

نقش مهارت های ارتباطی مدیران در توسعه کسب و کار با تأکید بر مشتری مداری

سمیه سادات مهدوی^۱، سید وحید عقیلی^۲، نوروز هاشم زهی^۳، علی اکبر فرهنگی^۴

چکیده

خدمت به مشتری قدیمی ترین و درعین حال تازه ترین مسئله برای هر کسب و کار است. مطمئن ترین راه برای ادامه حیات و موفقیت کسب و کارها آن است که با کیفیت خدمات، همواره درخاطر مشتریان باقی بمانند. هدف این مقاله، بررسی نقش مهارت های ارتباطی مدیران در توسعه و موفقیت کسب و کار آن ها با تأکید بر مشتری مداری است. چارچوب نظری با استفاده از نظریه های ارتباطات، جامعه شناسی و مدیریت تعیین شده است. شاخص مهارت های ارتباطی؛ خودگشودگی، مهارت همدلی، حمایت اجتماعی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی، خودنظمی، تحریک فرهیختگی، مثبت گرایی که از نظریه های نفوذ اجتماعی، مدیریت حریم ارتباطات، سلسله مراتب نیازهای مازلو، نیازهای بالفعل مورای، رابرت کتس، نقض انتظارات، رهبری پُر جاذبه (وبر، هاوس)، متقاعد سازی (هاولند)، نظریه التون مایو و رهبری تحول آفرین باس استخراج شده است. شاخص های مدیریت مشتری عبارتند از: شفافیت و اطلاع رسانی به مشتری، سرعت در ارائه خدمت، صحت در ارائه خدمت، زیبایی فضای ارائه خدمت، انعطاف پذیری در ارائه خدمت، رعایت عدالت در ارائه خدمت، ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع می باشد. جامعه آماری، مدیران بنگاه های کسب و کار در شهر کرمان که با توجه به تقسیم بندی تعداد کارکنان اصناف شهر کرمان به سه دسته کوچک، متوسط و بزرگ؛ مدیران بنگاه های کسب و کار متوسط می باشد. این مقاله مبتنی بر روش کیفی است و تحلیلی- نظری می باشد و از روش های اسنادی، مصاحبه عمیق و ساخت نیافته کتابخانه ای و مصاحبه با مطلعین و سؤالات در سال ۱۳۹۶ جمع آوری و تحلیل شده است.

واژگان کلیدی: مهارت های ارتباطی، موفقیت کسب و کار، مدیریت مشتری.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۱۷

^۱ دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. ایران (Email: mahdavih.st@gmail.com)

^۲ دانشیار و عضو هیئت علمی گروه ارتباطات، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) (Email: seyed_vahid_aqili@yahoo.com)

^۳ استادیار و عضو هیئت علمی گروه جامعه شناسی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. ایران (Email: no_hashemzahi@yahoo.com)

^۴ استاد و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. ایران

مقدمه

امروزه، تمامی ابعاد زندگی انسان را کسب و کارها احاطه کرده اند. هر روز، انسان با تعداد زیادی از کسب و کارها در ارتباط است، خرید و فروش انجام می دهد و به واسطه آن ها نیازهای خود را برطرف می سازد. کسب و کار و بازاریابی، یکی از بخش های مهم تجارت به شمار می رود و مدیریت مشتری و کارکنان، کلید موفقیت کسب و کارها می باشد (Alvani & Danayifard, 2000: 295). معتقدند در دنیای کنونی یکی از استراتژی های نوین مدیریت کسب و کارها توجه به مقوله شهروندمداری و ارائه خدمات با کیفیت و جلب رضایت ارباب رجوع است. روابط انسانی آنقدر اهمیت دارد که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت و سازمان؛ مدیریت را علم هنر و فن برقراری روابط با دیگران و انجام کار توسط آنان می دانند. به عنوان مثال پارکر فالت، مدیریت را هنر انجام دادن کارها بوسیله دیگران تعریف کرده است. بر این اساس می توان گفت که سابقه روابط انسانی و ارتباطی به سابقه تمدن بشری مربوط می شود. (Mostafavi, 2005:96) ارتباطات مانند خونی است که در رگ حیات کسب و کار جریان دارد و فقدان آن باعث بروز اختلال در قلب کسب و کار خواهد شد. مدیران کسب و کار به این نتیجه دست یافته اند که تنها با قوانین و مقررات نمی توان کسب و کارهايشان را اداره کرد، بلکه در کنار آن ها برای موفقیت و توسعه در مدیریت باید از نظر مهارت های میان فردی و مردمی، قوی بود و از مهارت های ارتباطی در برخورد با کارکنان و مشتریان استفاده کرد. وجه تمایز مدیران پیشرو در کسب و کارهای موفق آن ها، مهارت های رهبری و ارتباطات است.

برخی تحقیقات بر روی ارتباطات بین اعضای خانواده، همچنین ارتباط بین بیمار و پرستاران در بیمارستان، برخی ارتباطات میان معلم و مدیر یا معلم و دانش آموزان در مدرسه (Manoochchri, 1999) و (Govasheriani, 2013) برخی هم به ارتباطات میان کارمندان یک سازمان با همدیگر یا کارمند با مدیر، (Akhlaghiketabch, 2002)، (Soleimani, 2011) و (Arbab, 2014) انجام شده است. عوامل مختلفی در موفقیت و عملکرد مدیران مؤثر است ولی تاکنون تحقیقی بر روی مهارت های ارتباطی مدیران در توسعه و موفقیت کسب و کارشان، با تأکید بر مشتری مداری در شهر کرمان انجام نشده است. اگر مدیران کسب و کار؛ آشنایی کافی به مهارت های ارتباطی داشته باشند، می توانند در برقراری ارتباط با کارکنان و مشتریان خود به صورت مؤثر عمل نمایند و کسب و کار خود را مدیریت کنند و موقعیت و جایگاه خود را در بازار رقابتی تضمین نماید و به موفقیت برسند. با توجه به اهمیت مهارت های ارتباطی مدیران و برخورد آن ها با کارکنان و مشتریان شان؛ در این مقاله می خواهیم بدانیم که:

- مهارت های ارتباطی یک مدیر چیست و از چه شاخص هایی تشکیل شده است؟
- مهارت های ارتباطی مدیر تا چه اندازه در موفقیت کسب و کار آن ها نقش دارد؟
- مدیر چگونه می تواند با مدیریت مشتری، باعث توسعه و موفقیت کسب و کارش شود؟ و مدیریت مشتری از چه شاخص هایی تشکیل شده است؟

برای پاسخگویی به این سؤالات از روش پژوهش اسنادی، کتابخانه ای و مصاحبه استفاده شده است. پژوهش اسنادی، پژوهش مبتنی بر شواهد برگرفته از مطالعه اسناد؛ هر چیزی که اطلاعاتی راجع به موضوع مورد مطالعه در اختیار محقق قرار دهد، سند است مانند: مکتوبات، نوارهای ضبط صوت، تصویر، فیلم، سی دی. در این مقاله از تکنیک مصاحبه عمیق جهت دستیابی به شناختی نسبتاً جامع از درک و تعبیر جامعه مورد مطالعه استفاده شد. با شکل گیری محیطی آرام، فضای اعتماد و اطمینان برای مصاحبه شوندگان بین محقق و مصاحبه شوندگان منجر به جو دوستانه ای شد. از فن فیش برداری در مطالعات اسنادی و مصاحبه ها برای گردآوری و طبقه بندی اطلاعات موجود استفاده شد. همچنین فیش برداری از منابع اینترنتی و فصلنامه های تخصصی در زمینه موضوع مورد مطالعه، بخشی از فنون بکار رفته جهت گردآوری مطالب در بخش اسنادی بوده است. انجام تحقیق در این خصوص می تواند از نظر عملی دارای ارزش و اهمیت ویژه ای بوده و نتایج حاصل از آن مورد استفاده مدیران کسب و کار، محققین مدیریت و رفتار سازمانی قرار گیرد.

پیشینه و مباحث نظری تحقیق

پیشینه تحقیق

تعداد آثاری که به بررسی نقش مهارت های ارتباطی در مدیریت مشتری پرداخته اند، اندک می باشد. این خلأ در بین پژوهش های داخلی بیشتر به چشم می خورد. بنابراین به ذکر پژوهش هایی که نزدیک به این موضوع می باشد؛ اکتفا می شود.

۱. ارباب در پایان نامه کارشناسی ارشد در سال ۱۳۹۴ با عنوان «بررسی تأثیر مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی البرز» به این نتیجه رسیده که بین بینش نسبت به فرآیند ارتباط؛ توانایی دریافت و ارسال پیام، قاطعیت، کنترل عاطفی، گوش دادن و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی البرز تأثیر معناداری وجود دارد.

۲. درامامی در پژوهشی در سال ۱۳۹۲ با عنوان «رابطه سبک رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان» انجام داده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که، بین سبک رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان از لحاظ آماری رابطه معنی داری مشاهده نشد. بین ابعاد سبک رهبری، سبک رابطه مداری با سوء عملکرد اجتماعی و سلامت روانی رابطه مثبت و معنی دار نشان داد. سبک رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران قدرت پیش بینی کنندگی معناداری برای سلامت روان کارکنان نداشت.

۳. آفتابی در مقاله ای که در سال ۱۳۹۲ با عنوان «نقش مهارت های ارتباطی بر فضای کسب و کار» انجام داده است. نتایج تحقیق حاکی از این است که مهارت های ارتباطی بر موفقیت در فضای کسب و کار مؤثر بوده و نتایج این بررسی تأیید شده است. به عبارت دیگر کسب مهارت های ارتباطی باعث موفقیت در فضای کسب و کار می گردد.

۴. سیستانی در پایان نامه ارشد که در سال ۱۳۸۸ با عنوان «رابطه میان اخلاق کار و کیفیت خدمات در سازمان های دولتی» به این نتیجه رسیده که: بین اخلاق کار و کیفیت خدمات در سازمان های دولتی شهر کرمان همبستگی وجود دارد. همچنین بین علاقه به کار، پشتکار در کار، روابط انسانی در محل کار و مشارکت در کار با کیفیت خدمات در سازمان های دولتی شهر کرمان همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

۵. تحقیقی تحت عنوان «اثرات کیفیت خدمات و نقش میانجی رضایت مندی مشتری» توسط محمد مقیمی و همکاران، در سال ۱۳۸۳ انجام شده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که در تمامی ابعاد مورد بررسی انتظارات مشتریان فراتر از ادراکات آنان از عملکرد بانک بوده و در واقع کیفیت خدمات ارائه شده ضعیف است، به علاوه یافته های تحقیق نشان می دهد رضایت مشتری نقش میانجی را در اثر کیفیت خدمات بر وفاداری خدمت ایفا می کند (Sistani, 2005: 140).

۶. کاکرمن در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی با عنوان «مهارت های ارتباطی مؤثر برای مدیریت کتابخانه روابط بین مدیران و کتابداران» به این نتیجه رسید که مهارت های ارتباطی، به عنوان یکی از مهارت های به کار گرفته شده توسط مدیران برای افزایش رضایت شغلی به کار گرفته می شود که تأثیر زیاد بر روی عملکرد کتابداران، بازخورد کاربران و در نتیجه موفقیت و پیشبرد اهداف کتابخانه می شود (Govashariani, 2013: 22).

۷. چاکراواری^۱ و همکارانش در تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ با عنوان «رابطه میان کیفیت خدمات و رفتار ترک مشتریان در بانک های آمریکا» صورت گرفته مشخص گردید که از میان ابعاد کیفیت خدمات، پاسخگویی، همدلی و قابلیت اعتبار با تمایل مشتریان به ترک بانک رابطه منفی معنی داری وجود دارد (Chakeravati, 2003: 13).

^۱ Chakravarty

۸. کاروانا^۱ در تحقیقی که در سال ۲۰۰۲ با عنوان «ارتباط بین کیفیت خدمات و وفاداری خدمت در بانک های ملت» انجام داد، به این نتیجه رسید که رضایت مشتری نقش میانجی در اثر کیفیت خدمات بر وفاداری خدمت ایفا می کند. در حقیقت کیفیت خدمات از طریق رضایت مشتری بر وفاداری خدمت اثر گذار است. به علاوه نتایج این تحقیق نشان می دهد که کیفیت خدمات یک ورودی مهم رضایت مشتری محسوب می شود (Carvana, 2002: 818).

۹. والتر و دیگران^۲ در سال ۲۰۰۲ در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر رضایتمندی، کیفیت خدمات و اعتماد بر تعهد و وفاداری ارباب رجوع» در کشور آمریکا انجام داده است. بر اساس یافته ها و نتایج تحقیق، کیفیت خدمات و رضایت مندی ارباب رجوع باعث ایجاد اعتماد در ارباب رجوع شده و نهایتاً تعهد و وفاداری آنان را افزایش می دهد (Valter, 2002: 2).

ارتباطات یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریت است. ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می کند که او با افراد مختلفی از جمله کارکنان، همکاران و مشتریان در ارتباط باشد. با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده، مهارت های ارتباطی شامل گوش دادن مؤثر، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی، خودگشودگی، حمایت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی، خودنظمی، تحریک فرهیختگی، مثبت گرایی بر روی رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار می باشد که به مراتب بر روی رضایت مشتری هم اثر می گذارد. مشتریان معمول و اصلی کسب درآمد هر کسب و کاری هستند، باید آن چیزی را به مشتریان ارائه کنید که می خواهند زیرا مشتریان قلب همه کسب و کارها هستند. الوین تافلر نویسنده و جامعه شناس مشهور آمریکایی در کتاب: «جابجایی در قدرت» یکی از مهمترین ویژگی های عصر فراصنعتی (موج سوم و عصر دانش) را مشتری سالاری عنوان می کند و بر این باور است که به علت سفارشی شدن تولید، از دهه ۹۰ سده بیستم به بعد، دیگر تولید انبوه وجود نخواهد داشت، بلکه کالاها و خدمات بر اساس خواست و نیاز مشتری ارائه خواهد شد.

