰	-.۱۳۲	-.۱۲۴	.۰۵۳	سنجش اهمیت دانشجویان
.۸۵۹	-.۰۵۶	.۰۱۸	.۰۸۳	.۰۱۱	-.۰۵۴	-.۰۵۵	سنجش وفاداری دانشجویان
.۷۹۶	.۱۲۱	.۰۶۶	.۰۳۷	-.۰۲۳	-.۰۴۰	-.۱۱۳	سنجش رضایت دانشجویان
-.۰۵۵	.۷۱۴	-.۱۲۷	.۱۰۹	.۰۶۰	.۰۰۸	.۰۴۵	هدفگذاری بر روی دانشجویان
.۰۷۲	.۹۷۲	-.۰۱۰	.۰۲۶	.۰۶۲	.۰۴۱	-.۰۰۷	کسب آشنایی با دانشجویان
.۰۵۸	.۸۷۰	.۰۳۷	.۰۴۵	.۰۶۹	.۰۸۱	.۰۷۴	کیفیت خدمات دانشگاه
.۰۷۲	.۹۷۲	-.۰۱۰	.۰۲۶	.۰۶۲	.۰۴۱	-.۰۰۷	یکپارچگی فرایندهای دانشگاهی
-.۰۹۳	-.۰۶۰	-.۰۲۳	-.۰۵۸	.۰۲۰	۸۷۹	.۰۰۰	مدیریت دانش
.۷۷۶	.۰۲۷	-.۱۱۰	.۰۱۹	-.۱۷۲	-.۰۹۵	.۱۹۹	تعهد و درگیری رئیس دانشگاه و دانشکده ها
-.۱۰۰	-.۰۰۶	.۶۳۷	.۱۱۸	.۱۰۳	-.۰۱۵	.۰۰۳	مشارکت کارکنان
.۸۸۵	.۰۲۴	-.۰۲۳	.۰۴۵	-.۰۲۲	-.۰۶۸	.۰۰۶	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

آزمون فرضیات: پس از انجام دادن تحلیل عاملی بر روی متغیرها و تعیین متغیرها و عاملهای نهایی، با استفاده از توزیع t -استیودنت فرضیات تحقیق که مبین ارتباط مثبت عوامل استخراج شده با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجویان، مورد آزمون قرار گرفتند. فرضیات اصلی پژوهش شامل این موارد است:

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۲: ساختار سازمانی با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۳: زیر ساخت فناوری اطلاعات با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۴: کنترل سازمانی با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۵: راهبرد با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۶: توانایی نیروی انسانی با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 فرضیه ۷: فرایندهای سازمانی با آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو رابطه مثبت دارد.
 نتایج این آزمون در جدول ۲ نشان داده شده است. بنا بر تحلیل صورت گرفته اختلاف میانگین کلیه عوامل بین حد پایین و بالای برآورد فاصله‌ای قرار دارد و سطوح معناداری نیز کوچک‌تر از ۰.۰۵ هستند، لذا، در همه فرضیات فرض آماری H_1 در سطح ۹۵ درصد تأیید و فرض H_0 رد شد.

