

تاثیر قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری مهارت های ارتباطی (مورد مطالعه : شرکت ایران خودرو)

کیمیا شیروانی هرندی^۱، ساناز اسماعیلیان^۲

^۱ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ گروه مدیریت بازرگانی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

امروزه سازمان ها دریافته اند که مشتریان، مهم ترین دارایی آن ها محسوب می شوند و بنابراین ارتباط با مشتریان را تعاملی سودمند به شمار می آورند. از سوی دیگر، نمی توان گفت که همه مشتریان، به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. نکته ای که در مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری، بر آن تأکید می شود، مسأله تمرکز بر مشتریان کلیدی و وفادار است. مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و با اهمیت و حفظ آن ها برای مبادلات آتی ترغیب کرده و نشان می دهد که تمرکز بر مشتریان کلیدی، باعث کاهش هزینه های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می شود. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری مهارت های ارتباطی است. جامعه آماری این تحقیق دربردارنده کارکنان ایران خودرو می باشد. حجم نمونه با روش نمونه گیری تصادفی ۴۰ نفر بر اساس فرمول کوکران از جامعه آماری ۵۰ نفر بدست آمده و داده ها با پرسشنامه های استاندارد جمع آوری شده که روایی آن از طریق روایی همگرا و پایایی آن با پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ محاسبه شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است. یافته نشان می دهد که تاثیرات متغیر مستقل پژوهش بر وابسته (قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری) معنی دار بوده و متغیر مهارت های ارتباطی نقش میانجی بین آنها ایفا می کند.

واژه های کلیدی: قدرت ارتباطات، مهارت های ارتباطی، مدیریت ارتباط با مشتری، ایران خودرو

مقدمه

بازاریابی از طریق بهبود روابط با مشتری، به صورت روز افزون در جامعه آکادمیک مورد مطالعه قرار گرفته است و توجه گسترده ای را در عملکرد بازاریابی دریافت نموده است. بازاریابی رابطه ای، به عنوان تمام فعالیت های بازاریابی در مسیر تعیین، توسعه و حفظ مبادلات رابطه ای موفق، تعریف شده است (زاندرو و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به فضای کسب و کار پرتلاطم کنونی، طی طریق به روش های مرسوم سهم مناسبی از بازار را در اختیار صاحبان کسب و کار نخواهد گذاشت و نیاز به روش های نوآورانه و کارآفرینانه در بازار به شدت احساس می شود. (ناظم و همکاران، ۱۴۰۰) در یک دهه گذشته، ادبیات موجود، تئوری بازاریابی رابطه ای را مطرح نموده است و فرض نمود که سرمایه گذاری بر بازاریابی رابطه ای، رضایت مشتری، سرسپردگی، اعتماد از رابطه را افزایش می بخشد و این واسطه های رابطه ای، نوعاً بر بهبود عملکرد سازمان و کیفیت خدمات تاثیر می گذارند (پالماتیر و همکاران، ۲۰۰۹). بازاریابی از مهمترین ارکان هر کسب و کاری است اما بازاریابی به روش های معمول دیگر پاسخگوی محیط کسب و کار پرتلاطم که با ریسک و عدم اطمینان همراه است، نیست. (آزادارمکی و همکاران، ۱۴۰۰) مشتری گرایی کارکنان برآورده کردن نیازهای مشتریان و به باورهای کارکنان در مورد توانایی آن ها جهت تامین خواسته ها و نیازهای مشتریان و درجه ای که با مشتریان در تعامل هستند و به آنها خدمت رسانی می نمایند؛ اشاره دارد. به دلیل اینکه مشتری گرایی به صورت فزاینده ای جهت رسیدن به موفقیت، اهمیت دارد؛ موضوع تحقیقات مشتری گرایی توجه بالایی را در جامعه آکادمیک دریافت نموده است (زیشمال و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت ارتباطات هر قدر به فعالیت های بازاریابی مبتنی بر فرآیندهای چند وظیفه ای تاکید می کند، با وظایف بخشی و سازمانی مخالف است. این امر در یک پیوند قوی بین فرآیندهای داخلی و نیازهای مشتریان و در سطوح بالاتر رضایتمندی مشتری نتیجه می شود. مدیریت ارتباطات مشتری از مفاهیم و فرآیندهای تجاری همانند بازاریابی ارتباطی نشات می گیرد و تاکیدات بر روی بهبود حفظ مشتری را از طریق مدیریت موثر روابط مشتری افزایش می دهد. هم مدیریت ارتباطات و هم مدیریت ارتباطات مشتری تاکید دارند که حفظ مشتری بر روی سودآوری شرکت تاثیر می گذارند. چون که حفظ ارتباط با یک مشتری کارآمدتر از بوجود آوردن یک ارتباط با فرد جدید است. فیلیپ و دیگران در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که کیفیت محصولات و خدمات واحدهای تجاری استراتژیک مهم ترین عاملی است که بر عملکرد این واحدها اثرگذار است. آنها عنوان می کنند که کیفیت برتر، سودهای بیشتری از طریق قیمت های بالاتر ایجاد می کند و نیز راهی است برای رشد واحدها. بعلاوه بازل و گال اظهار می کنند که به دلیل اثر کیفیت بر ارزش ادراک شده از سوی مشتریان، کیفیت خدمات نه تنها با قابلیت سودآوری سازمان، بلکه با رشد سازمان نیز در ارتباط

^۱- Zander et al

^۲- Palmatier et al

^۴-Zeithaml et al

^۴ Customer Relationship Management (CRM)

^۵ Relationship Management (RM)

^۶- Strategic Business Unit (SBU)

Buzell and Gale

است (لی و همکاران، ۲۰۱۹). ارتباط، یکی از قدیمی ترین و درعی نحال عالی ترین دستاوردهای بشری است. ارتباط زمینه ساز زندگی اجتماعی ماست. (علیزاده مجد و همکاران، ۱۳۹۹) ازسویی سازمانها و شرکت ها بمنظور ارتقای مشتری مداری و پیاده سازی صحیح آن نیاز به توجه به ارتقای مهارتهای ارتباطی خود جهت بهبود مزیت رقابتی خود دارند و لذا در این راستا می بایست توجه ویژه ای به مقوله ارتباطات در سازمان داشته باشند. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و ... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فیزیکی یا عصبی به وجود بیاید یعنی مانعی در راه جریان آزاد پیام ها ایجاد شود، عواقب منفی به دنبال خواهد داشت به همین صورت اگر مشکلی در ارتباطات سازمانی ایجاد شود، باید به صورت سریع و کامل برطرف شود. درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش می دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می شود (صنعی، ۱۳۹۸) استفاده از فناوری های دیجیتال از طریق تأثیری که بر سرعت یا تغییرپذیری جریان دارند، منجر به بهبود کارایی فرآیند می شود. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۲) ^۹