مباحث نظری تحقیق

چارچوب نظری پژوهش با استنباط از نظریه های ارتباطات، جامعه شناسی و مدیریت تعیین شده است، این نظریه ها به دو دسته تقسیم بندی شده اند:

الف) نظریه هایی درباره ابعاد سنجش مهارت های ارتباطی

ب) نظریه هایی درباره ابعاد سنجش موفقیت در مدیریت مشتری

جدول (۱): نظریه ها و متغیرهای تحقیق

متغیر	نظریه	گروه	نوع متغیر
خودگشودگی، مهارت همدلی	نفوذ اجتماعی	ابعاد سنجش مهارت های ارتباطی	مستقل
خودگشودگی، مهارت همدلی	مدیریت حریم ارتباطات		
حمایت گری	سلسله مراتب نیازهای مازلو		
خودنظم دهی	نیازهای بالفعل مورای		
مهارت اجتماعی	رابرت کتس		
مثبت گرایی	نقض انتظارات		
نفوذ آرمانی و الهام بخشی	رهبری پُر جاذبه (وبر، هاوس)		
گوش دادن مؤثر	متقاعد سازی (هاولند)		
گوش دادن مؤثر	نظریه التون مایو		
تحریک فرهیختگی	رهبری تحول آفرین باس		

¹ Caruana

² Achim Walter & Thilo Mueller & Gabriele Helfert

شفافیت و اطلاع رسانی به مشتری	اشاعه و نوآوری (راجرز)	ابعاد سنجش موفقیت در مدیریت مشتری	وابسته
رعایت عدالت در ارائه خدمت	نظریه اسناد		
ارزش قائل شدن به نظرات مشتری	جوزف جوران		
انعطاف پذیری در ارائه خدمت	فیلیپ کرازبی		
صحت در ارائه خدمت	ویلیام کان وی		
سرعت و زیبایی فضای ارائه خدمت	ریاحی		

الف) نظریه های ابعاد سنجش مهارت های ارتباطی

مدیر می تواند از طریق مهارت های ارتباطی با کارکنان، همکاران و مشتریان به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ های مثبت و پرهیز از پاسخ های منفی منتهی شود.

نظریه نفوذ اجتماعی^۱ و نظریه مدیریت حریم ارتباطات

الف) چهار پیش فرض نظریه نفوذ اجتماعی عبارتند از: ۱) روابط از شکل غیر صمیمی و سطحی به شکل صمیمی و عمقی پیش می روند. ۲) پیشرفت روابط، معمولاً منظم و قابل پیش بینی است. ۳) پیشرفت روابط شامل کاهش نفوذ و همچنین زوال و قطع رابطه نیز می شود. ۴) خودافشایی در محوریت پیشرفت روابط قرار دارد. (Govasheriani, 2013:32) نظریه پردازان نظریه نفوذ اجتماعی اعتقاد دارند که روابط میان فردی به شیوه ای تدریجی و قابل پیش بینی رشد می یابند. نظریه نفوذ اجتماعی بیان می کند که خودافشایی (خودگشودگی) روش اصلی برای پیشبرد روابط غیرصمیمانه و کم عمق به روابط عمیق و صمیمانه است. با توجه به این نظریه؛ خودگشودگی زمانی به وقوع می پیوندد که ما به گونه ای داوطلبانه چیزهایی در مورد خود به دیگران بگوییم. بدیهی است خودگشودگی می باید به ما یاری دهد که روابطی را که وجود دارد تقویت کنیم و آنها را تحکیم بخشیم نه آنکه آنچه وجود دارد تخریب کرده و از بین ببریم. (Robbins, 2006:49)

ب) پیش فرض های نظریه مدیریت حریم ارتباطات عبارتند از: ۱) انسان ها تصمیم ساز هستند. ۲) انسان ها قاعده ساز و قاعده مند هستند. ۳) در تصمیم ها، انسان ها و قواعد آن ها به همان اندازه که به خویشتن توجه می شود ملاحظاتی نسبت به دیگران وجود دارد. خودافشایی در روابط نیازمند مدیریت محدوده های خصوصی و عمومی است. این محدوده ها مابین احساس نیاز به خودگشودگی و احساس هایی که فرد خواهان خصوصی ماندنشان است، وجود دارد. تصمیم های مبتنی بر خودگشودگی نیازمند مراقبت دقیق هستند. (Macnir, 2012:96 بر گرفته از Govasheriani, 2013:36) بر اساس نظریه نفوذ اجتماعی و نظریه مدیریت حریم ارتباطات، یکی از مهارت های ارتباطی که مدیر می تواند در تعامل با کارکنان خود بکار گیرد، خودگشودگی است. همچنین در نظریه نفوذ اجتماعی نیز بیان شده است که خودافشایی روش اصلی برای پیشبرد روابط غیرصمیمانه و کم عمق به روابط عمیق و صمیمانه است. مدیر با استفاده از مهارت های ارتباطی خود می تواند با اندکی خودافشایی و خودگشودگی زمینه را برای تعامل سازنده تر با کارکنان خود فراهم آورد. خودگشودگی، یکی از مؤلفه های مهارت ارتباطی در بهبود روابط، چیزی فراتر از آشکار کردن اطلاعات شخصی برای دیگران است.

جدول (۲): گویه های شاخص خودگشودگی

ردیف	گویه
۱	آیا برای ایجاد انگیزه در کارکنان سعی می کنید از ویژگی های مثبت خود تعریف کنید؟
۲	آیا تاکنون سعی کردید که ویژگی های مثبت خود را به صورت واضح برای کارکنان توضیح دهید تا شناخت بیشتری از شما بدست آورند؟
۳	آیا تاکنون صادقانه به کارکنان گفته اید که در صورت بی نظمی و عدم تعهد کاری چه برخوردی با آن ها خواهید داشت؟
۴	آیا به منظور بهبود تعامل با کارکنان، حاضرید بخشی از زندگی خصوصی تان را افشا کنید؟
۵	آیا تاکنون سعی کردید در صورت بروز بدگمانی نسبت به شما، با توضیح بیش تر آن را برطرف نمایید؟

¹ Social Influence theory

۶	آیا تاکنون سعی کردید با توضیح ویژگی‌های شخصی خود به کارکنان، بازخوردشان را راجع به خود بدانید؟
---	--

از آنجا که مدیر در توسعه و موفقیت کسب و کارش نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد؛ برطرف کردن نیازهای روحی و روانی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به نظریه نفوذ اجتماعی و نظریه مدیریت حریم ارتباطات؛ مدیرانی که از طریق خودگشودگی و همدلی بهتر می‌توانند شناخت درستی از نیازهای کارکنان خود داشته باشند و انگیزه‌های لازم را در کارکنان ایجاد نمایند، به مراتب کارکنان برخوردار مؤثرتری با مشتریان داشته که بر روی رضایت و جلب مشتری بسیار تأثیرگذار است.

همدلی، نوع خاصی از توجه داشتن به دیدگاه دیگران است. فرد از طریق ادراک واکنش‌های عاطفی دیگران، واکنش‌های عاطفی از خود نشان می‌دهد و توانایی درک احساسات و عواطف دیگران را دارد. همدلی وسیله‌ای جهت تشریک احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد می‌باشد. (Celt, 2006 بر گرفته از Govashariani, 2013: 72) مدیر با همدلی کردن مناسب و دوستانه در محیط کار با کارکنان، زمینه انگیزش و رشد و توسعه را فراهم می‌کند و میل به زیستن و کار و تلاش را افزایش می‌دهد و در نهایت، بهره‌وری بیشتر کارکنان در راه انجام وظایف محوله و دست یافتن به اهداف را در پی خواهد داشت.

جدول (۳): گویه‌های شاخص همدلی

ردیف	گویه
۱	قبل از اینکه تصمیم بگیرید، سعی کرده اید به جنبه ناسازگاری کارکنان نگاه کنید؟
۲	وقتی از کارکنان ناراحتید، سعی می‌کنید خود را چند لحظه جای آن‌ها بگذارید؟
۳	وقتی می‌بینید یکی از کارکنان مورد سوء استفاده قرار می‌گیرد، احساس می‌کنید باید از او حمایت کنید؟
۴	وقتی در محیط کار می‌بینید، کارکنی رفتار نادرستی دارد، نسبت به او احساس همدردی و تأسف دارید؟
۵	آیا برای افرادی که کمتر از شما خوشبخت هستند، احساس محبت و نگرانی دارید؟
۶	آیا خود را یک شخص نازک دل می‌دانید؟
۷	آیا برای کارکنانی که مشکل دارند، احساس تأسف می‌کنید؟
۸	آیا کارکنان بیچاره و بدبخت شمار را آشفته و مضطرب می‌کنند؟
۹	آیا شما از چیزهایی که می‌بینید اتفاق می‌افتد کاملاً متأثر می‌شوید؟

نظریه سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامد که عبارتند از:

- نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه‌های تشنگی، گرسنگی و جنسی.
- نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب‌های برونی، تغییرات شدید برونی.
- نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران.
- نیاز به قدرت و منزلت - احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان.
- خودیابی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی. (Hersi &

(Belanchard, 1998: 32)

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف‌های سازمان بکار خواهند برد. مدیران معمولاً از خود سؤال می‌کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی‌شود؟ در حالی که ما پول خوبی می‌پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می‌شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تأمین کنند وقتی به مصرف می‌رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ کس پول را در موقع کار خرج نمی‌کند. بنابراین پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می‌

شود، برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تأمین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن که به ندرت کاملاً ارضا می شوند بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت؛ احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود. (Seyedjavadin, 2004:459-460) یکی از مهارت های ارتباطی مدیر، حمایت گری از کارکنانش می باشد. این جنبه از رفتار مدیر عبارت است از شناخت مراتب نیاز کارکنان و پرورش آنان به منظور رسیدن به نیازهای برتر و فراهم ساختن فرصت های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادها و ارتقای آنان به سطوح بالاتر. (Bas&Avliv, 2013:64) به نقل از (Hoseinisarkhosh, 2009:65) حمایت گری، میزان ادراک فرد از این که مورد توجه و علاقه دیگران بوده، از دیدگاه آنان فردی ارزشمند است و چنانچه دچار مشکل شود به او یاری می رسانند. حمایت اجتماعی شامل دو بُعد اساسی، یکی جنبه ذهنی که نشان دهنده تصورات و ادراکات فرد از حمایت های اطرافیان است و دیگری جنبه واقعی (عینی) است که عبارتست از میزان مساعدت ها و کمک های واقعی ارائه شده به فرد. در نظریه مازلو مطرح شده است که نیازهای مربوط به تعلق، میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران از جمله نیازهای اساسی هر انسانی است. مهارت فرد در بر طرف کردن این نیاز می تواند به تعمیق روابط بیانجامد. حاکم بودن روابط انسانی مناسب و دوستانه در محیط کار زمینه انگیزش و رشد و توسعه را فراهم می کند و میل به زیستن و کار و تلاش را افزایش می دهد و در نهایت بهره وری بیشتر کارکنان در رسیدن به اهداف سازمان را در پی خواهد داشت. کارکنان هر کسب و کاری نیازهای بسیاری دارند، هرچه مدیر بیشتر بتواند آن ها را پاسخ دهد و رضایت شغلی بیشتری برای کارکنان فراهم آورد، بهره وری و عملکرد آن ها افزایش می یابد. وقتی نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، روابط عاطفی را کارکنان از جانب مدیر دریافت کنند؛ به صحبت های مشتریان ناراضی با دقت گوش می دهند و با صبر و حوصله و خوشرویی جواب خواهند داد.

