

مهارت های ارتباطی
و رضایت ارباب رجوع
(مدیریت راهبردی)

www.ketab.ir

تألیف:
سحر رحیمی

۱۳۹۶

سرشناسه: رحیمی، سحر، ۱۳۷۱ -
عنوان و تکرار پدیدآور: مهارت‌های ارتباطی و رضایت ارباب رجوع: (مدیریت راهبردی) / تألیف سحر رحیمی.
مشخصات نشر: اردبیل: یاوریان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۲۳۲ ص. : جدول، نمودار (بخشی رنگی).
شابک: 978-600-8834-09-0: ۱۸۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۲۵-۲۳۲.

عنوان دیگر: مدیریت راهبردی.

موضوع: ارتباط در مدیریت

موضوع: Communication in management

موضوع: کسب و کار -- ارتباط

موضوع: Business communication

موضوع: مشتری شناسی - مدیریت

موضوع: Customer relation - Management

موضوع: ارتباط گفتاری

موضوع: Oral communication

موضوع: مصرف کنندگان - رضایت

موضوع: Consumer satisfaction

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م ۳۰۳/۳ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵

شماره کتابشناسی ملی: ۶۸۱۶۸۹۴



انتشارات یاوریان

نام کتاب	: مهارت های ارتباطی و رضایت ارباب رجوع (مدیریت راهبردی)
تألیف	: سحر رحیمی
ناشر	: انتشارات یاوریان
چاپ و صحافی	: آرتین / دانش پژوه
صفحه آرا	: داور جعفرزاده
طراح جلد	: داور جعفرزاده
نوبت چاپ	: اول تابستان ۹۶
قطع	: وزیری
تیراژ	: ۱۰۰۰
قیمت	: ۱۸۰۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۳۴-۰۹-۰

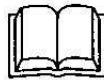
کلیه حقوق قانونی و مادی و معنوی برای مؤلف و ناشر محفوظ است هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق تکثیر تمام یا قسمتی از این مجموعه را ندارد در صورت مشاهده تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

مراکز پخش:

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی بن بست نیکپور ساختمان ۱۴
اردبیل، میدان شریعتی، خیابان امام خمینی، جنب بانک رفاه مرکزی

۰۴۵ - ۳۳۲۳۹۳۱۹ - ۳۳۲۵۱۴۲۴

www.yavarian-pub.com



فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۱

فصل اول:

مدیریت و مهارت های ارتباط با مشتری

مقدمه..... ۷

بخش اول : کلیات مهارت های ارتباطی..... ۸

مهارت کار جمعی..... ۸

گام های کلیدی به منظور کار گروهی..... ۱۰

مهارت گوش دادن..... ۱۶

اهمیت مهارت شنود موثر..... ۱۷

فواید گوش دادن..... ۱۸

راههای بهبود گوش دادن..... ۱۸

موانع خوب گوش دادن..... ۱۹

مهارت ترغیب کلامی..... ۲۰

اهمیت مهارت های کلامی..... ۲۰

محیط ارتباط کلامی مدیر..... ۲۱

روشهای ترغیب کلامی..... ۲۱

مهارت اعتماد سازی..... ۲۲

مهارت بحث و گفتگو..... ۲۵

اهمیت مهارت گفتگو..... ۲۶

نفوذ و اثرگذاری بر دیگران از طریق بحث و گفتگو..... ۲۸

انگیزشگری گفتگو..... ۲۸

مهارت نقد و انتقاد..... ۲۹

۳۱		نقد به عنوان یک مهارت اجتماعی
۳۲		برخی اصول نقد
۳۴		رفتار شهروندی سازمانی
۳۸		کارکردهای رفتار شهروندی سازمانی
۴۰		عملکرد شغلی و عملکرد شهروندی
۴۳		پیامدها و نتایج رفتار شهروندی سازمانی
۴۵		عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی
۴۵		ویژگیهای فردی کارکنان
۴۷		ویژگیهای شغلی
۴۸		ویژگیهای سازمانی
۴۸		رفتارهای رهبری
۴۹		رویکردهای اصلی در تبیین رفتار شهروندی سازمانی
۴۹		رفتار شهروندی سازمانی در قالب تمایز بین واژههای نقش و فرانش
۵۳		رفتار شهروندی سازمانی به عنوان تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان
۵۳		انواع رفتار شهروندی در سازمان
۵۷		ابعاد رفتار شهروندی سازمانی
۶۲		هوش هیجانی
۶۳		عوامل مؤثر در هوش هیجانی از نظرمایر و سالووی
۶۸		خودآگاهی
۶۹		آگاهی از دیگران
۶۹		کنترل احساسات
۷۱		استفاده از هیجانات و احساسات
۷۱		هوش اخلاقی
۷۳		عناصر هوش اخلاقی
۷۴		نقش هوش اخلاقی در موفقیت فردی و سازمانی
۷۶		هوش اجتماعی
۷۷		راهکارهای تقویت هوش اجتماعی
۸۴		بخش دوم: مبانی نظری مهارت های ارتباطی
۸۴		مفهوم ارتباطات
۸۵		هدف ارتباطات