شرکت ایران خودرو سازمانی است که از نظر عملکردی تولیدی و خدماتی محسوب شده و سازمان هایی که خروجی آنها را خدمات تشکیل می دهند مشتری گرایی و توجه به رضایت، اعتماد و تعهد مشتری یکی از مهمترین عوامل موفقیت آن سازمان محسوب می شود و این نکته مورد قبول بسیاری از محققان بوده و در مطالعات زیادی نشان داده شده است. . علیرغم میزان تحقیقاتی که یک ارتباط مثبتی میان قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری و نقش متغیرهای دیگر تحقیق همچون مهارتهای ارتباطی را نشان می دهند؛ در مورد اینکه چگونه این رابطه ها برقرار شده اند؛ دانش حداقلی وجود دارد لذا در این پژوهش ما تاثیر تاثیر قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری مهارتهای ارتباطی در صنعت خودروسازی بررسی خواهیم کرد. در این راستا مساله اصلی تحقیق این است که میزان بهبود مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر قدرت ارتباطات به چه میزان خواهد بود؟ و آیا مهارتهای ارتباطی می تواند بعنوان میانجی در این رابطه موثر واقع گردد؟

ادبیات پژوهش

مدیریت ارتباط با مشتری

ضرورت تکامل فناوری اطلاعات و به ویژه شبکه اینترنت و تجارت الکترونیکی، فرصتی برای بهبود ارتباط با مشتریان نسبت به امکانات قبلی در بازارهای رقابتی امروز به وجود آورده است. هدف نهایی تبدیل این ارتباطات و تعاملات به سودآوری بیشتر از طریق افزایش خریدهای تکراری و کاهش هزینه های کسب مشتری است. مدیریت مشتری مداری مجموعه ای از فرایندها و راهبردهای مرتبط با مشتری است که با نرم افزارهای خاص پشتیبانی می شود تا وفاداری مشتریان و سرانجام سودآوری شرکت را افزایش دهد. از الزامات آن می توان به جلب مشتری مناسب، پیشنهاد ارزش مناسب، نهادینه سازی بهترین فرایندها، بالابردن انگیزش کارکنان و فراگیری نگاه داشت مشتریان اشاره نمود (غلامی اواتی و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱). رویکرد انسان بر بهبود مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، استخدام، آموزش و ارتقاء متمرکز است. اجرای نسبتاً ارزان و تأثیر نسبتاً سریع برخی از

مزایای این رویکرد است، اما تأثیر آن به دلیل این واقعیت محدود است که تمرکز بر انتخاب کارکنان و آموزش، تنظیم ساختار اداری و پشتیبانی رویه‌ای برای فرآیندها را تضمین نمی‌کند. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۱)

مدیریت ارتباط با مشتری از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

- ۱) مشتری: منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارد.
 - ۲) ارتباط: منظور از ارتباط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق رابطه‌ای یادگیرنده است.
 - ۳) مدیریت: مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت فرایند کسب و کار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.
- متخصصان و نظریه پردازان هر کدام از مدیریت ارتباط با مشتری تعاریفی گوناگون عرضه کرده‌اند. این تعاریف را می‌توان در چهارگروه کلی با عناوین راهبرد، فناوری، فرایند و سیستم اطلاعاتی طبقه‌بندی نمود. برخی از تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان از دیدگاه نظریه پردازان مختلف به شرح زیر است:

- مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه روش‌شناسی‌ها، فرایندها، نرم افزارها و سیستم‌هاست که به موسسات و شرکت‌ها در مدیریت موثر و سازمان‌یافته ارتباط با مشتری کمک می‌کند (پنگ و همکاران، ۲۰۰۹).
- مدیریت ارتباط با مشتری، راهبرد جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری فرایندها و تمام فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد (توحیدی و جباری، ۲۰۱۲).
- مدیریت ارتباط با مشتری شامل همه گام‌هایی است که سازمان برای ایجاد ارتباطات سودمند با مشتری برمی‌دارد و در قالب کارگروهی لازم برای حصول اطمینان از رضایت مشتری تعریف می‌شود. این نوع مدیریت شامل ابعاد؛ انتخاب مشتریان، جذب مشتری، حفظ مشتری، رشد و ارتقای مشتری است (ناجی و لی، ۲۰۰۹).

ارتباطات و مهارت‌های ارتباطاتی

در بازار کسب و کار امروز، توجه شایانی به مفهوم ارتباطات بین فراهم کننده خدمت و مشتریان شده است. واژه ارتباطات هم در بخش کابردی و هم تئوریک فاکتور یک تعریف مشخص است. اساساً یک رابطه ممکن است در زمینه ای کاربردی وجود داشته باشد. بارنز (۱۹۹۷) بیان می‌کند زمانی که رابطه از طریق تعاملاتی ادامه دار به وجود می‌آید، در نتیجه خرید خدمت حداقل دو عامل مداخله گر برای ایجاد رابطه ضروری است. وی بیان میکند که قبل از ایجاد رابطه، هر دو طرف باید به طور متقابل وجود رابطه را درک کنند و رابطه باید به وسیله وضعیت خاصی مشخص شود که نیازمند مهارتی خاص می‌باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۹). این مهارت به عنوان مجموعه مهارت‌های اجتماعی در یک الگوی سه مرحله ای شامل؛ مهارت‌های دریافت، مهارت‌های پردازش و مهارت‌های پیامرسانی یا پاسخ است. مهارت‌های معمولاً به توجه و درک دقیق پیامها و محرک‌های اجتماعی در موقعیت‌های گوناگون مربوط است. ارزیابی و تجزیه و تحلیل پیام دریافت شده و یافتن پاسخ مناسب برای دادن