جدول (۴): گویه های شاخص حمایتگری

ردیف	گویه
۱	آیا به کارکنان در محیط کار احترام می گذارید؟
۲	آیا برای کارکنان اهمیت زیادی قائل هستید؟
۳	آیا کارکنان در مشکلات شان می توانند به شما تکیه کنند؟
۴	آیا برای رفع نیازهای مادی کارکنان تلاش می کنید؟
۵	آیا برای ارتقاء شغلی کارکنان تلاش می کنید؟
۶	آیا متناسب با زحمات کارکنان برای شان تشویق در نظر می گیرید؟
۷	آیا در تأمین تقاضای کارکنان در راه انجام وظایف شان، دریغ می ورزید؟
۸	آیا برای کمک به کارکنان جهت بهبود امور کاری شان، اطلاعات لازم را به آن ها می دهید؟

نظریه نیازهای بالفعل مورای

یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه نیازهای بالفعل مورای است. مفروضات این نظریه توسط مورای شناسایی شد و همانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، بر این فرض استوار است مردم نیازهایی دارند که رفتار، آنها را بر می انگیزاند. مکانیزم هایی که نیازها را فعال می سازند تا حدودی در این مدل پیچیده تر هستند. نیازهای مضاعف، رفتار همزمان را برانگیخته می سازند. (Mohammadzadeh&mehroojan, 1995:134) برگرفته از (Govasgeriani, 2013:9) برخی از نیازهایی که مورای مهم تلقی می کند، در جدول ذکر شده است:

جدول (۵): قویترین نیازها و ویژگی های آن از دیدگاه مورای

نیازها	ویژگی ها
کسب موفقیت	فرد، مشتاق انجام کارهای مشکل است. استانداردهای بالایی را انتخاب می کند و خواهان تلاش در جهت اهداف چالشی و کوشش در جهت نیل به برتری و فضیلت است.
تعلق	از همنشینی با دیگران لذت می برد. کوشش می کند دوستی دیگران را کسب و معاشرت با مردم را حفظ کند.
تهاجم	از دعوا و مشاجره لذت می برد، اما بسرعت دل آزرده می شود. گاهی برای پیشرفت کار خودش، دیگران را می آزارد. ممکن است از کسانی که احساس می کند به او لطمه زده اند، انتقام بگیرد.
استقلال	سعی می کند از هر نوع قید و بند و محدودیت اجتناب کند. از وابسته نبودن، آزادی، تعلق نداشتن به اشخاص، اماکن و الزامات احساس خشنودی می کند.
خودنمایی	می خواهد مرکز توجه باشد. از داشتن مستمع لذت می برد. در فعالیت هایی وارد می شود که باعث جلب توجه دیگران شود.
هیجان	علاقه دارد بدون مشورت و سنجش عمل کند، با میل و رغبت نسبت به احساسات و آرزوهای خود اجازه بروز می دهد. آزادانه محبت می کند، ممکن است احساساتش دچار هیجان شود.
پرستاری	ابراز همدردی می کند، دلداری می دهد و تا جایی که ممکن است به دیگران کمک می کند. به مراقبت از کودکان، ناتوان ها، و بیماران علاقه نشان می دهد.
نظم	علاقه مند است که وسایل شخصی و محیط اطراف، مرتب و سازمان یافته باشد. از شلوغی، سردرگمی و فقدان سازمان ها در کارها بیزار است.
قدرت	کوشش می کند محیط اطراف را به حیطة اقتدار خود درآورد و بر دیگران نفوذ کند و یا آنها را هدایت کند. نظرات خود را با تأکید و اجبار بیان می کند.

با توجه به نظریه مورای یکی از ابعاد مهارت های ارتباطی، خودنظم دهی است که توانایی اندیشیدن و حل کردن مسائل بدون کمک دیگران است. انضباط کاری یعنی سامان پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب و پرهیز از هرگونه سستی و بی سامانی در کار. هیچ کسب و کاری بدون رعایت این امور راه به جایی نخواهد برد. با زیر پا گذاشته شدن اصل انضباط کاری؛ کسب و کار به تباهی کشیده می شود و همه وجوه مثبت آنها بی ارزش می گردد. تواناترین مدیران و کارکنان در یک مجموعه که اصل انضباط کاری بر آن حاکم نیست، توفیقی کسب نخواهند کرد و جز اتلاف نیرو بهره ای نخواهند برد.

جدول (۶): گویه های شاخص خودنظم دهی

دیف	گویه
۱	آیا در کارها به اراده و توانایی خود متکی هستید؟
۲	آیا راه هایی را برای انجام وظایف و کارها آزمایش می کنید که با هنجارهای معمول متفاوت است؟
۳	آیا بدون کمک دیگران توانایی انجام امور کاری را دارید؟
۴	آیا در خصوص چالش های کاری به توانایی های خود رجوع می کنید؟

رابطه کتس

روش دیگر بررسی کاری که مدیران انجام می دهند این است که مهارت ها و شایستگی هایی که برای دستیابی به اهدافشان احتیاج دارند، مورد مطالعه قرار دهند. رابطه کتس، سه مهارت اساسی مدیریت را شناسایی کرده است: مهارت های فنی، انسانی و مفهومی. مهارت های فنی، توانایی به کارگیری تخصص یا دانش تخصصی است. از این رو بسیاری از افراد مهارت های فنی خود را هنگام کار تقویت می کنند. مهارت های انسانی، به توانایی کار کردن، درک نمودن و انگیزه دادن به مردم، چه به صورت فردی و چه در گروه، اطلاق می شود. افراد زیادی وجود دارند که از نظر فنی ماهر هستند، اما از بُعد میان فردی شایستگی لازم را ندارند. مهارت های مفهومی؛ مدیران باید توانایی ذهنی لازم برای تجزیه و تحلیل و تشخیص موقعیت های پیچیده را داشته باشند. این فعالیت ها نیازمند مهارت های مفهومی است. (Robbins, & Jaj. 2013:22) خوشرویی و بشاش بودن مدیر در هنگام مواجه شدن با مشتری گویای این واقعیت است که او برای مراجعه کننده حرمت و اعتبار قائل است و این نوع برخورد باعث دلگرمی و آرامش روحی مراجعه

کننده می شود. لذا اگر انجام کارش مستلزم فرصت بیشتری می باشد و یا اصلاً امکان پذیر نباشد، احساس ناراحتی نمی کند و با احساس رضایت محیط را ترک می کند. (Venoos&Safaeyan, 2000:43) یکی دیگر از شاخص های مهارت های ارتباطی، مهارت اجتماعی است که مدیر را قادر می سازد با افراد روابط متقابل داشته باشد، واکنش های مثبت بروز دهد و از رفتارهایی که پیامد منفی دارد اجتناب ورزد. با توجه به نظریه رابرت گنسن، موفقیت مدیران علاوه بر داشتن مهارت های فنی و تخصصی کالا و خدمت مورد نظر، باید توانایی مهارت های اجتماعی با کارکنان، همکاران و مشتریان را داشته باشند و آن ها را به خوبی درک نمایند.

جدول (۷): گویه های شاخص مهارت اجتماعی

ردیف	گویه
۱	آیا در موقعیت تعارض آمیز در محیط کار، خشم خود را کنترل می کنید؟
۲	آیا به فشارها و اجبار کارکنان، به طور مناسب پاسخ می دهید؟
۳	آیا در موقع مناسب در محیط کار، درباره خود اظهارات مثبتی را ابراز می کنید؟
۴	اگر کسی در خصوص اصلاح و بهبود مسائل کاری، پیشنهاد یا توصیه ای داشته باشد پذیرا هستید؟
۵	آیا افرادی که با شما متفاوت هستند را می پذیرید و با آن ها کنار می آید؟
۶	آیا از کارهای گروهی و تیمی دوری می کنید؟
۷	آیا بر افکار و احساسات در مواقع بحرانی کنترل لازم را دارید؟
۸	امور کاری با وظایف خانوادگی تداخل پیدا می کند؟
۹	آیا برخی اوقات مجبور می شوید کارهای محل کارتان را در منزل انجام دهید و باعث ناراحتی اعضای خانواده شوید؟
۱۰	آیا به درخواست برخی از کارکنان نمی توانید نه بگویید هر چند ممکن است به ضررتان باشد؟

نظریه نقض انتظارات

سه پیش فرض راهنمای این نظریه عبارتند از: (۱) تعامل انسان ها توسط انتظارات پیش می رود. (۲) انتظارات در رفتار انسان ها، فرا گرفته می شوند. (۳) ارزیابی میزان انحراف به واسطه میزان پاداش ارتباط گیرنده انجام می گیرد. طبق این نظریه، پیام ها چگونه به دیگران ارائه می شود؟ و در یک مکالمه چه رفتارهایی از طرف مقابل پذیرفتنی و قابل قبول شمرده می شود؟ انسان ها در کنش متقابل خود با دیگران انتظاراتی دارند. این انتظارات همه رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در بر می گیرد. بورگون یادآور می شود که مردم رفتار دیگران را به عنوان امری تصادفی نمی نگرند. مردم با یک سری انتظارات دست به یک کنش متقابل می زنند، انتظاراتی در مورد اینکه یک پیام باید ارائه شود و طرف مقابل چگونه باید آن را دریافت کند. معمولاً چنین انتظاراتی تحت تأثیر سه عامل عمده است:

- عوامل مربوط به ویژگی های فردی مانند: شخصیت ارتباط گران، سن، ظاهر، اعتبار و...
- عوامل مربوط به رابطه مانند: سابقه رابطه قبلی، تفاوت های پایگاهی و طبقاتی، میزان جذابیت طرفین و...
- عوامل مربوط به بافت^۱ مثل رسمی یا غیررسمی بودن کنش متقابل، کارکردهای شغلی و اجتماعی آن کنش، محدودیت های محیطی، هنجارهای فرهنگی و...

جودیت بورگون و جرالدهال (۱۹۸۸) ادعا کردند که انتظارات بر دو نوع است: انتظارات قبل از کنش متقابل و انتظارات در حین کنش متقابل. انتظارات قبل از کنش متقابل شامل توانایی یک ارتباط گر در شروع یک کنش متقابل است. یک ارتباط گر قبل از اینکه وارد یک کنش متقابل شود، در این زمینه چه مهارت ها و آگاهی هایی دارد که باعث شد وارد یک گفت و گو شوند و آن گفت و گو تداوم یابد. منظور از انتظارات در حین کنش متقابل، توانایی یک ارتباط گر برای به پیش بردن و ادامه کنش متقابل است. اکثر مردم از دیگران انتظار دارند تا در یک گفت و گو فاصله مشخصی را رعایت کنند، بعلاوه هر کدام از دیگری انتظار دارد تا به

¹ Context

صحبت هایش گوش دهد و تماس چشمی خود را با او قطع نکند. البته این رفتارها و انتظارات بسته به زمینه فرهنگی ارتباط گران، می تواند از یک شخص به شخص دیگر بسیار متفاوت باشد. در یک کنش متقابل هرکدام از طرفین پاداش هایی را به طرف دیگر عرضه می کند مانند: لبخند، تأیید با تکان سر، جذابیت فیزیکی، تشابه نگرش ها، پایگاه اجتماعی اقتصادی، اعتبار و توانایی از جمله این پاداش ها و امتیازات محسوب می شود. افراد در یک گفت و گو هم می توانند پاداش بدهند و هم یکدیگر را تنبیه کنند، او همچنین معتقد است که طرفین یک کنش متقابل، همیشه هم دارای خصوصیات منفی هستند و هم مثبت. او این موضوع را «ظرفیت پاداش دهی ارتباط گر» می نامد. به نظر بورگون مفهوم پاداش شامل ویژگی هایی است که به شخص اجازه می دهد تا خوشایند به نظر آید. (Govasheriani, 2013:30) با توجه به نظر بورگون در نظریه نقض انتضارات، مفهوم پاداش شامل ویژگی هایی است که به شخص اجازه می دهد تا خوشایند به نظر آید. میزان مثبت اندیشی و مثبت نگر بودن فرد می تواند ظرفیت پاداش دهی ارتباط گر را افزایش دهد. مثبت اندیشی در فرد باعث می شود که مخاطب احساس کند مورد پذیرش و تعلق خاطر قرار گرفته است. همانطور که در بسیاری از نظریات مربوط به نیازها مانند نظریه مازلو مطرح شده است؛ احساس تعلق و پذیرفته شدن یکی از نیازمندی های اساسی انسان است که باید برطرف شود. مدیری که از مهارت مثبت اندیشی برخوردار باشد، می تواند تعامل سازنده تری با پرسنل خود داشته باشد.

یک ارتباط میان فردی خوب با دیگران به چندین عامل بستگی دارد: اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و پرورش پیدا می کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. فردی که احساس ناخوشایندی نسبت به خود دارد، بی تردید این احساس ناخوشایند را به نحوی به دیگران منتقل می کند و در آنان نیز این احساس ناخوشایند و منفی را شکل می دهد. (Farhangi, 1999:119) دوم، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و به بالندگی خود نزدیک می شود که احساس خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل می کنیم. (Ibid, 119-120) برای سنجش مثبت گرایی و مثبت اندیشی مدیران، توانایی مدیران را هنگامی که تفکر ناخواسته یا نامطلوبی را تجربه می کنند و توانایی مدیریت بر تفکرات پس از رویدادهای منفی است.