جدول ۲- نتایج آزمون فرضیات اصلی تحقیق با استفاده از آزمون آماری t - استیودنت

فرضیه	اختلاف میانگین	t محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معناداری	برآورد فاصله ای		نتیجه آزمون
					حد بالا	حد پایین	
					میزان خطای آزمون ۰/۰۵ = ۳ -		
فرهنگ سازمانی	۰.۸۲۱	۹.۶۰	۹۱	۰.۰۰	۰.۶۵۱	۰.۹۹۰	تأیید
ساختار سازمانی	۰.۴۱۶	۵.۸۹	۹۱	۰.۰۰	۰.۲۷۵	۰.۵۵۶	تأیید
زیر ساخت فناوری اطلاعات	۱.۱۰۳	۱۴.۹۰	۹۱	۰.۰۰	۰.۹۵۶	۱.۲۵۰	تأیید
کنترل سازمانی	۰.۹۳۰	۱۴.۲۳۰	۹۱	۰.۰۰	۰.۸۰۱	۱.۰۶۰	تأیید
راهبرد	۰.۶۶۶	۸.۳۷	۹۱	۰.۰۰	۰.۵۰۸	۰.۸۲۴	تأیید
نیروی انسانی	۰.۵۵۷	۶.۶۹	۹۱	۰.۰۰	۰.۳۹۲	۰.۷۲۳	تأیید
فرایندهای سازمانی	۰.۵۱۹	۶.۶۷	۹۱	۰.۰۰	۰.۳۶۵	۰.۶۷۴	تأیید

این آزمون برای فرضیات فرعی شامل ارتباط مثبت ۳۹ شاخص تأیید شده در تحلیل عاملی با آمادگی مدیریت ارتباط با دانشجو هم صورت گرفت که کلیه فرضیات فرعی نیز تأیید شدند.

اولویت‌بندی شاخصهای عوامل: رتبه‌بندی هر یک از عوامل و شاخصهای مرتبط با آنها با آزمون فریدمن صورت گرفت که طبق یافته‌ها کلیه شاخصها بجز شاخصهای مربوط به فرایندهای سازمانی از اولویت یکسانی برخوردار بودند. اولویت شاخصهای فرایند نیز بدین صورت است که بیشترین اولویت با کیفیت خدمات دانشگاه و سپس، کسب آشنایی و یکپارچگی فرایندها و در نهایت، هدفگذاری بر روی دانشجویان است. با وجود این، نتایج تحلیل اولویت بندی عوامل نشان می‌دهد که بین اهمیت و اولویت این عوامل تفاوت وجود دارد. در جدول ۳ اولویت هر یک از عوامل در ستون اول و سایر تحلیل‌های آزمون فریدمن در ستونهای دیگر نشان داده شده است.

جدول ۳- میانگین رتبه‌ها و معنی داری آزمون فریدمن

معنی داری آزمون		میانگین رتبه	عوامل مرتبط با آمادگی مدیریت ارتباط با دانشجو	اولویت
۹۲	تعداد	۴.۴۰	فرهنگ سازمانی	۳
		۳.۰۳	ساختار سازمانی	۷
۶۰.۴۰	χ^2	۵.۰۱	زیرساخت فناوری اطلاعات	۱
		۴.۴۹	کنترل سازمانی	۲
۰.۰۰	عدد معنی داری (sig.)	۳.۹۹	راهبرد	۴
		۳.۶۷	توانایی نیروی انسانی	۵
۶	درجه آزادی	۳.۴۱	فرایندهای سازمانی	۶

محاسبه وزن شاخصها و عوامل: برای محاسبه وزن هر یک از شاخصها از روش میانگین موزون استفاده شده است. بدین منظور، ارزش هر گویه که بر اساس طیف لیکرت عددی بین ۱ تا ۵ است، در فراوانی نسبی هر یک از گویه‌ها که بر اساس داده‌های استخراج شده از پرسشنامه اول به دست آمده، ضرب شده است. مجموع این حاصل ضربها ارزش هر شاخص را به دست می‌آورد. از آنجایی که برای تحلیل ارزش هر عامل لازم است تا این اعداد بین صفر و یک باشند، این ارزشها باید نرمال‌سازی می‌شدند. بدین منظور، مجموع ارزش همه شاخصهای هر عامل جمع و عددی محاسبه شد که ارزش هر شاخص بر این عدد تقسیم شد و بدین ترتیب، ارزش هر یک از شاخصها نرمال و از آنها برای محاسبه ارزش هر عامل استفاده

شد. امتیاز هر عامل از جمع ارزش شاخصهای مرتبط با آن عامل به دست آمد و سپس، نرمال سازی شد. در جدول ۴ نتایج حاصل از محاسبه وزن هر یک از عوامل که در محاسبات مربوط به آمادگی دانشگاه مورد بررسی به کار می رود، نشان داده شده است.