^۱Balouei&etal

^۲Peng et al

^۳Nagi and Li

بازخورد مناسب، به مرحله پردازش برمی گردد و بالاخره انتخاب ابزار، حالات، کلمات و چگونگی ارائه بازخورد و پاسخ پیام دریافت شده به مرحله پیامرسانی یا پاسخ مربوط می شود. (مصطفوی کهننگی و قادیان، ۱۳۹۹). با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای مهارت های منابع انسانی در صنعت ۴،۰، شرکت ها باید استراتژی مناسبی برای افزایش رقابت پذیری منابع انسانی خود اتخاذ کنند. با تمرکز بر اتوماسیون فرآیند، شرکت ها تنها به پس انداز مالی دست می یابند، در حالی که با اتخاذ استراتژی هایی مبتنی بر ظرفیت ها و استعدادهای منابع انسانی و فناوری، یک شرکت می تواند چشم انداز بزرگ تری را برای دستیابی به رشد و اهداف کسب و کار متصور شود. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۲) برای برقراری ارتباط به تعبیری حداقل باید دو انسان وجود داشته باشند تا موضوع خاصی را به کمک ابزار یا وسایل ویژه ای به اطلاع یکدیگر برسانند. از این قضیه به عنوان فرایند ارتباطات نام می برند. اگر چرخه ارتباط را محدود و مختصر کنیم و به رابطه بین فردی برسیم، دو فرد با یکدیگر در حال گفتگو هستند، آن که حرف می زند فرستنده، و آن که گوش می دهد گیرنده و آنچه بین آن دو رد و بدل می شود پیام نامیده می شود. در این رابطه بین فردی، از آنجا که نوع ارتباط افقی است جایگاه گیرنده و فرستنده قابل تغییر است. به سخن دیگر منبع می تواند به مخاطب یا به عکس، مخاطب می تواند به منبع تبدیل شود (گیوتاج و همکاران، ۱۳۹۸). ارتباط عبارت است از انتقال اطلاعات با وسایل ارتباطی گوناگون از یک نقطه، یک شخص با یک دستگاه به دیگری. چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات موثر و سوء تعبیرها و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد. پس می توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است که از آن جمله: هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود، انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل سازمان به نحوه ی موثر (حسینی نسب و عظیمی کهن، ۱۳۹۲).

پیشینه تحقیق:

جدول (۱) خلاصه ی پیشینه داخلی و خارجی

مطالعات انجام شده در خارج از کشور			
ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته های پژوهش
۱	لی و همکاران (۲۰۱۹)	تاثیر مشتری گرایی کارکنان و رضایت مشتری با میانجی گری کیفیت خدمات	برای این مطالعه ۳۵۰ شرکت نمونه برداری شده که هرکدام بیش از ۹۹ کارمند نداشتند. پاسخ دهندگان مالک یا مدیر بودند یا کارمندان-مدیران. از روش مدل معادلات ساختاری برای ارزیابی اثرات در بین متغیرهای مورد استفاده استفاده شده است. افته ها نشان داد که کارکنان رفتارهای مشتری مداری به طور قابل توجهی بر کیفیت درک شده و رضایت مشتری نسبت به مؤسسات دولتی تأثیر گذاشته است. به همین ترتیب، کیفیت خدمات درک شده مشتریان بر رضایت آنها نسبت به مؤسسات دولتی تأثیر می گذارد. مطالعات قبلی در مورد این مفاهیم بیشتر مربوط به بخش خصوصی است،

جایی که رقابت زیادی وجود دارد. این مطالعه همچنین به طور خاص مشتریان تجاری مؤسسه عمومی را مورد مطالعه قرار داده است، که کاملاً جدید است، خصوصاً در رابطه با مفاهیم مورد مطالعه. و سهم شرکتهای کوچک و متوسط در رشد اقتصادی، مطالعه آنها را بسیار مهم تر می کند.			
در این مطالعه از یک نظرسنجی آنلاین استفاده شده است. صلاحیت خلاقیت، فرایندهای مدیریت پروژه و پیامد پروژه بر کیفیت روابط از طریق ارزش درک شده مشتری و روابط بین فردی تأثیر گذاشتند. با این وجود، تنها خلاقیت بر کیفیت روابط تأثیر مستقیم و معنادار داشت. اگرچه خلاقیت نقش مهمی در توسعه روابط دارد، آژانس ها باید فرایندهای مدیریتی مؤثر و مؤثر پروژه را در دست داشته باشند تا از اتمام موفقیت آمیز پروژه در بازه زمانی و بودجه اطمینان حاصل شود تا بتوانند روابط مداوم با مشتریان خود را حفظ کنند.	ارتقای کیفیت ارتباطی بین شرکت و مشتری با بهبود عملکرد شرکت	لوین و همکاران (۲۰۱۹)	۲
پژوهشگران نشان دادند که فرایند بین المللی سازی شرکت به عنوان یک کل، با اشاره بر روابط با مشتریان به عنوان یک مکانیزم تولیدی از وابستگی درونی میان مسیرهای تحت تاثیر بین المللی سازی شرکت در شماری از بازارهای خارجی، اشاره دارد شماری از محققین تصدیق می نمایند روابط با مشتریان، احتمال دارد تا مزایایی را فراهم آورد که به سختی از روابط با تامین کنندگان، تامین شده اند. تحقیقات در مورد بین المللی سازی شرکت، برای مدت ها نشان داده است که ارتباط با مشتریان، می تواند شرکت را از طریق مکانیزم تبعیت- از مراجعه کننده، به بازارهای خارجی هدایت نماید. روابط با مشتریان نیز نشان داده اند که بر انتخاب بازارهای خارجی تاثیر می گذارند. به علاوه آن ها معمولاً مهمترین منبع دانش تجربی در فرایند بین المللی سازی شرکت، دیده می شوند و به صورتی مثبت بر توسعه شرکت در یک بازار خارجی ویژه، تاثیر می گذارند.	بررسی تاثیر روابط مشتری بر بهبود فرآیند عملکرد بین المللی	گنز و همکاران (۲۰۱۸)	۳
این مطالعه با افزودن به مدل مرزی تصادفی ورودی-خروجی مرسوم، شامل ورودی های منابع رسانه های اجتماعی و نتایج مرتبط با مشتری برای اندازه گیری قابلیت های CRM	تعریف و اندازه گیری قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی	کیم و وانگ (۲۰۱۸)	۴