جدول (۸): گویه های شاخص مثبت گرایی

ردیف	گویه
۱	آیا تصاویر مثبت را در ذهنتان جای می دهید؟
۲	آیا به جای فکر کردن به موضوع، خود را مشغول کار می کنید؟
۳	آیا کاری را انجام می دهید که از انجام آن لذت می برید؟
۵	آیا به خود می گوئید، اگر چنین تفکری را داشته باشم، حتماً اتفاق بدی خواهد افتاد؟
۶	آیا در اولین لحظه پس از آشفتنگی احساس بدی دارید اما، در طول زمان می توانید ناراحتی هایتان را بروز ندهید؟
۷	آیا سعی می کنید از کارهای بدی که انجام داده اید، درس عبرت بگیرید؟
۸	آیا موردی که باعث ناامیدی شما می شود، می توانید آن را از گذشته تان پاک کنید؟
۹	اگر سایرین با شما بد رفتار کنند، آیا درباره آنها بد فکر می کنید؟

نظریه رهبری پرجاذبه

الف) نظریه رهبری پرجاذبه (کاریزما) وبر، کاریزما ویژگی شخصیتی مخصوصی است که از سرچشمه لطف الهی تنها در افراد معدودی ودیعه گذارده شده است، به گونه ای که فرد با برخورداری از قدرت فوق بشری و یا استثنایی، در موضع رهبری قرار می گیرد. در حقیقت کاریزما خصوصیت ویژه شخصیت یک فرد است که به خاطر این ویژگی از افراد عادی جدا انگاشته می شود و به عنوان کسی که صاحب توانایی ها یا خصوصیات فوق طبیعی، فوق انسانی و یا حداقل استثنایی باشد، به کار می رود. (Moosakhani & Mohammadiniya, 2005: 179) وبر در عین حال نقش مهم پیروان را در اعتبار بخشیدن به جاذبه کاریزماتیک رهبران مورد

تأکید قرار داده است. به تعبیر دو تن دیگر از دانشمندان، کاریزما ویژگی خاص رهبرانی است که رسالت، اقتدار و اراده فوق العاده آن‌ها موجب تمایز آنان از دیگران می‌شود. (Sanjekhi, 2000:289 به نقل از Kanger&Kaningoo, 1988:40)

ب) نظریه رهبری پرجاذبه هاوس، مدلی را ارائه می‌کند که در آن معیارهای مشهودی به منظور توصیف ابعاد گوناگون رهبری پرجاذبه بکار رفته است. بر اساس مدل رهبران پرجاذبه تأثیرات شگرفی را فراتر از حدود متعارف بر پیروان بر جای می‌گذارند که عبارتند از: الف) اعتماد به درستی باورهای رهبری ب) هم‌سان‌سازی با باورهای رهبری پ) پذیرش بی‌چون‌وچرای رهبر ت) ابراز محبت نسبت به شخص رهبر ث) اطاعت توأم با اشتیاق از فرمان‌های رهبر ج) احراز هویت و هم‌نوایی با رهبر چ) تعلق عاطفی نسبت به مأموریت‌های محول‌شده از سوی رهبر ح) احساس توانمندی در خصوص پیشبرد مأموریت‌ها.

رهبران پرجاذبه از ویژگی‌های شخصیتی بی‌بدیلی برخوردارند؛ که عبارتند از:

الف) برخورداری از اعتماد به نفس در حد اعلی ب) نیاز و تمایل شدید به اعمال نفوذ و تسلط بر دیگران ت) اعتقاد راسخ به حقایق باورهای خویش.

رهبران پرجاذبه الگوهای رفتاری مشخصی را از خود بروز می‌دهند که ویژگی‌های عمده این الگوها عبارتند از:

الف) سوق دادن پیروان به سمت تحقق ارزش‌ها و باورهای مورد نظر ب) توانمند جلوه دادن خود (رهبر) در تصورات و ذهنیت‌های پیروان پ) ترسیم چشم‌اندازی نویدبخش و ایده‌آل از آینده سازمان ت) توقع سطح بالایی از انتظارات نسبت به عملکرد پیروان. در مجموع هاوس توانست تصویر روشنی را از موضوع رهبری پرجاذبه به مثابه فرایندی اجتماعی و نه رخدادی معمولی ارائه کند. (Sanjekhi, 2000:289)

با توجه به نظریه رهبری پرجاذبه ویر و هاوس؛ جایگاه مدیر در هر کسب و کاری به عنوان رهبر و عامل اصلی تغییر، کارکنان انتظار دارند که مدیر حدی از توانمندی استقلال و خودنظمی را دارا باشد. رهبران پرجاذبه الگوهای رفتاری مشخصی را از خود بروز می‌دهند که برخورداری از اعتماد به نفس در حد اعلی در قبال وظایف رهبری و توانمند جلوه دادن خود در تصورات و ذهنیت‌های کارکنان از جمله این ویژگی‌هاست. فردی که نفوذ آرمانی و الهام بخشی^۱ (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی) و خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی اشاره به سرافزایی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد.

جدول (۹): گویه‌های شاخص نفوذ آرمانی و الهام بخشی

ردیف	گویه
۱	آیا کارکنان از رفتار شما در امور کاری‌شان تقلید می‌کنند؟
۲	آیا نظم و ترتیب شما در امور کاری برای همه کارکنان به‌عنوان یک الگو هست؟
۳	آیا کارکنان به توانمندی شما در مدیریت کسب و کار اعتقاد کامل دارند؟
۴	آیا کارکنان به شما احترام و ارادت زیادی دارند؟
۵	آیا سعی می‌کنید اهداف کاری را برای کارکنان، ملموس و قابل دستیابی کنید تا انگیزه لازم در آن‌ها ایجاد شود؟
۶	آیا به کارکنان تضمین می‌دهید که در انجام امور پشتیبان‌شان هستید؟
۷	آیا با برطرف کردن نیازهای مادی و معنوی کارکنان سعی می‌کنید انگیزه‌های لازم را در آن‌ها ایجاد نمایید؟

ب) نظریه رهبری تحول‌آفرین باس (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

باس رهبری تحول‌آفرین را چنین توصیف می‌کند:

تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی و یا حمایت‌های توسعه‌گرا، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به گونه‌ای ارتقاء می‌دهد که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کاربندند و به تعالی سازمان و جامعه بیندیشند.

تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد. حمایت توسعه‌گرا زمانی به منصف ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیش‌تر مبدول دارد و از هرگونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نوزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را برعهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد. (Sanjekhi, 2000:294، به نقل از Bas, 1985:31) وجه دیگر تمایز بین رهبران تحول‌آفرین و رهبران پرجاذبه را می‌توان در درجه اهتمام وافر رهبران تحول‌آفرین نسبت به توانمندسازی و توسعه ظرفیت‌های فردی و جمعی پیروان جستجو کرد. در حالی که در مورد رهبران پرجاذبه عکس این پدیده ممکن است صادق باشد. چه بسا رهبرانی که تلاش کنند به منظور استمرار بخشیدن به وفاداری پیروان، همواره آنان را در حد ضعیفی از توانمندی باقی نگاه دارند و مانع از رشد استعدادها و قدرت یافتن آنان شوند.

در نظریه رهبری تحول آفرین باس بیان شده است که رهبر تحول آفرین با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی خود سعی می‌کند پیروان را توانمند سازد و به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی. بر اساس این نظریه می‌توان گفت بین میزان برخورداری مدیر از ویژگی مهارت‌های اجتماعی و ایجاد انگیزه در بین کارکنان ارتباط وجود دارد. بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین باس (۱۹۹۹-۱۹۸۵) رهبران برای ایجاد گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می‌گذارند. پیروان با مشاهده رفتار رهبران سعی خواهند کرد تا در فرآیند همانندسازی هویت خویش با هویت رهبران، رفتار شهروندی مشابهی را از خود بروز دهند. چنین تعامل معنی‌داری خواه ناخواه به ابزاز علاقه، صمیمیت، احترام، اشتیاق وافر پیروان نسبت به رهبران می‌انجامد. فرایند همانندسازی می‌تواند به خودشکوفایی پرسنل بیانجامد و فراهم شدن زمینه برای رفع نیاز به خودشکوفایی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انگیزه در افراد شود. مدیر برای ایجاد انگیزه در کارکنان، تحریک فرهیختگی بوجود می‌آورد یعنی فعالیت‌هایی که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی کارکنان می‌انجامد.

جدول (۱۰): گویه‌های شاخص تحریک فرهیختگی

ردیف	گویه
۱	آیا به کارکنان کمک می‌کنید، برای تحقق وظایف خود، به تنظیم اهداف قابل دسترسی بپردازند؟
۲	آیا کارکنان را تشویق می‌کنید تا برای انجام امور کاری از روش‌های خلاقانه و ابتکاری استفاده کنند؟
۳	آیا برای تحقق وظایف، راه‌های جدید به پرسنل پیشنهاد می‌کنید؟
۴	آیا کارکنان را به چالش می‌کشید تا در مورد چگونگی انجام کارها تجدید نظر کنند؟
۵	آیا از کارکنان سؤالاتی می‌پرسید تا توجه آن‌ها را به روش‌های بهبود عملکرد شغلی‌شان جلب نمایید؟
۶	آیا با پذیرش و تشویق ایده‌های جدید، زمینه را برای بروز خلاقیت در کارکنان ایجاد می‌کنید؟
۷	آیا به کارکنان کمک می‌کنید تا نقاط ضعف خود را تقویت کنند؟
۸	آیا برای کارکنان فرصت‌هایی به وجود می‌آورید تا وظایف خود را فراتر از مسئولیت‌های اولیه انجام دهند؟

نظریه متقاعد سازی (هاولند) و التون مایو

الف) کارل هاولند، تحقیق درباره متقاعد سازی و تأثیرگذاری بر نگرش را از سال ۱۹۴۹ در دانشگاه ییل آغاز کرد. وی حاصل یافته های خود را در سال ۱۹۵۳ در اثری تحت عنوان ارتباطات و متقاعد سازی به شرح زیر منتشر کرد:

- ✓ در معرض پیام قرار گرفتن؛ چنانچه مخاطب پیام را نبیند یا نشنود، هرگز تحت تأثیر آن قرار نخواهد گرفت. بنابراین شرط نخست و اساسی متقاعد سازی آن است که مخاطب در معرض پیام قرار گیرد.
- ✓ توجه به پیام؛ شرط دوم تأثیر پیام بر مخاطب آن است که او به محتوای پیام توجه کند.
- ✓ درک پیام؛ برای آنکه مخاطب تحت تأثیر پیام قرار گیرد، حداقل باید نتیجه گیری مربوط به پیام را درک کند.
- ✓ پذیرش نتیجه گیری مربوط به پیام؛ برای آنکه تغییر نگرش صورت گیرد، لازم است مخاطب نتیجه گیری مربوط به پیام را قبول کند.
- ✓ یادآوری نگرش جدید؛ چنانچه مخاطب نگرش جدید را فراموش کند، پیام قادر به تأثیر گذاشتن به فرد در آینده نخواهد بود.
- ✓ تبدیل نگرش به رفتار؛ چنانچه پیام بر رفتار تأثیر گذارد، نگرش جدید می تواند رفتار را در موقعیت مورد نظر هدایت کند. (Mortazavi, 2012: 175 بر گرفته از Chaiken, 1999: 78)

ب) التون مایو، با انجام یک سلسله مطالعات صنعتی در شرکت وسترن الکتریک به این نتیجه رسید که آنچه سطح تولید و میزان بهره وری کارگران را بالا می برد؛ عوامل مادی نیست، بلکه عوامل غیر مادی است مانند احساس غرور و اهمیت به مناسبت برگزیده شدن برای مطالعه از طرف مدیران، همبستگی گروهی، تسهیل روابط اجتماعی، آزادی عمل بیشتر در مورد تقسیم کار و سرانجام بهبود مناسبات با سرپرست. (Eghtedari, 1996: 26)

یکی از مهارت های ارتباطی، مهارت گوش دادن مؤثر است با توجه به نظریه متقاعدسازی هاوولند، مدیر بنگاه کسب و کار باید به سخنان مشتری با دقت گوش دهد، در یک ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیام ها به صورت مستقیم و شفاهی ردوبدل می شود، میزان سوء تفاهات کاهش می یابد و این باعث جلب رضایت مشتری می شود و ممکن است مشتری به عنوان یک مشتری همیشگی برای آن بنگاه اقتصادی درآید و محصول یا خدمات آن سازمان را به دیگران معرفی کند.

وقتی مدیر در جلسات گروهی که با کارکنان می گذارد در یک ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، باید پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیام ها به صورت مستقیم و شفاهی ردوبدل شوند، میزان سوء تفاهات کاهش می یابد. وقتی مدیر به سخنان کارکنان با دقت گوش می دهد و نظرات کارکنان را برای موفقیت کسب و کار جویا می شود، کارکنان احساس آزادی عمل بیشتری بدست می آورند و خود را مهم می دانند زیرا مدیر به آن ها توجه کرده و جویای نظراتشان شده است، در نتیجه آن ها احساس می کنند که این کسب و کار متعلق به آن هاست و آن ها جزئی از این کسب و کار هستند و به مشتریان با صبر و حوصله و خوشرویی جواب خواهند داد. و این باعث جلب رضایت مشتری می شود و ممکن است مشتری به عنوان یک مشتری همیشگی برای آن بنگاه اقتصادی درآید و محصول یا خدمات آن سازمان را به دیگران معرفی کند.