جدول ۴- وزن عوامل مؤثر در مدل آمادگی

عامل	امتیاز عامل	وزن
فرهنگ	۱۵.۲۷۷	۰.۱۴۳
ساختار سازمانی	۱۳.۶۵۹	۰.۱۲۸
فناوری	۱۶.۴۱۴	۰.۱۵۳
کنترل سازمانی	۱۹.۶۵۸	۰.۱۸۴
راهبرد	۱۴.۶۶۷	۰.۱۳۷
نیروی انسانی	۱۴.۲۲۵	۰.۱۳۳
فرایندهای سازمانی	۱۳.۰۹۳	۰.۱۲۲

نتایج سنجش میزان آمادگی دانشگاه تهران: سنجش آمادگی دانشگاه تهران از طریق پرسشنامه دوم انجام و از دانشجویان، کارکنان و استادان این دانشگاه خواسته شد تا وضعیت این دانشگاه را در خصوص هر یک از شاخصها با مشخص ساختن یکی از سطوح تعیین کنند. اساس امتیازدهی هر یک از عوامل و شاخصهای مرتبط منطق رادار^{۱۳} مدل تعالی سازمان (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)^{۱۴} است که شامل ابعاد نتایج، رویکرد یا رهیافت، به کارگیری یا جاری سازی و ارزیابی و بازنگری است. روش امتیازدهی بر اساس این منطق بدینگونه است که به هر یک از شاخصها در هر بعد رادار امتیازی بین ۰ تا ۱۰۰ تخصیص داده می شود. سپس، میانگین این نمرات به عنوان نمره شاخص لحاظ می شود. در سطح بالاتر نیز امتیاز هر عامل بر اساس میانگین موزون امتیازات شاخصها [با توجه به وزنها استخراج شده برای هر یک از شاخصها] به دست می آید.

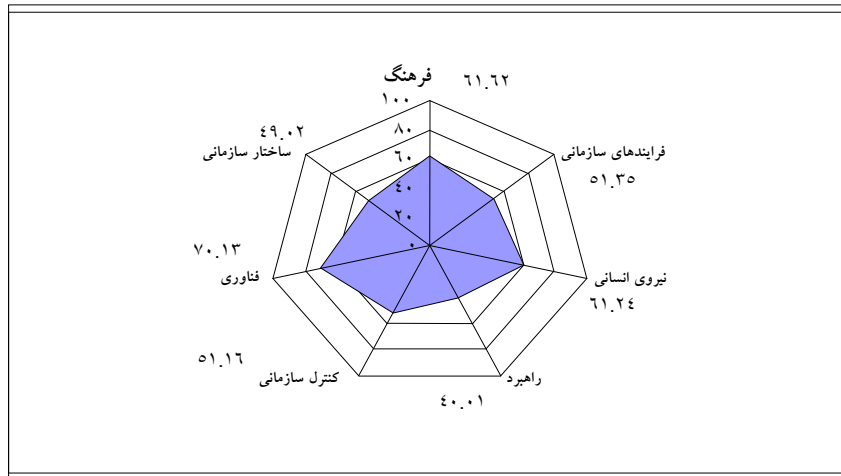
۱۳. RADAR (Result, Approach, Deployment, Assessment and Review)

۱۴. European Foundation of Quality Management (EFQM)

جدول ۵- وضعیت عاملهای آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو

عامل	امتیاز	وزن عامل	امتیاز وزن دهی شده
فرهنگ	۶۱.۶۲	۰.۱۴۳	۸.۸۱
ساختار سازمانی	۴۹.۰۲	۰.۱۲۸	۶.۲۷
فناوری	۷۰.۱۳	۰.۱۵۳	۱۰.۷۳
کنترل سازمانی	۵۱.۱۶	۰.۱۸۴	۹.۴۱
راهبرد	۴۰.۰۱	۰.۱۳۷	۵.۴۸
نیروی انسانی	۶۱.۲۴	۰.۱۳۳	۸.۱۴
فرایندهای سازمانی	۵۱.۳۵	۰.۱۲۲	۶.۲۶
میزان آمادگی کلی دانشگاه در زمینه مدیریت ارتباط با دانشجو			۵۵.۱