^۴ Levin et al^۵ Getz et al^۶ Kim and Wang

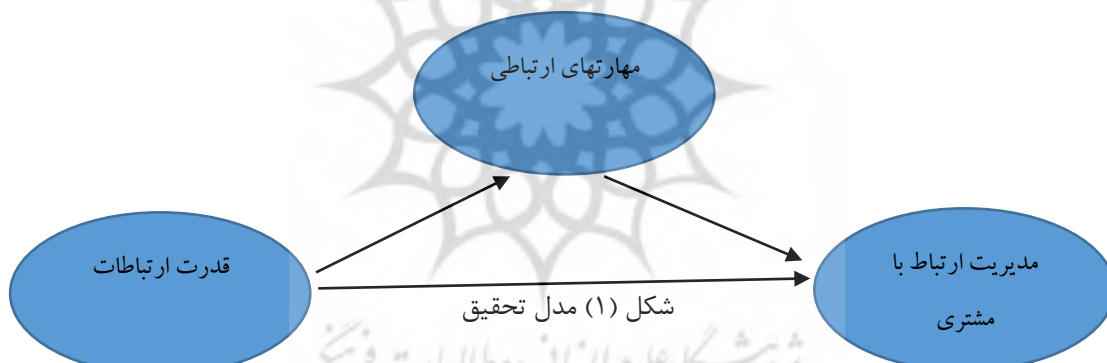
<p>اجتماعی را پیشنهاد می‌کند. یک برنامه تجربی نشان می‌دهد که قابلیت CRM اجتماعی بسیار مهم است. سرمایه گذاری در فناوری رسانه های اجتماعی می تواند منجر به مزایای قابل توجه CRM و ارزش بازار بیشتر برای شرکت شود. بازاریابان باید بر روی توسعه استراتژی هایی تمرکز کنند که بر ایجاد ارتباط با مشتری از طریق رسانه های اجتماعی تأکید می‌کند، که امکان مشارکت و تعامل بیشتر مشتری بین مشتری و کسب و کار را فراهم می‌کند.</p>			
<p>نتایج: نمره مهارت های ارتباطی کارکنانی که سن بالای ۵۱ سال داشتند، ۲۱ سال یا بیشتر تجربه کاری داشتند و سال های بیشتری در بخش فعلی خود کار کردند از پرستاران بالا تر است نمره مهارت های ارتباطی پرستاران از جراحان و متخصصان هوشبری بالاتر بود. این نمره با افزایش سن، تجربه کاری و افزایش سال های کاری در یک بخش افزایش می یابد. نتیجه: این نتایج به رهبران کمک می نماید تا ارتباطات بین کارکنان اتاق عمل را بهبود دهند. پیشنهاد می شود که به منظور ارزیابی عینی تر مهارت های ارتباطی کارکنان اتاق عمل، نتایج بدست آمده از مطالعات انجام شده در زمینه این موضوع در بیمارستان های مختلف افزایش یابد.</p>	<p>ارزیابی مهارت های ارتباطی کارکنان اتاق عمل</p>	<p>انلر و همکاران (۲۰۱۸)</p>	<p>۵</p>
مطالعات انجام شده در داخل کشور			
<p>در این تحقیق با استفاده از منابع مکتوب و نظر خبرگان و همچنین بررسی پیشینه پژوهش ها و مقاله های مجلات معتبر، مدل مفهومی پژوهش استخراج و متغیرهای مشتری گرایی، بازارگرایی بعنوان متغیر مستقل، اعتماد و وفاداری بعنوان متغیر میانجی و مزیت رقابتی بعنوان متغیر وابسته در مدل مفهومی تحقیق قرار گرفتند و سپس با راهنمایی استاد راهنما پرسشنامه های استاندارد آنها تهیه گردید، برای تعیین روایی از روایی صوری و محتوایی و برای سنجش پایایی پرسشنامه ها ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت. حجم نمونه آماری تحقیق ۳۰۰ نفر در نظر گرفته شد و سپس با روش تصادفی طبقه ای انتخاب و پرسشنامه ها میان آنها توزیع گردید و پس از تکمیل و جمع آوری، داده های مورد نیاز تحقیق گرد آوری و با استفاده از فنون آمار توصیفی و نرم افزار SPSS و فنون آمار استنباطی به کمک نرم افزارهای آماری AMOS انجام گردیده است. یافته ها حاکی از آن است</p>	<p>بررسی تاثیر مشتری گرایی و بازارگرایی بر مزیت رقابتی با میانجیگری اعتماد و وفاداری مشتری</p>	<p>نوری قلعه نو (۱۳۹۹)</p>	<p>۶</p>

<p>که تمامی فرضیه های تحقیق که در آنها تاثیر معناداری بین مشتری گرایی، بازارگرایی و مزیت رقابتی و نیز تاثیر بین متغیر های میانجی و متغیر وابسته را مورد بررسی قرار می داد مورد سنجش قرار گرفته و تمامی آنها تایید گردید.</p>			
<p>تجزیه و تحلیل یافته های حاصل از پرسشنامه در سطح استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS پرداخته شده است. در سطح استنباطی با توجه به فرضیات تحقیق از آزمون های رگرسیون و همبستگی و همچنین در بخش یافته های جانبی از آزمون های t مستقل و تحلیل واریانسیک راهه استفاده شده است. طبق نتایج به دست آمده تأیید شده که بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد آنها رابطه وجود دارد. یعنی با بالا رفتن مهارت های ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می شود.</p>	<p>عنوان بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد آنها در دانشگاه پیام نور</p>	<p>مصطفوی کهنگی و قادیان (۱۳۹۹)</p>	<p>۷</p>
<p>یافته ها نشان می دهد که بین ابعاد مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه ی معناداری وجود دارد و بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه ی بین درک پیام و عملکرد کارکنان (۰/۵۵۹) = r می باشد. بین پنج مولفه ی مربوط به مهارت های ارتباطی (که شامل: درک پیام، قاطعیت، بینش، گوش دادن، کنترل عواطف می باشد) با عملکرد کارکنان رابطه ی معناداری وجود دارد و این معناداری مثبت و مستقیم است. لذا می توان نتیجه گرفت که با افزایش مهارت های ارتباطی مدیران، عملکرد کارکنان افزایش می یابد.</p>	<p>بررسی رابطه ی بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس</p>	<p>گیوتاج و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۸</p>
<p>درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش میدهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان میشود. مقاله پیش رو تلاشی است برای ارائه بحثی راجع به نقش مهارت های ارتباطی در سازمان، ارتباطات سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان و مدیران با بررسی موانع و مشکلات آن و راه های بهبود ارتباطات سازمانی، قوانین در این رابطه و راهکار هایی برای حمایت از ارتباطات سازمان.</p>	<p>مهارت های ارتباطی در سازمان و عملکرد شغلی مدیران و کارکنان</p>	<p>صنیعی (۱۳۹۸)</p>	<p>۹</p>
<p>در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد هافتون و نک به سنجش مهارت های خودرهبی و استراتژی های سه گانه آن شامل رفتار، پاداش طبیعی و الگوهای فکری سازنده پرداخته و رابطه آنان را با نوآوری از طریق پرسشنامه مقیمی (۱۳۹۰) بررسی نمودیم. در این تحقیق از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون و آماره آزمون t در سطح اطمینان ۹۵ درصد و درجه آزادی n-2 و از نرم افزار SPSS18 استفاده</p>	<p>بررسی رابطه میان مهارت های خود رهبری و رفتار نوآورانه در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی</p>	<p>احمدی و همکاران (۱۳۹۱)</p>	<p>۱۰</p>

شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بین مهارتهای خودرهبی و استراتژی های سه گانه آن با رفتار نوآورانه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.			
--	--	--	--

روش تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق شناسایی و تعیین تاثیر تاثیر قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری مهارتهای ارتباطی می باشد ، لذا تحقیق از نظر هدف کاربردی می باشد ، زیرا تحقیق در پی یافتن پاسخ برای مشکلاتی که مطرح است می باشد. از نظر نحوه گردآوری داده ها ، توصیفی و از نوع همبستگی است ، زیرا پس از برخورد با موقعیت مساله ای و بیان موضوع اطلاعات مورد نیاز گردآوری شده است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۸) سوالات پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق حاصل گردآوری شاخص های استاندارد از پرسشنامه های استاندارد برای سه متغیر پژوهش می باشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان بخش بازاریابی شرکت ایران خودرو واقع در استان کرج می باشند. از بین ۵۰ نفر کارکنان بازاریابی این شرکت ۴۰ نفر طبق فرمول کوکران برای نمونه گیری انتخاب و به صورت تصادفی ساده پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. هر پژوهش میدانی به مدل تحقیق نیاز دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آنها را نشان می دهد.



در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های مختلف آمار توصیفی، استنباطی و روش حداقل مربعات جزئی، به وسیله نرم افزارهای SPSS ۲۲ و SmartPLS۲ استفاده شده است. در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور آزمون فرضیه های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتیجه ها و بحث

برازش مدل اندازه گیری:

مدل اندازه گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه گیری می شود. برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری معیارهای زیر استفاده شده است:

- (۱) معناداری بار عاملی بین گویه ها و متغیرهای مکنون مربوط به خود
- (۲) پایایی که توسط ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می شود.
- (۳) روایی همگرا که با معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می شود.

(۴) روایی واگرا که با روش فورنل و لارکر سنجیده می شود.

جدول (۲). مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مولفه های تحقیق

شاخص	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
قدرت ارتباطات	۰/۵۷۰	۰/۹۲۹	۰/۹۱۵
مشتری گرایی	۰/۶۸۰	۰/۸۶۴	۰/۷۶۴
سازماندهی CRM	۰/۶۹۸	۰/۸۷۴	۰/۷۸۲
مدیریت دانش	۰/۶۳۱	۰/۸۳۶	۰/۷۰۵
تکنولوژی مبتنی بر CRM	۰/۶۷۹	۰/۸۹۴	۰/۸۴۱
مهارت های ارتباطی	۰/۷۱۵	۰/۹۴۶	۰/۹۳۳

همانطور که از جدول (۲) مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مولفه ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است. همچنین مقدار AVE تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرای سوالات پرسشنامه مورد قبول می باشد.

برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول (۲) هر ۳ شرط فوق برای تمامی متغیرها برقرار می باشد. بنابراین تمامی متغیرها از روایی همگرا برخوردار هستند.

چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول زیر اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می باشند.

جدول (۳). AVE و همبستگی بین شاخص های تحقیق

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	تکنولوژی مبتنی بر CRM	۰,۸۲۴					
۲	سازماندهی CRM	۰,۴۵۵	۰,۸۳۵				
۳	قدرت ارتباطات	۰,۴۱۶	۰,۶۰۲	۰,۷۵۵			
۴	مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۳۴۴	۰,۵۷۷	۰,۴۴۶	۰,۸۵۸		
۵	مدیریت دانش	۰,۵۴۸	۰,۵۸۲	۰,۵۲۸	۰,۴۶۸	۰,۷۹۵	
۶	مشتری گرایی	۰,۵۹۰	۰,۴۸۸	۰,۶۱۴	۰,۴۴۸	۰,۶۴۶	۰,۸۲۵

همانطور که از داده های جدول (۳) مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش مورد تایید است.

برازش مدل ساختاری

- برازش بخش ساختاری مدل از طریق بررسی مقادیر R^2 (واریانس تبیین شده) و مقادیر Q^2 (قدرت پیش‌بینی مدل) و معیار f^2 صورت می‌پذیرد.

الف) معیار R^2

معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول (۵) مقدار R^2 محاسبه شده برای سازه‌های مهارت‌های ارتباطی ۶۴۴/۳۳۴ و مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۶۷۹، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ب) معیار Q^2

معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. با توجه به جدول (۵) مقدار معیار Q^2 محاسبه شده، نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای مهارت‌های ارتباطی ۰/۶۴۴ و مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۶۷۹ دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ج) معیار f^2

مقادیر شاخص f^2 موجود در جدول بالا مناسب بودن این شاخص را نشان می‌دهد.

جدول (۴). شاخص‌های بررسی کفایت مدل تحقیق

متغیر	R^2	Q^2	f^2
قدرت ارتباطات	--	--	۰/۳۸۴
مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۴۴	۰/۴۲۶	۰/۵۱۹
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۶۷۹	۰/۴۶۵	--
سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای R^2 به ترتیب به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی			
سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای Q^2 به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی			
سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f^2 به ترتیب نشان از اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ			

برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل خواهد شد. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF^1 وجود دارد. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول موجود در جدول محاسبه می‌گردد.

جدول (۵). نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

R^2	<i>Communalities</i>	$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$
۰/۶۶۱	۰/۴۳۳	۰/۵۴۷

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی (*Communalities*) مقدار ۰/۴۳۷ و میانگین مقادیر R^2 برابر ۰/۶۶۱ بدست آمده است و با توجه به فرمول مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۴۷ بدست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک ۰/۳ بوده و نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است. معیار بالای GOF مدل کلی را با قدرت تایید کرده و اجازه ورود به بخش بررسی فرضیات صادر می‌گردد.