جدول (۱۱): گویه های شاخص گوش دادن مؤثر

ردیف	گویه
۱	آیا موقع صحبت کردن، دیگران متوجه صحبت های شما می شوند؟
۲	آیا در مکالماتی که دارید، بیشتر صحبت می کنید؟
۳	آیا فکر می کنید با حضور شما در مجالس، مجلس صمیمی تر می شود؟
۴	آیا آنچه دیگران می گویند، شما علاقه مند می شوید؟
۵	آیا هنگام صحبت با دیگران از واکنش عاطفی خود به آنچه گفته می شود، آگاهی دارید؟
۶	آیا از بیان مخالفت با دیگران اجتناب می کنید، زیرا ممکن است از شما ناراحت شوند؟

نظریه‌هایی درباره ابعاد سنجش موفقیت در مدیریت مشتری

نظریه اشاعه و نوآوری

"اشاعه" فرآیندی است که از طریق آن "نوآوری" از مجاری مشخص و در طول دوره زمانی معینی، میان اعضای یک نظام اجتماعی، انتشار می‌یابد. (Vindal, 1996:106) اورت راجرز استاد آمریکایی علوم ارتباطات، در کتاب "اشاعه نوآوری‌ها" بر این عقیده است که افراد، اطلاعات حاصل نوآوری‌ها را از طریق پنج مرحله اقتباس می‌کنند که هر یک از این مراحل، ویژگی‌های خاص خود را دارند. این مراحل به ترتیب عبارتند از: آگاهی، انگیزش و اقتناع، تصمیم و ارزیابی، اجراء و مرحله پذیرش و تثبیت. همان طور که این نظریه نشان می‌دهد؛ تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و رسانه‌های جمعی در مراحلی کمک می‌کنند تا شهروندان یا مشتریان به سمت انجام فعالیت‌های مدیر بنگاه کسب و کار هدایت شوند. این رسانه‌های ارتباطی کمک می‌کنند که شهروندان یا مشتریان از فعالیت‌های مدیر بنگاه کسب و کار مطلع شوند که در مرحله آگاهی است. در مرحله اقتناع، شهروندان یا مشتریان را قانع می‌کند که به سمت بنگاه کسب و کار بروند، پس از این مرحله آنها تصمیم می‌گیرند که از آن بنگاه کسب و کار؛ کالا یا خدماتی را دریافت کنند و جزء مشتریان دائم آن بنگاه باشند یا نه. با توجه به نظریه اشاعه و نوآوری راجرز، مدیر کسب و کار برای اینکه مخاطب (مشتری) با محصولات و خدمات بنگاه کسب و کار آشنا شود، باید اطلاع‌رسانی کند و تبلیغاتی مؤثر از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی انجام دهد. منظور از اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات، ارائه امور مربوط به مستندات، روش انجام کار و... از طریق کلیه وسایل عمومی، رسانه‌ها، مؤسسات، تولید نشر اطلاعات توسط دستگاه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است به نحوی که بتواند دسترسی آحاد جامعه با منبع آن اطلاع را با حداقل زمان و هزینه به گونه‌ای مطلوب برقرار کند. همچنین مدیر می‌تواند اطلاع‌رسانی را از طریق بروشور، تلفن گویا یا درج در تابلوی اعلانات در بنگاه کسب و کارش باشد تا مخاطبین محصولات و خدمات بنگاه کسب و کار را شناخته و جزو مشتریان همیشگی بنگاه کسب و کار باشند. اطلاع‌رسانی مزایای زیادی دارد از جمله: ارائه خدمات سریع‌تر به مراجعین، تعیین و شناسایی نیازمندی‌های خدمت‌گیرندگان، جلوگیری از سردرگمی مراجعین، تسهیل و تسریع در امر پاسخگویی، افزایش حس اعتماد عمومی مراجعین به کارکنان و مدیران و بسیاری از مزایا و محاسن دیگر که بطور مستقیم و غیر مستقیم از اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات به متقاضیان ناشی می‌شود.

جدول (۱۲): گویه‌های شاخص شفافیت و اطلاع‌رسانی به مشتری

ردیف	گویه
۱	آیا نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع بطور دقیق بیان شده است؟
۲	آیا کارکنان تحت هر شرایطی به سؤالات ارباب رجوع پاسخ می‌دهند؟
۳	آیا تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان قرار می‌گیرد؟ (بصورت بروشور، تلفن گویا یا درج در تابلوی اعلانات)
۴	آیا مشخصات متصدیان مربوطه در محل استقرار آنها نصب شده است؟
۵	آیا اطلاع‌رسانی از طریق سایت اینترنتی انجام می‌گیرد؟

نظریه اسناد

طبق این نظریه رفتار انسان‌ها یا برخاسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته‌اند مربوط می‌شود. بنابراین، مسئولیت و فرآیندهای شناختی که انسان‌ها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند، مورد تحلیل قرار می‌دهد. نظریه اسناد، در صدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می‌ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناساند. (Govasheriani, 2013:47) برگرفته از Barun&Grinberg, 1990:122) مشتریان خواهان پایداری کارکنان به قوانین و ضوابط‌اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند و هرگونه فعالیت در سازمان می‌بایست دارای یک قانون و رویه مشخص باشد و به طریقی تمامی فعالیت‌ها قانونمند گردند. نتیجه پایداری به قوانین و مقررات صحت انجام کار خواهد بود، لذا تبعیض بین خدمت‌گیرندگان نباید اتفاق بیفتد، خدمتی قابل قبول است که در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه انجام شده باشد. شفاف‌سازی ضوابط و مقررات و اطلاع‌رسانی به ارباب رجوع نسبت به مقررات،

سبب تسریع در امور اداری، بهینه کردن رفتارهای اداری و ارتقاء انگیزش کارکنان می شود. (Haghighi, 2004:30) مشتریان، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هر گونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند و هر گونه فعالیت در کسب و کارها لزوماً می بایست دارای یک قانون و رویه مشخص باشد و به طریقی تمامی فعالیت ها قانونمند گردند. نتیجه پایبندی به قوانین و مقررات، صحت انجام کار خواهد بود لذا تبعیض بین خدمت گیرندگان نباید اتفاق بیفتد، خدمتی قابل قبول است که در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه انجام شده باشد. شفاف سازی ضوابط و مقررات و اطلاع رسانی به ارباب رجوع نسبت به مقررات، سبب تسریع در امور، بهینه کردن رفتارها در محیط کاری و ارتقاء انگیزش کارکنان می شود. (Haghighi, 2004:30) طبق این نظریه، مدیر باید ویژگی های شخصیتی کارکنان را بداند و با توجه به مسئولیتی که به عهده کارکنان قرار می دهد، باید بتواند به خوبی از عهده کار برآیند و رعایت عدالت در ارائه خدمت به مشتریان را داشته باشند، زیرا باعث می شود مشتری از کالا و خدماتی که استفاده می کند جزو مشتریان مادام العمر باشد و کالا یا خدمات بنگاه کسب و کار مورد نظر را به دیگران تبلیغ نماید.

جدول (۱۳): گویه های رعایت عدالت در ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا با تمامی مراجعان بدون تبعیض برخورد می شود؟
۲	آیا روابط دوستانه در برآورده کردن خواسته های ارباب رجوع دخیل نمی باشد؟

جوزف جوران

دکتر جوزف جوران، تأکیدش بر مشتری بود. معتقد است که سازمان ها باید هزینه کیفیت را کاهش دهند. جوران یک رویکرد ده ماده ای به کیفیت دارد. شهرت جوران نتیجه مفهوم های نقاط ضعف، مشتری درون سازمانی و وجوه سه گانه کیفیت است که ارائه کرده است. وجوه سه گانه کیفیت او عبارتند از:

الف) برنامه ریزی کیفیت، ب) کنترل کیفیت، ج) بهبود کیفیت

جوران معتقد است با اندازه گیری و حل مشکلات و مسائل کیفیت، می توان صرفه جویی های بزرگی در هزینه داشت. پول، زبان اصلی مدیریت است و هزینه های کیفیت ضعیف را می توان به شکل هزینه های بازرسی و هزینه های پیشگیری سنجید. جوران بر کانون های بهبود کیفیت توجه دارد و تأکیدش بر مشتری می باشد. تمرکز روش جوران بر گام های مربوط به هر فرآیند است. هدف های اصلی کانون های بهبود کیفیت، تبیین رابطه های علت و معلولی در مورد هر مسئله است. کانون های بهبود کیفیت ابزاری بودند که جوران آن را برای معرفی تصمیم گیری گروهی در سازمان بکار می گرفت و با بکار گیری این ابزار، امید داشت که اهمیت مشتری را به هر سازمان نشان دهد زیرا وی اعتقاد داشت که بدون مشتری، سازمانی وجود نخواهد داشت. برای بهبود کیفیت از دیدگاه جوران این اقدامات ضروری است: ۱- آگاهی دادن نسبت به ضرورت بهبود کیفیت ۲- سازماندهی و شکل کانون های بهبود کیفیت برای تبیین رابطه های علت و معلولی در هر مسئله و بالاخره دستیابی به اهداف ۳- آموزش مستمر ۴- تعریف پروژه برای حل مسائل بر اساس روش گام به گام ۵- ارزیابی پیشرفت و ثبت نتایج ۶- تداوم و استمرار حرکت بهبود کیفیت. (Hajisharif, 1994:31)

با توجه به نظریه جوزف جوران، برای اینکه هزینه های کیفیت در بنگاه کسب و کار کاهش یابد و مدیر سود کند و مشتریان رضایت کافی از محصولات و خدمات را داشته باشند، باید برای کیفیت کالا و خدمات برنامه ریزی کرد، کیفیت را در هر مرحله کنترل کرد تا بهبود یابد و می توان از فرم های نظرسنجی که نظریات مشتریان پرسیده می شود، استفاده کرد و به نظرات مشتری ارزش قائل شد. بی توجهی به خواست مردم و رعایت نکردن ادب و احترام در برخورد با مشتری نوعی گناه و نافرمانی از دستورات خداوند تعالی است. خوشرویی و بشاش بودن در هنگام مواجه شدن با ارباب رجوع گویای این واقعیت است که او برای مراجعه کننده حرمت و اعتبار قائل است و این نوع برخورد باعث دلگرمی و آرامش روحی مراجعه کننده می شود. لذا اگر انجام کارش مستلزم فرصت بیشتری می باشد و یا اصلاً امکان پذیر نباشد، احساس ناراحتی نمی کند و با احساس رضایت محیط را ترک می کند.

جدول (۱۴): گویه‌های ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع

ردیف	گویه
۱	آیا به سخنان ارباب رجوع با دقت گوش داده می‌شود؟
۲	آیا از نظرات ارباب رجوع جهت بهبود انجام امور استفاده می‌شود؟
۳	آیا در کسب و کار شما نظر سنجی ارباب رجوع وجود دارد؟

فیلیپ کرازبی^۱

فیلیپ کرازبی به عنوان یکی از چهره‌های کیفیت فراگیر، مورد نظر و بحث قرار گرفته است. ویژگی خاص کرازبی این است که به جای اینکه نظراتش صرفاً به کارشناسان کنترل کیفیت متوجه باشد، تلاش‌های علمی و عملی بهبود کیفیت وی بیشتر در جامعه مدیران و مدیریت متمرکز است. به طور کلی چهار اصل اساسی مدیریت کیفیت کرازبی به شرح زیر می‌باشد:

- ✓ کیفیت به عنوان یک اصل پیش نیاز و ضروری تلقی می‌شود نه به عنوان امر اضافی و ثانوی.
- ✓ کیفیت با پیشگیری حاصل می‌شود نه برآورد ارزیابی.
- ✓ ضابطه عملکرد کیفی، کار و فعالیت عاری از عیب و نقص است که به عنوان یک اصل در دهه ۱۹۶۰ به هنگام کار بر پروژه‌های موشک شرکت مارتین ابداع شد.

✓ کیفیت با هزینه عدم تطابق با ضوابط و معیارها اندازه‌گیری می‌شود نه به وسیله شاخص‌ها.

تعریف کرازبی از کیفیت این است که فعالیت‌ها با پیش نیازها سازگاری و تطبیق داده شود. او به عبارت دیگر به جای کیفیت پایین یا بالا، از تطابق یا عدم تطابق با ضوابط کیفی بحث می‌نماید. (Sharifzadeh, 1999:49) او اعتقاد دارد کیفیت بالا هزینه را کاهش

داده و سود را افزایش می‌دهد. او ۱۴ قدم دارد که بر نحوه تغییر سازمانی متمرکز است. ۱۴ قدم رویکرد کرازبی عبارتند از:

- ۱- تعهد مدیریت ۲- تیم ارتقای کیفیت ۳- سنجش کیفیت ۴- هزینه کیفیت ۵- آگاهی از کیفیت ۶- اقدامات اصلاحی ۷- برنامه ریزی نقص صفر ۸- آموزش سرپرستی ۹- روز نقص صفر ۱۰- تعیین اهداف ۱۱- برطرف کردن علل اشتباه ۱۲- تقدیر ۱۳- شورای کیفیت ۱۴- موارد بالا را تکرار کنید.

انعطاف پذیری برای هر گونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیت‌هاست که موجب بقای سازمان و رضایت مشتری می‌شود. خدمت به افراد مختلف با سلیقه‌ها و نیازهای متفاوت، نیازمند انعطاف پذیری بالای فن آوری‌های خدماتی است که این انعطاف پذیری به مراتب بیش از انعطاف پذیری مورد نیاز در عرضه فن آوری‌های تولیدی (جهت تطبیق خود با بازار و تک تک مشتریان) است.

علت این امر، تعامل مستقیم فن آوری‌های خدماتی و محصولات فن آوری با فرد فرد مشتریان است. هر مشتری نیازمندی‌ها، الویت‌ها و سلیقه‌های خاص خود را دارد که هنگام بهره‌گیری از خدمات و فن آوری‌های مرتبط با آن، این موارد را در نظر می‌گیرد و این

موضوع بر دیدگاه‌های او نسبت به خدمت ارائه شده و مطلوبیت آن تأثیرگذار خواهد بود. (Heydari&Jafari, 2005:150)

با توجه به نظریه فیلیپ کرازبی، خدمت به افراد مختلف با سلیقه‌ها و نیازهای متفاوت، نیازمند انعطاف پذیری بالای فن آوری‌های خدماتی است. هر مشتری نیازمندی‌ها، الویت‌ها و سلیقه‌های خاص خود را دارد که هنگام بهره‌گیری از خدمات و فن آوری‌های مرتبط با آن باید این موارد را در نظر گرفت. مراجعان خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند. انعطاف پذیری برای هر گونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیت‌هاست که موجب بقای کسب و کار و رضایت مشتری می‌شود. مدیر باید از طریق فرم‌های نظرسنجی از مشتریان از کیفیت کالا یا خدماتش آگاه شود، با تمامی مراجعان بدون تبعیض برخورد شود و از نظرات ارباب رجوع جهت بهبود انجام امور استفاده شود. برای برطرف کردن نواقص، یک تیم ارتقای کیفیت تشکیل داد و خدماتی که قبلاً به صورت ناقص ارائه گردیده‌اند در اولین زمان ممکن اصلاح شوند که در موفقیت بنگاه کسب و کار بسیار تأثیرگذار می‌باشد.