۸۵.....	نقش ارتباطات.....
۸۶.....	فرآیند ارتباطات.....
۸۸.....	انواع ارتباطات.....
۸۹.....	انواع الگوهای ارتباطی.....
۹۰.....	انواع ارتباطات از حیث ارائه بازخورد (عکس العمل).....
۹۰.....	انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام.....
۹۱.....	انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیررسمی.....
۹۲.....	انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات رسمی.....
۹۳.....	انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات غیررسمی.....
۹۴.....	موانع برقراری ارتباطات.....
۹۴.....	موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش.....
۹۷.....	روشهای بهبود ارتباطات.....
۹۸.....	روشهای گسترش ناحیه عمومی.....
۹۸.....	ویژگیهای ارتباط موفق.....
۹۸.....	مهارتهای ارتباطی.....
۹۹.....	ابعاد مهارتهای ارتباطی.....
۱۰۰.....	بخش سوم : مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۰۰.....	اصول و مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۰۲.....	اهداف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۰۳.....	اهداف CRM از دیدگاه بارنت.....
۱۰۳.....	اهداف CRM از دیدگاه نول.....
۱۰۴.....	اهداف CRM از نظر سویفت.....
۱۰۴.....	اهداف CRM از دیدگاه گالبریت و راجرز.....
۱۰۴.....	اهداف CRM از نقطه نظر کالاکوتا و رابینسون.....
۱۰۵.....	رویکردی استراتژیک به CRM.....
۱۰۶.....	انواع سیستم های CRM.....
۱۰۷.....	فرایند پیاده سازی CRM.....
۱۰۸.....	عناصر کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۱۳.....	فاکتورهای اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۱۳.....	معیارهای بولینگ برای موفقیت ارتباط با مشتری.....

۱۱۳.....	معیارهای کوبین برای اندازه گیری موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱۴.....	معیارهای ونگ برای اندازه گیری موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱۴.....	معیارهای ایزکویردو برای اندازه گیری موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱۹.....	مدیریت دانش
۱۱۹.....	تکنولوژی
۱۲۰.....	دیدگاههای مختلف در مورد مدیریت ارتباط با مشتری
۱۲۰.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرایند
۱۲۱.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک استراتژی
۱۲۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فلسفه
۱۲۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک توانمندی
۱۲۳.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان تکنولوژی
۱۲۳.....	روندهای ارتباط با مشتریان
۱۲۳.....	سرعت ارائه خدمات
۱۲۴.....	خوش خدمتی
۱۲۴.....	ارائه خدمات یکپارچه
۱۲۵.....	سهولت استفاده از خدمات ارائه شده
۱۲۵.....	مزایای به کارگیری سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری
۱۲۹.....	چالشهای اجرایی مدیریت ارتباط با مشتری
۱۳۰.....	چالشهای پیاده سازی CRM در سازمان
۱۳۰.....	هزینه راه اندازی اولیه
۱۳۰.....	ابزارهای کاربردی یکپارچه
۱۳۰.....	همکاری بخشهای مختلف
۱۳۰.....	رابطه CRM و عملکرد

فصل دوم :

رضایتمندی و جلب رضایت مشتری

۱۳۴.....	تعریف و مفهوم رضایتمندی مراجعان
۱۳۵.....	رضایت مشتری در بخش دولتی
۱۳۵.....	انتظارات (توقعات) مراجعان
۱۳۶.....	کیفیت خدمات ارائه شده
۱۴۲.....	انواع مشتریان از لحاظ داخلی و یا خارجی بودن

۱۴۲	رضایتمندی مشتری
۱۴۳	تعریف مشتری
۱۴۴	انواع مشتری از جنبه میزان رضایت
۱۴۶	انواع مشتری از نظر رفتاری
۱۴۷	اهمیت اندازه گیری رضایتمندی مشتری
۱۴۹	مدل ترکیبی کیفیت خدمات
۱۵۰	مدل صف بندی (تنظیم) تکنولوژی اطلاعات
۱۵۲	مدل کیفیت خدمات ، ارزش مشتری و رضایت مشتری
۱۵۳	مدل کیفیت خدمات داخلی
۱۵۴	مدل کیفیت خدمات الکترونیکی
۱۵۵	نیروی ضمانت خدمات (SGS)
۱۵۶	مدل BSQ
۱۵۶	شاخص های رضایتمندی مشتری
۱۵۶	تشریح شاخص رضایت مشتری و رضایت کارکنان مانوئل و پدرو ۲۰۰۰
۱۵۷	تشریح مدل رضایت مشتریان داخلی کارکنان
۱۵۹	شاخص رضایت مشتری سوئدی
۱۶۰	شاخص رضایت مشتری آمریکایی
۱۶۲	شاخص رضایت مشتری اروپایی