آزمون فرضیه های پژوهشی

آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس روش حداقل مربعات جزئی انجام شده است. اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر بوده و برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار آماره تی هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. برای بررسی فرضیه میانجی از روش سوبل استفاده می‌کنیم. اما مهمترین شاخصی که باید بیاموزد $\text{variance accounted for (VAF)}$ یا همان شمول واریانس است.

جدول (۶) نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های تحقیق

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	قدرت ارتباطات ← مهارت های ارتباطی	۰/۸۰۳	۳۷/۴۰۴	تایید
۲	مهارت های ارتباطی ← مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۲۷۴	۶/۰۴	تایید
۳	مدیریت ارتباط با مشتری ← مهارت های ارتباطی	۰/۵۸۷	۱۳/۷۲۴	تایید

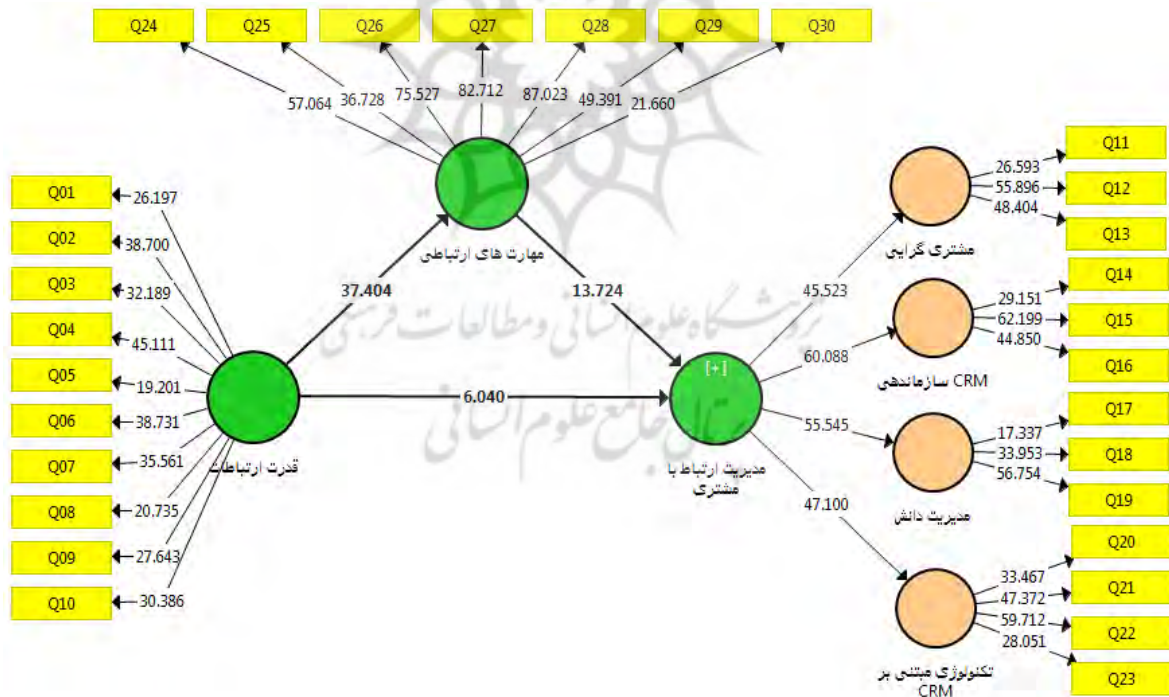
Goodness Of Fit

Tenenhaus et al.

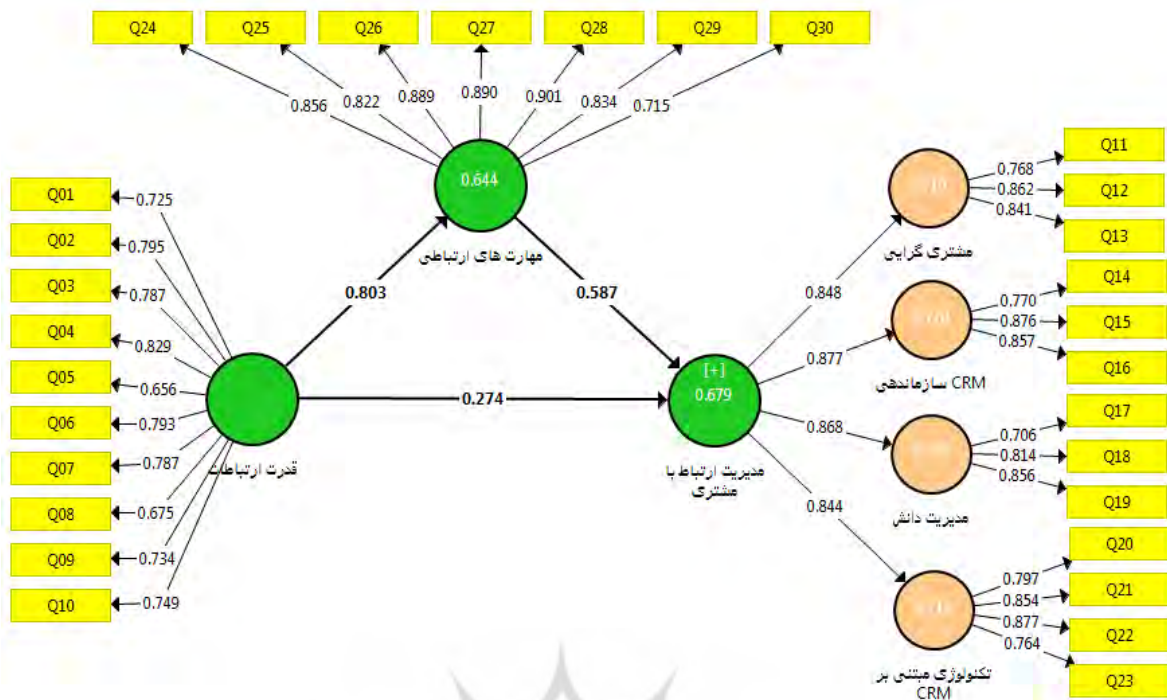
جدول (۷) بررسی فرضیه چهارم پژوهش (نقش میانجی گری مهارت های ارتباطی)