^۱ Philip Crosby

جدول (۱۵): گویه های انعطاف پذیری در ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا در اجرای قوانین و مقررات انعطاف پذیری و نرمش وجود دارد؟
۲	آیا فعالیت ها علیرغم قالب ها و چارچوب های قانونی قابلیت تغییر در جهت رضایتمندی ارباب رجوع را دارند؟
۳	آیا قوانین از قابلیت انعطاف برخوردارند؟

ویلیام کان وی^۱

از نظر کان وی کیفیت؛ حاصل یک مدیریت است که به عنوان توسعه، تولید، مدیریت و توزیع مداوم محصولات و خدمات کم هزینه که مورد نیاز مشتریان و یا ارباب رجوع است بیان می شود. در سیستم نوین کان وی، مدیران برای ایجاد بهبود مداوم از طریق استفاده از ابزار شش گانه زیر متعهد و مسئول هستند. مهارت های روابط انسانی؛ مدیریت باید مسئولیت خود را جهت به انگیزه واداشتن و آموزش کارکنان در تمامی سطوح سازمان ایفا نماید. بررسی های آماری؛ جمع آوری داده ها در مورد ارباب رجوع و مشتریان، کارکنان، فن آوری و تجهیزات ضروری است. این داده ها به دو منظور اجرای وظایف و ارائه شاخصی جهت اندازه گیری بهبودی ها جمع آوری و بررسی می شود. فنون آماری ساده؛ از نمودارها و دیاگرام ها برای شناسایی مسائل و مشکلات باید استفاده شود. جریان کار باید رسم شود. پیشرفت ها و راهکارها نشان داده شود. کنترل فرآیند آماری؛ برای کاهش نوسانات، کنترل فرآیند آماری باید به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد. نموداری کردن حل مسائل؛ مدیران می بایست فرآیند، رویه ها و عملیات را برای جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات به طور مصور به دید و نظر مسئولان برسانند. این فن زمینه ذهن انگیزی را جهت حل مشکلات فراهم می نماید. مهندسی صنایع؛ مدیران بایست فنون مفید نظیر پیگیری فعالیت ها و ادامه جریان کار بر اساس جدول زمانی، ساده سازی کار، تجزیه و تحلیل روش ها، نمودار جا و مکان و جا به جایی مواد و غیره را برای افزایش بهبود فعالیت کار سازمان ها استفاده نمایند. رویکرد کان وی « شیوه نوین برای مدیریت » یک سیستم سازمانی جهت بهبود مداوم مورد استفاده و حمایت سازمان ها و شرکت های مختلف در سراسر جهان می باشد. (Sharifzadeh, 1999:55) با توجه به نظریه ویلیام کان وی، یکی از مهمترین عواملی که باعث موفقیت مدیر در کسب و کارش می شود، متعهد و مسئول بودن در کسب و کار است. مدیر به کارکنان انگیزه می دهد که متعهد و مسئول باشند و کارشان را به خوبی انجام دهند. کارکنان متعهد برای سازمان فوق العاده ارزشمند است. مدیر می تواند با انجام به موقع کارها و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره وری مؤثر باشد.

مدیران می توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آن ها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارمندان برآورده نشود هرگز بطور کامل نسبت به سازمان متعهد نخواهند بود. یکی از مؤثرترین راه های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان، غنی سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. (Ahadiniya, 2004:82) رابطه انگیزش و ارتباط با یکدیگر به این معنی که بدون برقراری ارتباط صحیح و کامل دستیابی به اطلاعاتی که راهگشای تصمیمات و رفتار مدیران و سرپرستان باشد، امکان پذیر نخواهد بود و طبعاً ایجاد انگیزه مطلوب و به موقع بدون آگاهی کامل از نیازها، تصورات، انتظارات و واقیتهای امری محال است بنابراین ارتباط و انگیزش دو ابزار باهم در دست مدیران می باشد. مدیر با انگیزه دادن به کارکنان و متعهد ساختن آن ها باعث می شود؛ کارکنان تحت هر شرایط به سخنان و سؤالات مشتریان با دقت گوش دهند و به آن ها پاسخ دهند و از مشتریان ناراضی دلجویی کنند. با شفافیت و اطلاع رسانی به ارباب رجوع و صحت در ارائه خدمت، علت نارضایتی آن ها را بدون بحث و درگیری حل نمایند. کارکنان به جای پرداختن به کلی گویی هایی در رابطه با کالاها و خدمات، به درستی نتایج عملکرد این کالاها و خدمات بپردازند. صحت و درستی ارائه خدمات ارائه شده یکی دیگر از ابعاد مدیریت کیفیت مشتری می باشد. برخی از کارکنان تلاش می کنند با بزرگ نمایی خدمات خود و بی

¹ William Kanvi

توجهی به آرمان های مشتری، ضعف خود را در ارائه خدمات مطلوب و مناسب به مردم مخفی سازند که این یکی از دلایل عدم موفقیت در کسب و کار است و مشتریان خود را از دست می دهیم.

جدول (۱۶): گویه های صحت در ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا خدمات ارائه شده از صحت برخوردار است؟
۲	آیا میزان خطا در ارائه خدمات کم است؟
۳	آیا خدماتی که قبلاً به صورت ناقص ارائه گردیده ان، در اولین زمان ممکن اصلاح می شوند؟

نظریه برابری آدامز

آدامز با طرح نظریه برابری معتقد است کارکنان سازمان برحسب آنچه به سازمان می دهند، مانند تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری انتظار دارند به میزان متناسب دریافتی هایی نیز از سازمان مانند دستمزد، شهرت، روابط اجتماعی و پاداش های بیرونی داشته باشند. کارکنان همواره انتظار دارند بین داده ها و ستاده ها تعادل باشد؛ به عبارت دیگر، انتظار دارند با آن ها بر اساس عدالت رفتار شود. (Naily, 1993:85-86 بر گرفته از Govasheriani, 2013:41) طبق نظر آدامز، افراد بر اساس عدالت سازمانی برانگیخته می شوند و هرگاه احساس کنند دریافت هایشان به عنوان پاداش، با انجام وظایفشان برابر است؛ کوشش بیشتری از خود نشان می دهند و هرگاه احساس نابرابری یا بی عدالتی سازمانی کنند، با واکنش های منفی از جمله کم کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل شدید آن استعفاء از کار، به این نابرابری پاسخ می دهند. بر این اساس او معتقد است آنچه بیش از همه عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد، عدالت سازمانی است. اما بسیاری از اندیشمندان مسائل سازمانی معتقدند مدیریت سازمان و راهبردهای او برای فعالیت های سازمان نیز می تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. سبک مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک مدیریت، بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان تحت سرپرستی است. (Hix&Golt, 1994:186) طبق نظریه آدامز که بر اساس برابری است، هر چه میزان رفتار مدیر با کارکنانش یکسان باشد و همه را به یک چشم ببیند و به یک میزان به صحبت های آن ها گوش دهد و به آن ها توجه کند؛ میزان رضایت شغلی کارکنان بالا می رود و آن ها در ارائه خدمت به مشتری، عدالت را رعایت می کنند که بر روی جذب مشتری تأثیرگذار بوده تا جایی که ممکن است مشتری تبدیل به مشتری مادام العمر شود.

جدول (۱۷): گویه های شاخص رعایت عدالت در ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا با تمامی مراجعان بدون تبعیض برخورد می شود؟
۲	آیا روابط دوستانه در برآورده کردن خواسته های مشتری دخیل می باشد؟

دیدگاه ریاحی

برخی از ابعاد کیفیت خدمات به مشتری از دیدگاه ریاحی که به جذب مشتری مداری بیشتر کمک می کند عبارتند از: (Riyahi&alvani2002:40-42)

الف) سرعت در ارائه خدمت؛ مراجعان و مشتریان انتظار دارند خدماتی که به آن ها ارائه می شود از سرعت کافی برخوردار باشد. خدمات رسانی باید سرعت لازم را داشته باشد و مشتریان بتوانند در کوتاه ترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند، چرا که سرعت در ارائه خدمات نیز از ویژگی های خدمت مطلوب و با کیفیت است. (Aali, 2001:14) مشتریان، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند. متأسفانه برخی از کارمندان، چون خود را در قبال مراجعان پاسخگو نمی دانند، لذا تلاشی برای تسریع امور ندارند. مراجعان انتظار دارند خدماتی که به آنها ارائه می شود از سرعت کافی برخوردار باشد. خدمات رسانی باید سرعت لازم را

داشته باشد و مشتریان بتوانند در کوتاه ترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند. چرا که سرعت در ارائه خدمت نیز از ویژگی های خدمت مطلوب و با کیفیت است.

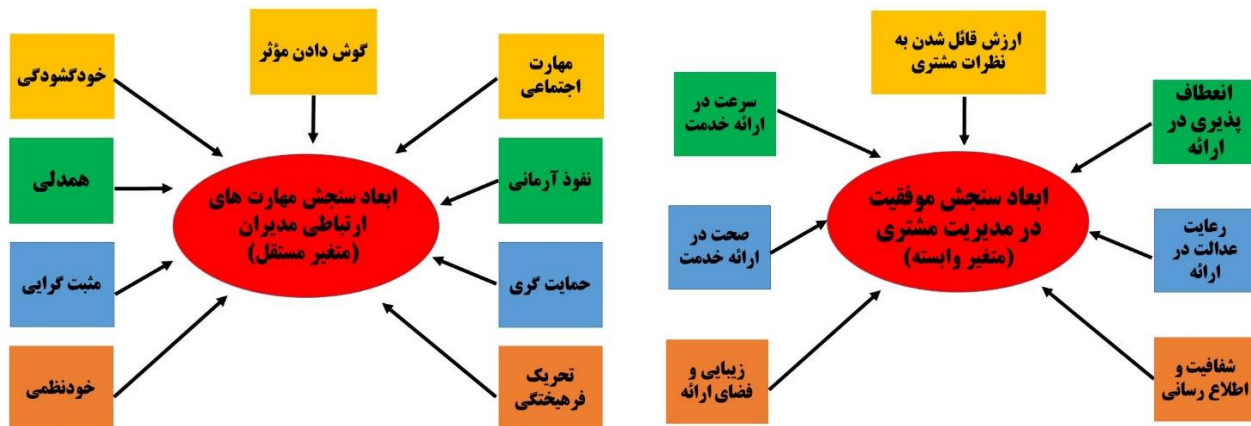
جدول (۱۸): گویه های سرعت در ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا خدمات سریع و در حداقل زمان به ارباب رجوع ارائه می شود؟
۲	آیا خدمت در زمانی که وعده داده شده، ارائه می گردد؟
۳	آیا کارکنان خود را ملزم به ارائه خدمت در کوتاه ترین زمان ممکن می نمایند؟

ب) زیبایی فضای ارائه خدمت؛ به علت نامحسوس بودن خدمات، غالباً برای مشتریان درک خدمات مشکل است. بنابراین مشتریان درباره کیفیت خدمات بر اساس محسوسات و محیط احاطه کننده خدمت، قضاوت می نمایند. عناصر ملموس تنها شامل کالای درون خدمت نیست بلکه شامل محیط فیزیکی که در آن خدمت ارائه می شود، نیز هست. در حقیقت محیطی که در آن خدمت ارائه می شود؛ طراحی ساختمان، آراستگی و تمیزی کارکنان، شواهد ملموس مهمی هستند که ممکن است مبنایی باشند که مشتری بدین وسیله قادر است یک ارائه کننده خدمت را از ارائه کننده دیگر متمایز سازد. شواهد تجربی نشان می دهد، محیط ملموس و فیزیکی خدمات می تواند اثری مهم بر پاسخ ها و تمایلات رفتاری مشتریان داشته باشد. تحقیقات نشان می دهد که محل مناسب خدمت عامل اساسی است که بر چارچوب انتظارات مشتری تأثیر می گذارد. (Seyadjavadin&Kimasin, 2004:148) ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه، باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد. ظاهر آراسته خدمات و محل فیزیکی و محیط سازمانی که مشتریان به آنجا مراجعه می کنند از خواسته ها و نیازهای مشتریان است. آراستگی باعث کرامت نفس و به دنبال آن متانت در رفتار می شود و ظاهر خدمات باید زیبایی و جذابیت برای گیرنده داشته باشد. (Safdari, 2002:5) هر یک از تئوری های ارائه شده، فایده بالقوه ای برای مدیریت دارد و می توان آن ها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهاً این نظریه ها، نشان می دهد که وظیفه مدیر؛ ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای کارکنان و مشتریان باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش رضایت کارکنان و مشتریان باعث عدم موفقیت مدیر در بنگاه کسب و کارش می شود.