بر این اساس، بعد از اخذ پاسخها امتیاز نهایی هر شاخص بعد از ضرب نمره میانگین هر شاخص در وزن شاخص به دست آمد. در نهایت، امتیاز هر عامل نیز از جمع امتیازات شاخصها محاسبه شد. با توجه به اینکه برای بعضی از شاخصها از ۴ سطح و برای بعضی دیگر از ۵ سطح استفاده شده بود، میانگین این شاخص به ترتیب در ۲۵ و ۲۰ ضرب شد و نمره آنها برای مقایسه پذیر بودن از ۱۰۰ در نظر گرفته شد. امتیاز نهایی عاملهای آمادگی دانشگاه برای مدیریت ارتباط با دانشجو که از جمع امتیاز نهایی شاخصها به دست آمده شده است، در وزن عوامل (جدول ۴) ضرب شده و به صورت نرمال درآمده‌اند. همان طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، دانشگاه در عامل فناوری آمادگی دارد و امتیاز عاملهای فرهنگ و نیروی انسانی علی‌رغم نبودن آمادگی نسبت به سایر عوامل وضعیت بهتری دارند. با وجود این، دانشگاه مورد نظر در هیچ یک از عوامل آمادگی ندارد و برای بهبود این عوامل باید چاره‌ای بیندیشد. همان طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، درخصوص میزان آمادگی کلی دانشگاه از نظر کلیه عوامل نمره ۵۵.۱ به دست آمده است که نتیجه قبلی مبنی بر عدم آمادگی دانشگاه را تأیید می‌کند. این امتیازات بر روی نمودار رادار (شکل ۳) نیز نشان داده شده است. نمودار رادار شامل چندین محور است که امتیازات عاملها یا متغیرها را نشان می‌دهد و وضعیت سازمان را با بهترین وضعیت (امتیاز ۱۰۰) مقایسه می‌کند. در شکل ۳ وضعیت عوامل مرتبط با آمادگی مدیریت ارتباط با دانشجو نشان داده شده است.



شکل ۳- وضعیت آمادگی دانشگاه مورد بررسی در مدیریت ارتباط با دانشجو

نتیجه گیری و پیشنهادها

همان طور که قبلاً هم اشاره شد، نرخ خطرپذیری بالای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانها برنامه‌ریزان را بر آن می‌دارد تا قبل از شروع به اجرای چنین طرحی با آمادگی و شناخت کامل وارد عمل شوند، لذا، مدلی که بتواند با شناسایی کلیه عوامل مؤثر وضعیت فعلی سازمان را از جمیع ابعاد بسنجد، مفید خواهد بود. بدین منظور، در این پژوهش پس از تحلیل‌های صورت گرفته بر روی داده‌های جمع‌آوری شده، مدلی برای ارزیابی آمادگی مؤسسات آموزش عالی در زمینه به کارگیری مدیریت ارتباط با دانشجو ارائه شد که شامل ۷ عامل و ۳۹ شاخص است. مقایسه مدل ارائه شده نسبت به مدل‌های دیگر در زمینه ارزیابی آمادگی مدیریت روابط نشان می‌دهد که این مدل از نظر عوامل و شاخصهای ارزیابی جامع‌تر است، چرا که در هر یک از مدل‌های قبلی تنها به تعداد محدودی از عوامل و شاخصها اشاره شده است، اما در این مدل سعی شد تا همه عوامل مرتبط از ادبیات موضوع استخراج شوند و پس از تأیید خبرگان در مدل قرار گیرند. تحقیقات قبلی در این زمینه به اهمیت و اولویت شاخصها اشاره‌ای نکرده‌اند؛ در این مدل نیز تفاوت میان وزن (اهمیت) و اولویتهای شاخصها و عوامل چندان چشمگیر نیست و این یافته تا حد زیادی درستی نتایج تحقیقات قبلی را تأیید