نتیجه	تأیید یا عدم تأیید	P (sig)	آماره t	ضریب مسیر استاندارد	فرضیه
متغیر مهارت های ارتباطی در رابطه قدرت ارتباطات با مدیریت ارتباط با مشتری	تأیید	P<0.05	۳۷/۴۰۴	۰/۸۰۳	قدرت ارتباطات ← مهارت های ارتباطی
مهارت های ارتباطی در رابطه قدرت ارتباطات با مشتری	تأیید	P<0.05	۱۳/۷۲۴	۰/۵۸۷	مهارت های ارتباطی ← مدیریت ارتباط با مشتری
قدرت ارتباطات با مشتری	تأیید	P<0.05	۶/۰۴	۰/۲۷۴	قدرت ارتباطات ← مدیریت ارتباط با مشتری
مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی جزئی دارد			ضریب مسیر غیر مستقیم = ۰/۴۷۱ t غیر مستقیم = ۱۳/۳۶۳	ضریب مسیر مستقیم = ۰/۲۷۴ t مستقیم = ۶/۰۴	
				ضریب مسیر کل = ۰/۷۴۵	

مطابق شکل های ۳ و ۲، مقدار ضریب مسیر برای متغیر و مقدار آماره تی به دست آمده که بیشتر از مقدار ۱/۹۶ می باشد. بنابراین فرضیات مورد تأیید هستند.



شکل (۲) آماره تی



شکل (۳) ضریب مسیر

نتیجه گیری

با توجه به بررسیهای فراوان از ادبیات گذشته در ارتباط با متغیرهای قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین مهارتهای ارتباطی پژوهشی یافت نشد که این سه متغیر را مورد بررسی قرار داده باشد. در ادامه با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روابط بین متغیرها به صورت هم خطی میباشد از روش مدل‌یابی معادله‌های ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS Smart استفاده شد. روش PLS Smart برای برآزش و ارزیابی روایی مدل‌های معادله‌های ساختاری، سه بخش را تحت پوشش قرار میدهد: بخش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و بخش کلی مدل. همچنین از نرم‌افزار SPSS برای به دست آوردن نتیجه کمک گرفته شد.

نتایج نشان داد مطابق با جدول (۶)؛ آماره معنی‌داری بین متغیر قدرت ارتباطات و مهارت های ارتباطی برابر (۳۷/۴۰۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان قدرت ارتباطات و مهارت های ارتباطی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۸۰۳) است و میزان تاثیر مثبت قدرت ارتباطات بر مهارت های ارتباطی شرکت را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در قدرت ارتباطات، موجب افزایش ۰/۸۰۳ واحدی در مهارت های ارتباطی خواهد شد. این بدان معناست که قدرت ارتباطات بر مهارت های ارتباطی تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می‌شود.

همچنین مطابق با جدول (۶)؛ آماره معنی‌داری بین متغیر قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری برابر (۶/۰۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۷۴) است و میزان تاثیر مثبت قدرت

ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری شرکت را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در قدرت ارتباطات، موجب افزایش ۰/۲۷۴ واحدی در مدیریت ارتباط با مشتری خواهد شد. این بدان معناست که قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تایید می‌شود.

در ادامه نیز مطابق با جدول (۶)؛ آماره معنی‌داری بین متغیر مهارت های ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری برابر (۱۳/۷۲۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان مهارت های ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۸۷) است و میزان تاثیر مثبت مهارت های ارتباطی بر مدیریت ارتباط با مشتری شرکت را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در مهارت های ارتباطی، موجب افزایش ۰/۵۸۷ واحدی در مدیریت ارتباط با مشتری خواهد شد. این بدان معناست که مهارت های ارتباطی بر مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تایید می‌شود.

بمنظور بررسی نقش میانجی گری مهارت‌های ارتباطی همانطور که در جدول (۷)؛ مشاهده می‌شود متغیر قدرت ارتباطات با ضریب استاندارد شده ۰/۸۰۳ دارای رابطه معنی‌دار با مهارت های ارتباطی می‌باشد ($t > 1.96$).

همچنین متغیر مهارت های ارتباطی با ضریب استاندارد شده ۰/۵۸۷ دارای رابطه معنی‌دار با مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد ($t > 1.96$). بر این اساس می‌توان پذیرفت که مهارت های ارتباطی در تاثیر قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی دارد.

ضمناً با توجه به اینکه مسیر مستقیم مهارت های ارتباطی بر مدیریت ارتباط با مشتری دارای ضریب استاندارد شده معنی‌دار است، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مهارت های ارتباطی به صورت متغیر میانجی جزئی در رابطه قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری می‌نماید.

همچنین آزمون سوپل رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر می‌باشد. همانطوری که در جدول نشان داده شده است مقدار t غیر مستقیم حاصل از آزمون سوپل ۱۳/۳۶۳ است، که این مقدار از ۱/۹۶ بیشتر است. و بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تاثیر غیر مستقیم قدرت ارتباطات بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری مهارت های ارتباطی معنی‌دار و فرضیه چهارم نیز مورد تایید قرار گرفته است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون مدل، ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر قدرت ارتباطات و مدیریت ارتباط با مشتری از طریق متغیر میانجی مهارت های ارتباطی برابر با ۰/۷۴۵ است.

با توجه به مدل و نتایجی که از فرضیات پژوهش به دست آمد پیشنهادات ذیل ارائه شده است:

به مدیران مجموعه مورد مطالعه توصیه میشود بعد از تحقق ضرورت‌های استقرار مدیریت دانش مشتری، از وجود بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانش مشتری در قالب شرایط زمینه ای با چالش‌های استقرار از قبیل «کمبود تخصص حرفه ای، نبود چشم انداز و راهبرد مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری، دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی، دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی، کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده و دشواری راضی کردن مشتری به ارائه اطلاعات» اطمینان حاصل کنند و قبل از استقرار مدیریت دانش مشتری، پروژه های بهینه سازی را برای بهبود وضعیت شرایط زمینه ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از استقرار مدیریت دانش مشتری با مشکلات و موانع کمتری روبه رو شوند. به مدیران توصیه می‌شود هنگام استقرار مدیریت دانش مشتری سعی کنند به تمامی ابعاد استقرار مدیریت دانش مشتری شامل «توانمندسازی سازمان برای اخذ تصمیم‌های مناسب تجاری، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، تعیین