جدول (۱۹): گویه های زیبایی فضای ارائه خدمت

ردیف	گویه
۱	آیا اتاق های کار از زیبایی برخوردارند؟
۲	آیا شرایط نور، صدا و هوا مناسب ارائه خدمات بوده و راحتی مراجعان را تأمین می کند؟
۳	آیا فضای خارج از سالن های کار و نمای خارجی سازمان زیبا و جذاب است؟
۴	آیا کارکنان ظاهری تمیز و آراسته دارند؟



شکل (۱): مدل نظری بر اساس چارچوب نظری

بحث و بررسی پرسش های پژوهش

سؤال اول: مهارت های ارتباطی یک مدیر چیست؟ از چه شاخص هایی تشکیل شده است؟ و این مهارت ها تا چه اندازه در موفقیت کسب و کار نقش دارد؟ ارتباطات یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریت در کسب و کار است. ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می کند که او با کارکنان، همکاران و مشتریان ارتباط داشته باشد و از مهارت های ارتباطی استفاده نماید. گاهی ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با سایر کارکنان در محیط کار به علت عدم برخورداری از مهارت ارتباطی و وجود نگرش های منفی و بی انگیزگی و نارضایتی شغلی در بین کارکنان موجب می شود که آنها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نباشند و در نهایت با کاهش بهره وری مواجه شویم. مهارت های ارتباطی در محیط کار به مدیر کمک می کند؛ حرمت و شأن انسان در محیط کار احیا شود، هدف ها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد، در تصمیم گیری و مدیریت از مشارکت گروهی کارکنان استفاده شود، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود و شغل و زحمت کارکنان رضایت بخش گردد و اهمیت و جایگاه گروه ها در محیط کار به درستی شناخته شود. در مواجهه با دیگران از چه روش هایی برای ایجاد، ادامه و پایان دادن به ارتباط استفاده کنید.

مهارت های ارتباطی، توانایی رابطه برقرار کردن با دیگران به شکل کارآمد و مؤثر. این رابطه در عین اینکه برای خود شخص مفید است برای شخص مقابل هم منافع یکسانی را در بر دارد. مهارت در روابط بین فردی به معنای دست یافتن به اهدافی است که با برقراری تعامل مورد نظر در صدد دست یافتن به آنها هستیم. به عنوان مثال هدف یک مدیر در محیط کاری ممکن است؛ رفع یک سوء تفاهم، تشریح یک ایده، دلداری دادن به کارکنان، توجیه کردن کارکنان و یا قانع کردن دیگران جهت تجدید نظر در رفتارهایشان باشد. هر چه مدیر در برقراری ارتباط کارآمدتر باشد، احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد بود. مدیرانی که از سطح مهارت های ارتباطی بالایی برخوردار هستند راحت تر می توانند با پرسنل خود تعامل و ارتباط برقرار نمایند و از کمبودها، مشکلات مادی و معنوی شان زودتر مطلع شوند و اقداماتی سازنده در جهت رفع آن انجام دهند.

بررسی نظریات ارتباطات نشان داد که مدیران برای تأثیرگذاری بر کارکنان و مشتریان باید دارای مهارت های ارتباطی خاصی مانند: همدلی، خودکشودگی، حمایتگری، مثبت گرایی، مهارت های اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و... باشند. مدیران با بهره گیری از مهارت های ارتباطی می توانند نیازمندی های پرسنل خود را شناسایی نموده و انگیزه های لازم را در کارکنان خود ایجاد نمایند.

سؤال دوم: مدیر چگونه می تواند با مدیریت مشتری، باعث توسعه و موفقیت کسب و کارش شود؟ و مدیریت مشتری از چه شاخص هایی تشکیل شده است؟ در فلسفه مدیریت کیفیت جامع، مشتری از جایگاه ویژه ای برخوردار است و کلیه کارکنان در هر رده شغلی در خدمت مشتری می باشند. رضایت مشتری در گرو کیفیت محصول و خدمات است، اگر کیفیت براساس رضایت مشتری فراهم آید، سود به خودی خود حاصل می شود. بیشتر مشتریان ناراضی به جای آنکه اعتراضی کنند که زمینه برای انجام اقدام اصلاحی فراهم شود، تنها از خرید مجدد خدمت مورد نظر خودداری می کنند. بنابراین ارائه کننده را از امکان اقدام اصلاحی محروم می سازند. مدیر یک کسب و کار ممکن است همواره تصور کند که خدمات خوبی ارائه می کند، اما مشتری چنین نظری نداشته باشد. انسان از زمانی که سعی در تولید کالا و یا ارائه خدمات نمود به موضوع کیفیت توجه ویژه ای معطوف داشته است. کیفیت وقتی بوجود می آید که تولید یا خدمت، انتظارات مشتریان (داخلی و خارجی) را برآورده سازد. برای اندازه گیری رضایت مندی مراجعان به دو عامل باید توجه شود:

الف) انتظارات (توقعات) مراجعان: بر اساس نتایج پژوهش ها، میزان انتظارات و توقعات مراجعان به عوامل مختلفی از جمله: زمینه های فرهنگی مراجعان، سطح آمال و آرزوها، میزان درآمد، نیازهای شخصی، تجربه پیشین مراجعان، موقعیت خانوادگی و سطح تحصیلات والدین و... بستگی دارد. (Sistani, 2008: 128) ب) کیفیت خدمات ارائه شده: به عقیده دیوید گاروین در سنجش کیفیت خدمات ارائه شده به مراجعان مشخصه های مختلفی باید مورد نظر قرار بگیرد که عبارتند از: اطلاع رسانی سریع و دقیق

سرعت در ارائه خدمات، درستی خدمات، زیبایی و تمیزی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و سهولت و انعطاف پذیری. (Rajabbeygi, 1997:82) شاخص های مدیریت مشتری در این مقاله عبارتند از: شفافیت و اطلاع رسانی به مشتری، سرعت در ارائه خدمت، صحت در ارائه خدمت، زیبایی فضای ارائه خدمت، انعطاف پذیری در ارائه خدمت، رعایت عدالت در ارائه خدمت، ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع می باشد. هر خدمت یا محصول خاصی می تواند مزیت ها و مطلوبیت های متفاوتی را در مشتریان مختلف فراهم آورد. به همین دلیل نگاه به مسائل از منظر مشتریان حتی در این سطح، که در بر دارنده نوع نگرش مشتری به محصول یا خدمت ارائه شده است، نیز حیاتی و مهم می باشد. اگر کسب و کارها نتواند حداقل تجربه مطلوب مورد انتظار مشتری را فراهم آورند، دچار مشکلات زیادی خواهند شد و قادر نیستند مدت زیادی به فعالیت خود ادامه دهند. در حالت ایده آل، یک کسب و کار باید بتواند تجربه ای فراتر از انتظارات مشتریان خود را فراهم آورد و بدین ترتیب میزان رضایت مشتریان را و همچنین اعتبار و جایگاه محصولات و خدمات را از منظر مشتریان حداکثر نماید. معمولاً مشتریان از این بابت که تأمین کنندگان ارزش بیش از انتظار و فراتر از وعده را برای آن ها تأمین کنند؛ خوشحال و خرسند می شوند و در مقابل کسب و کارها در صورتی که ارزش هایی کمتر از حد انتظار و پایین تر از سطح وعده داده شده را برای مشتریانشان فراهم نمایند، منجر به بروز نارضایتی و ناخرسندی بسیاری در بین آن ها خواهند شد. رضایت مشتریان باعث می شود:

- ✓ مشتریان مدت زمان طولانی تری به شما وفادار خواهند بود،
- ✓ میزان ترک و از دست دادن مشتریان کاهش می یابد،
- ✓ به دلیل افزایش تعداد مشتریان راضی و افزایش نرخ رضایت مشتریان میزان جذب مشتریان جدید نیز افزایش می یابد،
- ✓ میزان نیاز به کارکنان واحدهای پشتیبانی و خدمات پس از فروش کاهش می یابد،
- ✓ کل فرآیند جریان کار خدمات سازمان بهبود یافته و تیم های کاری به صورت مؤثرتر و با رضایت بیشتری فعالیت می کنند.

جمع بندی و نتیجه گیری مباحث

بر اساس نظریه مدیریت حریم ارتباطات یکی از مهارت های ارتباطی که مدیر می تواند در تعامل با کارکنان خود بکار گیرد، خودگشودگی است. همچنین در نظریه نفوذ اجتماعی نیز بیان شده است که خودافشایی روش اصلی برای پیشبرد روابط غیرصمیمانه و کم عمق به روابط عمیق و صمیمانه است. مدیر با استفاده از مهارت های ارتباطی خود می تواند با اندکی خودافشایی و خودگشودگی زمینه را برای تعامل سازنده تر با کارکنان خود فراهم آورد.

از آنجا که مدیر در توسعه و موفقیت کسب و کارش نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست مدیر و کارکنان صورت می پذیرد؛ برطرف کردن نیازهای روحی و روانی کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. با توجه به نظریه نفوذ اجتماعی و نظریه مدیریت حریم ارتباطات؛ مدیرانی که از طریق خودگشودگی و همدلی بهتر می توانند شناخت درستی از نیازهای کارکنان خود داشته باشند، انگیزه های لازم را در کارکنان ایجاد نمایند و به مراتب کارکنان برخورد مؤثرتری با مشتریان داشته باشند که بر روی رضایت و جلب مشتری بسیار تأثیرگذار است. همدلی مؤلفه دیگر مهارت ارتباطی در بهبود روابط است.

در نظریه مازلو مطرح شده است که نیازهای مربوط به تعلق، میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران از جمله نیازهای اساسی هر انسانی است. مهارت فرد در بر طرف کردن این نیاز می تواند به تعمیق روابط میانجامد. یکی از مهارت های ارتباطی مدیر، حمایت گری از کارکنانش می باشد. این جنبه از رفتار مدیر عبارت است از شناخت مراتب نیاز کارکنان و پرورش آنان به منظور رسیدن به نیازهای برتر و فراهم ساختن فرصت های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادها و ارتقای آنان به سطوح بالاتر.

با توجه به نظریه مورای یکی از ابعاد مهارت های ارتباطی، خودنظم دهی است. انضباط کاری یعنی سامان پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب و پرهیز از هرگونه سستی و بی سامانی در کار. با زیر پا گذاشته شدن اصل انضباط کاری؛ کسب و کار به تباهی کشیده می شود و همه وجوه مثبت آنها بی ارزش می گردد.

طبق نظریه آدامز که بر اساس برابری است، هر چه میزان رفتار مدیر با کارکنانش یکسان باشد و همه را به یک چشم ببیند و به یک میزان به صحبت های آن ها گوش دهد و به آن ها توجه کند؛ میزان رضایت شغلی کارکنان بالا می رود و آن ها در ارائه خدمت به مشتری، عدالت را رعایت می کنند که بر روی جذب مشتری تأثیرگذار بوده تا جایی که ممکن است مشتری تبدیل به مشتری مادام العمر شود.

یکی دیگر از شاخص های مهارت های ارتباطی، مهارت اجتماعی است که مدیر را قادر می سازد با افراد روابط متقابل داشته باشد، واکنش های مثبت بروز دهد و از رفتارهایی که پیامد منفی دارد اجتناب ورزد. با توجه به نظریه رابرت کتس، موفقیت مدیران علاوه بر داشتن مهارت های فنی و تخصصی کالا و خدمت مورد نظر، باید توانایی مهارت های اجتماعی با کارکنان، همکاران و مشتریان را داشته باشند و آن ها را به خوبی درک نمایند.

در نظریه نقض انتظارات بورگون مفهوم پاداش شامل ویژگی هایی است که به شخص اجازه می دهد تا خوشایند به نظر آید. میزان مثبت اندیشی و مثبت نگر بودن فرد می تواند ظرفیت پاداش دهی ارتباط گر را افزایش دهد. مثبت اندیشی در فرد باعث می شود که مخاطب احساس کند مورد پذیرش و تعلق خاطر قرار گرفته است. همانطور که در بسیاری از نظریات مربوط به نیازها مانند نظریه مازلو مطرح شده است؛ احساس تعلق و پذیرفته شدن یکی از نیازمندی های اساسی انسان است که باید برطرف شود. مدیری که از مهارت مثبت اندیشی برخوردار باشد می تواند تعامل سازنده تری با پرسنل خود داشته باشد.

با توجه به نظریه رهبری پر جاذبه وبر و هاوس؛ جایگاه مدیر در هر کسب و کاری به عنوان رهبر و عامل اصلی تغییر، کارکنان انتظار دارند که مدیر حدی از توانمندی استقلال و خودنظمی را دارا باشد. رهبران پرجاذبه الگوهای رفتاری مشخصی را از خود بروز می دهند که برخورداری از اعتماد به نفس در حد اعلی در قبال وظایف رهبری و توانمند جلوه دادن خود در تصورات و ذهنیت های پیروان از جمله این ویژگی هاست. فردی که خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند.

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین باس (۱۹۹۹-۱۹۸۵) رهبران برای ایجاد و گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می گذارند. پیروان با مشاهده رفتار رهبران سعی خواهند کرد تا در فرایند همانندسازی هویت خویش با هویت رهبران، رفتار شهروندی مشابهی را از خود بروز دهند. چنین تعامل معنی داری خواه ناخواه به ابراز علاقه، صمیمیت، احترام، اشتیاق وافر پیروان نسبت به رهبران می انجامد. فرایند همانندسازی می تواند به خودشکوفایی پرسنل بیانجامد و فراهم شدن زمینه برای رفع نیاز به خودشکوفایی می تواند زمینه ساز افزایش انگیزه در افراد شود.