فصل سوم :

تأثیر مهارت های ارتباطی

۱۶۴	در رضایت مشتری
۱۶۷	مهارت های ارتباطی
۱۶۷	انواع مهارت های ارتباطی
۱۶۷	مهارت کلامی
۱۶۷	مهارت شنود
۱۶۸	مهارت بازخورد
۱۶۹	رضایت مشتری
۱۷۰	خط مشی جلب رضایت مشتری
۱۷۱	انواع نگرش به مشتری
۱۷۲	اما چرا مشتری مداری؟

۱۷۲	تمایز بین رضایت و کیفیت
۱۷۳	رضایت مشتری در کارت ارزیابی متوازن
۱۷۴	رضایت مشتری در مدل تعالی سازمان
۱۷۶	مشتری‌مداری و خودروسازی
۱۷۷	مرحله جذب (تولید خودرو، تجهیزات، امکانات و کیفیت کالا در کارخانه)
۱۷۷	مرحله ارتباط با مشتریان (توزیع یا فروش خودرو؛ نمایندگان فروش)
۱۷۸	مرحله حفظ مشتریان (خدمات پس از فروش؛ تعمیرکاران)
۱۷۹	هفت دستور جلب رضایت مشتریان

فصل چهارم

نمونه مطالعه شده

تأثیر مهارت ارتباطی در رضایت ارباب رجوع

۱۸۶	بیان مسأله
۱۸۹	اهمیت و ضرورت
۱۹۱	اهداف مشخص تحقیق
۱۹۲	اهداف فرعی
۱۹۲	هدف کاربردی
۱۹۲	سؤالات تحقیق
۱۹۳	فرضیه‌های تحقیق
۱۹۳	تعریف واژه‌ها
۱۹۴	تعریف عملیاتی تحقیق
۱۹۴	مدل مفهومی
۱۹۵	روش تحقیق
۱۹۵	جامعه آماری
۱۹۵	حجم نمونه و روش نمونه‌گیری
۱۹۶	روش و ابزار گردآوری داده‌ها
۱۹۷	تشریح سؤالات تحقیق
۱۹۹	اعتبار و روایی ابزار اندازه‌گیری
۲۰۰	پایایی ابزار اندازه‌گیری
۲۰۱	روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها
۲۰۱	یافته‌های تحقیق



پیش گفتار

صنعتی شدن جهان، تشکیل سازمان‌های بزرگی را در پی داشته است که میلیون‌ها انسان در آنها به کار و فعالیت اشتغال دارند و ادامه حیات اقتصادی و توسعه و پیشرفت این سازمان‌ها در گرو همکاری کارکنان آنهاست. از طرفی دیگر، زندگی بهتر و شادکامی کارکنان نیز به بقاء و توسعه سازمان‌هایی که در آنها کار می‌کنند، وابسته است. سازمان‌ها بدون همکاری افراد به اهداف خود دستیابی پیدا نخواهند کرد و همکاری افراد با یکدیگر نیز بدون برقراری ارتباط مؤثر امکان پذیر نیست. ارتباط مؤثر، رمز موفقیت بسیاری از انسان‌ها در جنبه‌های مختلف اجتماعی، تحصیلی، زناشویی، تربیت فرزندان و زندگی شغلی و حرفه‌ای است. علوم و مهارت‌های فنی و قابلیت و مهارت در انجام وظایف شغلی، لازمه موفقیت و پیشرفت است اما بدون مهارت‌های دیگری مانند مهارت‌های اجتماعی، انسانی، ارتباطی پیشرفت اگر غیر ممکن نباشد مسلماً بسیار دشوار است. امروزه بسیاری از مشکلات ما نه در حیطه اشیاء بلکه در قلمرو انسان‌هاست و بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است. فقدان مهارت در برقراری ارتباط مؤثر، مشکل بزرگ زمانه ما و عامل شکست‌ها و ناکامی‌های بسیاری از مردم است. کارکنان زیادی در سازمان‌ها به جهت عدم توانایی در برقراری ارتباط مؤثر همه روزه با مشکلات متعددی با همکاران، مدیران و سرپرستان خود رو به رو می‌شوند.