ساختار مدیریت دانش مشتری، طراحی نظام پاداش بهینه و ایجاد آگاهی عمومی» توجه داشته باشند و سعی کنند این ابعاد را به صورت کامل در مجموعه سازمانی خود اندازه گیری، رصد و پایش کنند تا از تغییر و تحولات موجود در حوزه فعالیت خود مطلع شوند. همچنین، به مدیران و تصمیم گیران ارشد مجموعه مورد مطالعه توصیه می شود هنگام انتخاب سازوکارها و ابزارهای استقرار مدیریت دانش مشتری به شرایط مداخله گر از قبیل «نوع مشتری مورد نظر، قوانین دولتی، مهارت و تخصص نیروی انسانی، زیرساختهای فناورانه، چشم انداز و راهبرد» توجه کنند تا در انتخاب سازوکارهای استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان خود دچار اشتباه نشوند و از این ابزارها نهایت استفاده را ببرند. همچنین، سعی کنند شناخت خود از سایر سازوکارها و ابزارهای استقرار مدیریت دانش مشتری و نیز شرایط استفاده از آنها را افزایش دهند تا در عمل استقرار مدیریت دانش مشتری آزادی عمل و انعطاف بالایی داشته باشند. به مدیران متولی تصمیم گیری توصیه میشود در صورتی که بتوانند مدیریت دانش مشتری را در سازمان خود مستقر کنند و به این کار اهتمام و مداومت داشته باشند، میتوانند از پیامدهای استقرار مدیریت دانش مشتری از قبیل «کاهش/اجتناب از هزینه های اضافی، خلق ارزش جدید برای مشتریان، بهبود وضعیت مدیریت ارتباطات با مشتری، بهبود مهارت فنی کارکنان، هم افزایی ناشی از همکاری در بین کارکنان، ایجاد دیدگاه جامع و منسجم نسبت به مشتری، افزایش درآمد سازمان و بهبود وضعیت سودآوری» بهره مند شوند

منابع

- احمدی، حسن، نوری، گنجه(۱۳۹۶). ارائه مدل تاثیر فرهنگ کار بر رفتار نوآورانه و عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر اردبیل با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۹(۳۳)، ۱۰۹-۱۲۴.
- آزاد ارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی بازاریابی مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری در شرکت های دانش بنیان. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۲(۳)، ۱۵-۲۹.
- حسینی نسب، سیدداود، عظیمی کهن، خاطره. (۱۳۹۲)، بررسی وضعیت مهارت های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه ی آن با رضایت ارباب رجوع (معلمان) آموزش پرورش ناحیه یک شهر اردبیل سال ۹۰. نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)، ۶(۲۳)، ۱۳-۳۰.
- خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۸۸). روشهای تحقیق در علوم انسانی، انتشارات یادواره کتاب، تهران
- صالحی، صادقه؛ بهاری، جعفر؛ محمدی، سمیرا. (۱۳۹۹)، تأثیر کیفیت رابطه با مشتری بر وفاداری مشتریان در صنعت رستوران داری، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت گردشگری، سال پانزدهم، شماره ۵۰
- صنّعی، ماندانا(۱۳۹۸)، مهارت های ارتباطی در سازمان و عملکرد شغلی مدیران و کارکنان، سومین همایش ملی روانشناسی، تعلیم و تربیت و سبک زندگی، قزوین، <https://civilica.com/doc/1021030>

علیزاده مجد، امیررضا؛ داودی، عارفه؛ سقازاده، نرگس (۱۳۹۹). مطالعه تاثیر مهارت‌های برقراری ارتباط، اعتماد سازمانی و رفتار کارآفرینانه در صنایع لاستیک کشور (مورد مطالعه: شرکت لاستیک یزد تایر). صنعت لاستیک ایران، ۲۴(۹۷)، ۸۳-۶۷.

گیوتاج، سوغلی، جمشیدی نسب، عین‌الله شریفی. (۱۳۹۸) بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس. فصلنامه علمی دانش انتظامی هرمزگان، ۸(۲۷)، ۳۹-۵۱.

مصطفوی کهنگی، فرحناز و قادیان، فاطمه (۱۳۹۹)، نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور)، <https://civilica.com/doc/1231141>

ناظم، میترا؛ علیزاده مجد، امیررضا؛ نارنجی، مسعود (۱۴۰۰). تأثیر بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با نقش میانجی: رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت‌های منتخب حوزه فناوری اطلاعات)، *دراسات فی العلوم الانسانیة*، ۲۸(۱)، ص ۹۲-۶۷.

نوری قلعه‌نوامین (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر مشتری‌گرایی و بازاریابی بر مزیت رقابتی با میانجیگری اعتماد و وفاداری مشتری (مطالعه موردی: شعب بانک آینده، اقتصاد نوین و پارسیان در شمال تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

Balouei Jamkhaneh, H., Luz Tortorella, G., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "A comprehensive framework for classification and selection of H4.0 digital technologies affecting healthcare processes in the grey environment", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2021-0232>

Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective", *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030>

Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., and Chiara Leva, M. (2021), "A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare", *International Journal of Human Factors and Ergonomics* 1(1):1 DOI:10.1504/IJHFE.2021.10036737

Getz, G. T., & Dess, G. G. (2018). Investigating the Impact of Customer Relationships on Improving International Performance Process with Agility Mediator Role. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Kim, Hyun Gon & Wang, Zhan. (2018). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities, *Project Management Journal*, Vol. 39 No. 3, pp. 6-27.

- Levin Elizabet , Thu Nguyen Quach, Park Thaichon(2018)” Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – an application of project management, Journal of Business & Industrial Marketing, <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>
- Li Wenyan, Wisdom Wise Kwabla Pomegbe, Courage Simon Kofi Dogbe, Jewel Dela Novixoxo,(2019). "Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality", African Journal of Economic and Management Studies, <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2018-0314>
- Nagi, E. X., & Li, C. (2009). Application of Data Mining Technologies in Customer Relationship Management. *Expert Systems with Application*, 36, 2592–2602.
- Önler, Ebru, Tülin Yildiz, Semiha Bahar (2018), Evaluation of the communication skills of operating room staff, *Journal of Interprofessional Education & Practice*, Volume 10, March 2018, Pages 44-46
- Palmatier, R.W., Jarvis, C.B., Bechhoff, J.R., & Kardes, F.R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18.
- Peng, J., Lawrence, A. & Koo, T. (2009). Customer knowledge management in international project: A case study, *Journal of Technology Management in China*, 4(2): 145- 157.
- Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012). CRM as a marketing attitude based on customer's information, *Procedia Technology*, 1: 565–569.
- Zander, I., McDougall-Corvin, P., & Rose, E. (2015). Born globals and inter-national business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27–35.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D., (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, sixth ed. McGraw-Hill, NY