می‌کند. با وجود این، با توجه به نتایج این پژوهش اولویت عوامل متفاوت است و این یافته می‌تواند برای سرمایه‌گذاری در جهت بهبود و توسعه مدیریت روابط راهگشا باشد. از طرفی، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به دانشگاه مورد بررسی بیانگر این نکته است که دانشگاه مورد نظر بجز عامل فناوری، در هیچ یک از عوامل مدل از آمادگی برخوردار نیست. با توجه به این نتایج، پیشنهادهای زیر به دانشگاه مورد بررسی و نیز سایر دانشگاههایی که قصد به کارگیری این سیستم را دارند و تقریباً در چنین سطح آمادگی قرار دارند، ارائه می‌شود:

دانشگاه مورد نظر باید بعد از این مرحله (ارزیابی وضعیت)، بر تدوین برنامه‌های عملیاتی بهبود وضعیت تمرکز کند. برای تدوین برنامه‌های عملیاتی لازم است تا تیمی متشکل از مدیران، کارشناسان کلیدی و مشاوران دانشگاه تشکیل شود تا بر اساس یافته‌های مرحله بررسی وضعیت موجود، برای پر کردن شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب پیشنهادهای عملی استخراج کنند. بهتر است هر برنامه عملیاتی شامل راهکار اجرایی، واحد سازمانی مجری، مسئول اجرا، مسئول کنترل کننده، شاخص کنترل و زمان‌بندی اجرا باشد. پس از توسعه تمام برنامه‌های عملیاتی، شاهد برنامه‌ها یا طرحهای متعددی خواهیم بود. در این مرحله لازم است تا تمام برنامه‌های عملیاتی یکپارچه و اولویت‌بندی شوند و براساس آن به تخصیص منابع مورد نیاز به آنها اقدام شود. در این پژوهش اگر چه اولویت چندانی بین شاخصها به دست نیامد، ولی اولویتها در سطح عوامل مشخص شدند. طرحهای بهبود لازم است با توجه به این اولویتها تعیین و اجرا شوند. علاوه بر رعایت اولویتهای پیشنهادی پژوهش، با توجه به اینکه در ادبیات موضوع تمرکز و تأکید زیادی بر نیروی انسانی، فرهنگ و راهبردهای سازمانی شده است و از طرفی، با توجه به اینکه به کارگیری این عوامل بسیار زمانبر است و آمادگی برای استفاده از آنها به هزینه و زمان زیادی نیاز دارد و تغییرات زیادی را می‌طلبد، لازم است تا دانشگاه سرمایه‌گذاری بیشتری را بر روی این موارد انجام دهد. با توجه به اینکه گرایش به دانشجو و به کارگیری مدیریت ارتباط با دانشجو تغییرات زیادی را در کل دانشگاه ایجاد می‌کند، به مدیریت تغییر مناسبی نیاز است. بنابراین، برنامه‌ریزی مناسب برای کاهش مقاومتهای سازمانی برای پیشبرد سریع‌تر طرح ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی،

لازم است تا مدیریت ارشد دانشگاه به عنوان پشتیبان این طرح و برای کاهش مقاومتها، وضعیت بهبود آمادگی و در نهایت، اجرای طرح را شخصاً پیگیری کند. همچنین، به محققان توصیه می‌شود تا در صورت تمایل برای تکمیل این پژوهش بر روی موضوعاتی چون استفاده از روش مطالعه یک مورد آزمایشی برای استخراج عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط با دانشجو و مقایسه با عوامل این تحقیق، پیاده‌سازی مدل و سنجش آمادگی سازمانها در دیگر صنایع برای افزایش تعمیم‌پذیری مدل و طراحی مدل تعالی مدیریت ارتباط با دانشجو برای بهبود و توانمندسازی دانشگاهها در مرحله بعد از تعیین آمادگی تحقیق کنند.