وجود سازمان‌ها، وابسته به ارتباطات است و هر مدیری بیشتر وقت خود را صرف برقراری ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری مطلوب ضروری است. ارتباطات برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است. نقش ارتباطات در عملکرد سازمان بر هیچ کس پوشیده نیست. یکی از عوامل مهم تأثیر گذار بر عملکرد

سازمانی مهارت‌های ارتباطی است. ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریتی است و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازد و حفظ می‌کنند. به وسیله ارتباطات مدیران به سخنان دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری سهیم می‌شوند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی بدون ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی، انجام دهد. این مهارت‌ها، توانایی برقرار ساختن ارتباطات خوب در وضعیت‌های رودررو، به وسیله تلفن، در شکل‌های مختلف صحبت با عموم، در نوشتن و وسائل الکترونیکی رایانه‌ای نیز توانایی انجام وظایف به نحو مطلوب در محیط‌های کاری متنوع را در بر می‌گیرد. در واقع بسیاری از پیشرفت‌ها در محیط کاری امروزی، اغلب به ارتباطات به عنوان کلید آزاد کردن تمام توانایی‌های منابع انسانی سازمان بستگی دارد.

امروزه موفقیت سازمان‌ها، منوط به داشتن یک سیکل اجرایی است که دوسر قطر آن را ارباب رجوع تشکیل می‌دهد. ورودی‌ها و خروجی‌ها در نهایت در قرآیند ارائه خدمات، سبب جلب رضایت ارباب رجوع می‌شوند و این رضایتمندی را به صورت بازخورد به سیستم خود اعمال می‌کنند. رضایت، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در ارباب رجوع ایجاد می‌شود. در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات ارباب رجوع از طریق عملکرد و مهارت‌های ارتباطی کارکنان به وجود می‌آید. بر حسب اینکه انتظارات ارباب رجوع و خدمات دریافت شده با یکدیگر هم سطح باشند یا خدمات بالاتر یا پایین‌تر از سطح انتظارات ارباب رجوع باشند در ارباب رجوع احساس رضایت یا ذوق زدگی و یا نارضایتی پدید می‌آید. چنانچه یک سازمان به انتظارات و توقعات ارباب رجوع خود اشراف داشته باشند می‌تواند با استفاده از کارکنان کارآمد با مهارت‌های ارتباطی بالا و دانش فنی موجود خود، نظریات ارباب رجوع را به نحو احسن تأمین و رضایت آنان را فراهم آورد. باندکی دقت مشخص می‌شود، عنصری که در همه جای چرخه عملیات و حیات یک سازمان مهمترین نقش را ایفا کند، کارکنان آن سازمان هستند. اجرا و پیشبرد فرآیندهای یک سازمان به عهده کارکنان آن است. چنانچه این امر به خوبی صورت پذیرد سازمان می‌تواند پویا و اثر بخش بوده و خود را در جهت بهبود مستمر سوق دهد. اگر این امر مهم، محقق شود رضایت ارباب رجوع برقرار خواهد بود. رضایتمندی ارباب رجوع یکی

از معیارهای جدید سنجش عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات رسانی در سازمان‌های دولتی است.

این کتاب با هدف آگاهسازی مسئولین، علاقه‌مندان، پژوهشگران، دانشجویان و شهروندان در زمینه مدیریت و مهارت‌های ارتباطی که اهمیت زیادی در رضایت ارباب رجوع دارد، تهیه شده است. در فصل نخست این کتاب در قالب مدیریت و مهارت‌های ارتباط با مشتری، به توصیف و ویژگیهای کلیات مهارت‌های ارتباطی، مبانی نظری مهارت‌های ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری، پرداخته شده است. فصل دوم، رضایتمندی و جلب رضایت مشتری، مورد بررسی قرار می‌دهد. فصل سوم، توضیحاتی پیرامون تأثیر مهارت‌های ارتباطی داده شده است. فصل چهارم، به نمونه کار صورت پذیرفته در ارتباط با تأثیر مهارت ارتباطی در رضایت ارباب رجوع، اختصاص یافته است.

نگارنده امید دارد که در صورت وجود ابهام و نارسایی در کتاب حاضر، متخصصان آشنا به فرایند مدیریت، تصمیم‌گیرنده‌ها، مسئولین در رابطه با حوزه‌ی تخصصی مهارت‌های ارتباطی و تأثیر آن بر رضایت ارباب رجوع، متخصصین و نخبگان در عرصه مهارت‌های ارتباطی نسبت به اعلام نقص‌ها و کاستی‌های موجود، آنان را مطلع نمایند تا در چاپ‌های بعدی، اشکالات موجود رفع گردد.

در پایان لازم است از استاتید فرهیخته و گرانقدرم، اداره ورزش و جوانان شهر اردبیل و همه عزیزانی که به نحوی ما را در مراحل مختلف تهیه، تدوین و چاپ این کتاب یاری رسانده‌اند تشکر نموده و سپاس‌گویی‌هایم را که در حق اینجانب، مبذول داشته‌اند.

سحر رحیمی

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی - گرایش استراتژیک

تأبستان ۹۶