یادداشتها

[۱] این مقاله از طرح پژوهشی به شماره ۴۳۰۵۰۰۴/۳/۰۲ در معاونت پژوهشی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران استخراج شده است.

References

۱. Baker, R. W., O. V. McNeil, & B. Sirky (۱۹۸۵); "Expectation and Reality in Freshmen: Adjustment to College", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. ۳۲, pp. ۹۴-۱۰۳.
۲. Barrett, M. (۲۰۰۷); *CRM in Schools, Microsoft Education Road Show*; Available Online at: www.Microsoft.com
۳. Bejou, D. (۲۰۰۵); "Treating Students Like Customers"; *BizEd*, March/April, pp. ۴۴-۷, Online Edition Available at: www.aacsb.edu/publications/archives/MarApr۰۵/p۴۴-۴۷.pdf (accessed ۲ September ۲۰۰۵).
۴. Bennett, R. (۲۰۰۳); "Determinants of Undergraduate Student Drop Out Rates in a University Business Studies Department"; *Journal of Further and Higher Education*, Vol. ۲۷, No. ۲, pp. ۱۲۳-۱۳۹.

۵. Bolton, R. N. (۱۹۹۸); "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction"; *Marketing Science*, Vol. ۱۷, No. ۱, pp. ۴۵-۴۷.
۶. Clayson, D. E. & D. A. Haley (۲۰۰۵); "Marketing Models in Education: Students as Customers, Products, or Partners"; *Marketing Education Review*, Vol. ۱۵, No. ۱, pp. ۱-۱۰.
۷. Cleary, T. (۲۰۰۱); "Defining Quality Through the Eyes of Campus Stakeholders", *Community College Journal*, Vol. ۷۲, No. ۱.
۸. Cutlip, S. M. (۱۹۷۱); "Advertising' Higher Education: The Early Years of College Public Relations"; *College and University Journal*, Part II, Vol. ۱۰, No. ۱, pp. ۲۵-۳۳.
۹. Deming, W. E. (۱۹۹۳); *The NEW Economics for Industry, Government, Education*; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
۱۰. DeShields Jr O. W., A. Kara & E. Kaynak (۲۰۰۵); "Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's two-Factor Theory"; *International Journal of Educational Management*, Vol. ۱۹, No. ۲, pp. ۱۲۸-۱۳۹.
۱۱. Flynn, D. J. & E. A. Arce (۱۹۹۷); "A Case Tool to Support Critical Success Factors Analysis in IT Planning and Requirements Determination"; In Silva, R.D., Rahimi, I. (۲۰۰۴); "Issues in Implementing CRM: A Case Study"; *Issues in Information Science and Information Technology*.
۱۲. Gemme, E. M. (۱۹۹۷); "Retaining Customers in a Managed Care Market"; *Marketing Health Services*, Fall, pp. ۱۹-۲۱.
۱۳. Gerdes, H. & B. Mallinckrodt (۱۹۹۴); "Emotional, Social, and Academic Adjustment of College Students: A Longitudinal Study of

- Retention”; *Journal of Counseling and Development*, Vol. ۷۲, January/February, pp. ۲۸۱-۲۸۸.
۱۴. Hubbard, T. A. (۲۰۰۶); *SRM: Keeping College Students on Track to Graduation*; Available Online at: www.crowechizek.com
۱۵. Jutla, D., J. Craig & p. Bodorik (۲۰۰۱); “Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness”; *Proceeding of the ۳۴th Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui.
۱۶. Keegan, W. J. & H. Davidson (۲۰۰۴); *Offensive Marketing: Gaining Competitive Advantage*; Elsevier, Amsterdam, pp. ۱-۳۶.
۱۷. King, J. (۲۰۰۵); Available at: www.crmdistinction.co.uk/education/%modules/CRM
۱۸. Kotler, P. & K. F. A. Fox (۱۹۹۵); *Strategic Marketing for Educational Institutions*; ۲nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
۱۹. Lammers, H. B., T. Kiesler, M. T. Curren, D. Cours & B. Connett (۲۰۰۵); “How Hard Do I Have to Work? Student and Faculty Expectations Regarding University Work”; *Journal of Education for Business*, Vol. ۸۰, No. ۴, pp. ۲۱۰-۲۱۳.
۲۰. Laskey, K. B. (۱۹۹۸); *Are Students Our Customers in the Education Marketplace?*; Mason Gazette, November, Online Edition Available at: www.gmu.edu/news/gazette/۹۸۱۱/studcus.html (accessed ۳۱ August ۲۰۰۵).
۲۱. Lemon, C. (۲۰۰۴); *Challenges in Marketing and Student Relationship Management in Higher Education*; Retrieved March ۳, ۲۰۰۵, from http://brandsequence.com/pdf/mktng_srm_high_ed.pdf

۲۲. NCCCS (۱۹۹۹); *Plan for an Efficient and Effective Technology and Management Information System for the NCCCS*; Available Online at: www.ncccs.cc.nc.us/IT_Projects/docs/CIS_Project/project/۲۰background/Legislative_Report_۱-۹۹.pdf
۲۳. Ocker, R. & S. Mudambi (۲۰۰۳); "Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model"; *Proceedings of the ۳۶th Hawaii International Conference on System Sciences*.
۲۴. Pantages, T. J. & C. F. Creedon (۱۹۷۸); "Studies of College Attrition: ۱۹۵۰-۱۹۷۵"; *Review of Education Research*, Vol. ۴۸, pp. ۴۹-۱۰۱.
۲۵. Schmidt, R. (۲۰۰۲); "A Student's Initial Perception of Value When Selecting a College: An Application of Value Added"; *Quality Assurance in Education*, Vol. ۱۰, No. ۱, pp. ۳۷-۳۹.
۲۶. Seeman E. D. & M. O'Hara (۲۰۰۶); "Customer Relationship Management in Higher Education: Using Information Systems to Improve the Student-school Relationship"; *Campus-Wide Information Systems*, Vol. ۲۳, No. ۱, pp. ۲۴-۳۴.
۲۷. Seymour, D. T. (۱۹۹۳); *On Q: Causing Quality in Higher Education*; Oryx, Phoenix, AZ.
۲۸. Shaik, N. (۲۰۰۵); *Marketing Distance Learning Programs & Courses: A Relationship Marketing Strategy*; Available at: <http://www.westga.edu/%vedistance/concurrent۰۰.html>
۲۹. Shaik, N. & L. May (۲۰۰۵); "Service Center: A Strategy to Promote Student Retention"; Proceeding of ۲۱st annual Conference on Distance Teaching and Learning.
۳۰. Somers, T. M. & K. Nelson (۲۰۰۱); "The Impact of Critical Success Factors Across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementation"; In Silva, R.D., Rahimi, I. (?), "Issues in

Implementing CRM: A Case Study"; *Issues in Information Science and Information Technology*.

۳۱. Tinto, V. (۱۹۷۵); "Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research"; *Review of Education Research*, Vol. ۴۵, pp. ۸۹-۱۲۵.
۳۲. Tinto, V. (۱۹۸۲); "Limits of Theory and Practice in Student Attrition", *Journal of Higher Education*, Vol. ۵۳, pp. ۶۸۷-۷۰۰.
۳۳. Wallace, J. (۱۹۹۹); "The Case for Student as Customer"; *Quality Progress*, February, pp. ۴۷-۵۱.

Received : ۱۴. ۱۰. ۲۰۰۷

Accepted : ۲۶. ۷. ۲۰۰۸