با توجه به نظریه متقاعدسازی هاوولد و نظریه التون مایو یکی از ابعاد مهارت های ارتباطی گوش دادن مؤثر است. وقتی مدیر در جلسات گروهی که با کارکنان می گذارد و به سخنان کارکنان با دقت گوش می دهد پیام های مختلف را شنیده، معانی را درک کرده و سپس با ارائه بازخورد مطمئن می گردد که برداشت وی صحیح بوده در پایان یک گفت و شنود، مدیر شناختی دقیق کسب می کند و باعث می شود کارکنان احساس آزادی عمل بیشتری داشته باشند و خود را مهم بدانند زیرا مدیر به آن ها توجه کرده و جویای نظراتشان شده است، در نتیجه آن ها احساس می کنند که این کسب و کار متعلق به آن هاست و آن ها جزئی از این کسب و کار هستند و به مشتریان با صبر و حوصله و خوشرویی جواب خواهند داد.

موفقیت مدیریت بنگاه کسب و کار به این عوامل بستگی دارد: با توجه به نظریه جوزف جوران، برای اینکه هزینه های کیفیت در بنگاه کسب و کار کاهش یابد و مدیر سود کند و مشتریان رضایت کافی از محصولات و خدمات را داشته باشند، باید برای کیفیت

کالا و خدمات برنامه ریزی کرد، کیفیت را در هر مرحله کنترل کرد تا بهبود یابد و می توان از فرم های نظرسنجی که نظریات مشتریان پرسیده می شود، استفاده کرد و به نظرات مشتری ارزش قائل شد.

مدیر بنگاه کسب و کار باید به سخنان مشتری با دقت گوش دهد، با داشتن فرم های نظر سنجی از نظرات مشتری اطلاع یابد و از نظرات مشتری جهت بهبود انجام امور استفاده شود. با تمامی مشتریان بدون تبعیض برخورد شود. کارکنان تحت هر شرایطی به سؤالات مشتری پاسخ دهند. با توجه به نظریه اشاعه و نوآوری راجرز، مدیر کسب و کار برای اینکه مخاطب (مشتری) با محصولات و خدمات بنگاه کسب و کار آشنا شود، باید اطلاع رسانی کند و نحوه ارائه خدمات به مشتری بطور دقیق بیان شود تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان قرار گیرد و همچنین می تواند تبلیغات مؤثر از طریق رسانه ها و شبکه های اجتماعی انجام دهد. مدیر می تواند اطلاع رسانی را از طریق بروشور، تلفن گویا یا درج در تابلوی اعلانات در بنگاه کسب و کارش باشد تا مخاطبین محصولات و خدمات بنگاه کسب و کار را شناخته و جزو مشتریان همیشگی بنگاه کسب و کار باشند. با توجه به نظریه اسناد، مشتریان خواهان پابندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هر گونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند و هرگونه فعالیت در کسب و کارها لزوماً می بایست دارای یک قانون و رویه مشخص باشد و به طریقی تمامی فعالیت ها قانونمند گردند. نتیجه پابندی به قوانین و مقررات، صحت انجام کار خواهد بود لذا تبعیض بین خدمت گیرندگان نباید اتفاق بیفتد، خدمتی قابل قبول است که در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه انجام شده باشد. با توجه به نظریه فیلیپ کرازبی، خدمت به افراد مختلف با سلیقه ها و نیازهای متفاوت، نیازمند انعطاف پذیری بالای فن آوری های خدماتی است. هر مشتری نیازمندی ها، الویت ها و سلیق خاص خود را دارد که هنگام بهره گیری از خدمات و فن آوری های مرتبط با آن باید این موارد را در نظر گرفت. مراجعان خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند. انعطاف پذیری برای هر گونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیت ها است که موجب بقای کسب و کار و رضایت مشتری می شود. با توجه به نظریه ویلیام کان وی، یکی از مهمترین عواملی که باعث موفقیت مدیر در کسب و کارش می شود، متعهد و مسئول بودن در کسب و کار است. مدیر به کارکنان انگیزه می دهد که متعهد و مسئول باشند و کارشان را به خوبی انجام دهند به جای پرداختن به کلی گویی هایی در رابطه با کالاها و خدمات، به درستی نتایج عملکرد این کالاها و خدمات پردازند. صحت و درستی ارائه خدمات ارائه شده یکی دیگر از ابعاد مدیریت کیفیت مشتری می باشد. برخی از کارکنان تلاش می کنند با بزرگ نمایی خدمات خود و بی توجهی به آرمان های مشتری، ضعف خود را در ارائه خدمات مطلوب و مناسب به مردم مخفی سازند که این یکی از دلایل عدم موفقیت در کسب و کار است و مشتریان خود را از دست می دهیم. یکی دیگر از ابعاد کیفیت خدمات به مشتریان از دیدگاه ریاحی، سرعت در ارائه خدمات است. مراجعان و مشتریان انتظار دارند خدماتی که به آن ها ارائه می شود از سرعت کافی برخوردار باشد. خدمات رسانی باید سرعت لازم را داشته باشد و مشتریان بتوانند در کوتاه ترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند و کارکنان خود را ملزم به ارائه خدمت در کوتاه ترین زمان ممکن نمایند. مشتریان درباره کیفیت خدمات بر اساس محسوسات و محیط احاطه کننده خدمت، قضاوت می نمایند. زیبایی فضای ارائه خدمت در کسب و کار بسیار مهم است. ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه؛ باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد. ظاهر آراسته خدمات و محل فیزیکی و محیط سازمانی که مشتریان به آنجا مراجعه می کنند، از خواسته ها و نیازهای مشتریان است. آراستگی باعث کرامت نفس و به دنبال آن متانت در رفتار می شود و ظاهر خدمات باید زیبایی و جذابیت برای گیرنده داشته باشد.

پیشنادهای علمی و عملی

یکی از شاخص های مهارت های ارتباطی گوش دادن فعال است، مهارتی که چند جزء دارد و شامل استفاده از تشویق غیر کلامی یعنی تماس چشمی، سر تکان دادن و یا گفتن آهان، خلاصه کردن چیزی که فرد گفته و تأکید گفته های او می شود. طی مطالعات صورت گرفته ارتباط داشتن با مشتریان به طور مستقیم بر میزان رضایت آنها تأثیر می گذارد و این یعنی افزایش وفاداری مشتری به سازمان و محصولات. در صورتی که مشتریان از سازمان رضایت داشته باشند، به مشتری تکرار شونده برای سازمان تبدیل می گردند.

مشتریان تکرار شونده و وفادار یکی از ابزارهای مهم بازاریابی و افزایش سودآوری سازمان ها هستند. این دسته از مشتریان نه تنها خود به برند ما وفادارند بلکه در همه جا و در گروه های دوستان و اطرافیان خود تبلیغ محصولات ما را انجام می دهند. در زیر پیشنهادهای برای شنونده بهتر بودن، آمده است:

- ✓ تفسیر نکنید: یک شنونده ماهر وقتی که دیگران (مشتریان) در حال صحبت کردن هستند؛ هرگز تفسیر نمی کند.
- ✓ سریع نتیجه گیری نکنید؛ ما معمولاً سریعتر از شخصی که در حال صحبت است، اطلاعات را پردازش می کنیم و شروع به فکر کردن در مورد چیز دیگری که می خواهیم بگوییم، می نماییم.
- ✓ در مورد گوینده (مشتری) قضاوت نکنید؛ ما نباید اجازه دهیم که عقیده مان درباره گوینده در روش شنیدن ما اثر بگذارد.
- ✓ یادداشت برای نگه داشتن علاقه؛ یادداشت برداری کمک می کند تا بر آنچه گفته می شود تمرکز کنیم و از حواس پرتی خود ممانعت به عمل آوریم.

✓ سؤال پرسیدن؛ پرسیدن سؤال های مفید به مخاطب (مشتری) کمک می کند تا اطلاعات بیشتری کسب کنیم و دقیق تر آنچه گفته می شود، گوش فرا دهیم. (سجادی پور، ۱۳۸۷: ۴۱)

سرسری گوش کردن یا خوب گوش نکردن به مشتری، دلایل زیادی دارد که به برخی از آنها در زیر اشاره می شود:

- ✓ فکر می کنیم که خودمان مطالب بهتری برای گفتن داریم.
- ✓ گوینده نمی تواند برای شنیدن در ما ایجاد انگیزه کند.
- ✓ تصور می کنیم که آنچه را گفته می شود از قبل می دانیم.
- ✓ محل گفت و شنود نامناسب است و به سهولت موجب پرت شدن حواس می شود.
- ✓ گوینده یا پیامش را دوست نداریم.
- ✓ ذهنمان بسته است.
- ✓ فقط به آنچه توجه مان را جلب می کند، گوش می سپاریم.
- ✓ در نتیجه گیری مطلب، شتاب به خرج می دهیم.
- ✓ حواسمان را جمع نمی کنیم.
- ✓ ترجیح می دهیم خودمان حرف بزنیم.
- ✓ صرفاً گوش می کنیم که مجالی بیایم تا صحبت طرف مقابل را قطع کنیم و خود داد سخن دهیم. (Emaminayini, 2006: 63)

طی مطالعات فراوان نشان داده شده است که روابط انسانی، نقش تعیین کننده در ایجاد رضایت در مشتری بازی می کند، نتیجه یکی از تازه ترین بررسی ها در خصوص میزان رضایت مشتریان در یکی از بخش های خدماتی کشور حاکی از این است که رضایت مشتریان در مواردی که حتی کیفیت خدمات در حد مورد انتظار نبوده ولی به دلیل رفتار مناسب کارکنان با مشتریان رضایت آنها بالا بوده است. کارکنانی که با مشتری تماس دارند، باید ویژگی های رفتاری خاص و مهارت های کنترلی بالایی داشته باشند. آنها علاوه بر داشتن مهارت های فنی باید:

- ۱- در دسترس مشتری بوده و به حرف های او گوش دهند. با داشتن فرم های نظر سنجی از نظرات مشتری اطلاع یابد و از نظرات مشتری جهت بهبود انجام امور استفاده شود.
- ۲- قادر به رسیدگی و حل مسائل مشتری باشند.
- ۳- آمادگی لازم برای مواجهه با موقعیت های نامطلوب را داشته باشند.
- ۴- توانایی غلبه بر احساسات خود را داشته باشند.

- ۵- به روشنی صحبت و رفتار کنند و تحت هر شرایطی به سؤالات مشتری پاسخ دهند.
 - ۶- برخوردی صمیمانه داشته باشند و خود را ملزم به ارائه خدمت در کوتاه ترین زمان ممکن نمایند.
 - ۷- قادر به ارائه پاسخ های قانع کننده باشند. نحوه ارائه خدمات به مشتری بطور دقیق بیان شود تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان قرار گیرد(بصورت بروشور، تلفن گویا یا درج در تابلوی اعلانات).
 - ۸- برای درخواست های غیرمنتظره جواب های فوری داشته باشند.
 - ۹- علاقمند به ابتکار عمل باشند و با تمامی مشتریان بدون تبعیض برخورد شود.
- اگر شما مثل افراد زیادی در هراسید که نه گفتن سبب رنجش افراد(مشتریان) می شود این مراحل را به خاطر بسپارید:
- ✓ به دقت به سخنان ارباب رجوع گوش دهید تا دریابید که چه چیزی از شما می خواهد.
 - ✓ در صورتی که می توانید راه حل های تازه ای را به او نشان دهید.
 - ✓ دلیل بیاورید، اگر دلیل منطقی دارید برای طرف مقابل بیان کنید.

References

1. Aftaby, Maryam (2012). The role of communication skills on the business space. First Business Management Conference, Hamedan, Tolo Farzin Science & Technology Co., Bu-Ali Sina University.
2. Akhlaghy ketabchy, Simin (2002). Investigating the effective factors on the performance of managers of Alborz Insurance Company (from employees' point of view). Master's Thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch.
3. Alwani, Seyyed Mahdi and Hassan Danaeefard (2000). Sermons in the Philosophy of Theories of Governmental Organizations. Tehran: Publication of the samt.
4. Alwani, Seyyed Mehdi and Behrooz Riahi (2002). Measuring the quality of services in the public sector. Tehran: Publications of Iran's Industrial Research and Training Center.
5. Arbab, Abbas (2014). The Effect of Communication Skills on Job Satisfaction among Alborz University of Medical Sciences. Master's Thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch of East.
6. Awli, Samad. (2001). Customer satisfaction. Tadbir Monthly, 130, p. 14.
7. Caruana, Albert, (2002), "Service Loyalty :The Effects of Service Quality and Mediating role of Customer Satisfaction ", p.818
8. Chakravarty, sugato, (2003), "Relationship and Individuals Bank Swtching Behavior ", Jurnal of Economic Psychology , p.13
9. Daremami, Fatemeh (2012). Relationship between leadership style and communication skills of managers with mental health of employees. Journal of Medical Sciences. C 20
10. Eghtedari, Ali Mohammad (1992). Organization and management (system and organizational behavior). Molavi Publications.
11. Farhangi, Ali Akbar (2009). Human Communication, Tehran: Rasa Cultural Service Institute.
12. Gavashiriani, Motahareh (2013). The Relationship between Communication Skills of High School Principals in Tehran Education on the Teachers' Motivation. Master's Thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch of East.
13. Gutman, Catheter (1994). Speech Intermediate People (Translated by Seyed Akbar Mirhosseini). Tehran: Amir Kabir.
14. Haghghi, Mohammad Ali (2004). Adaptive management, Advanced Adaptive Administrative System. Tehran: Terme Publishing.
15. Haji Sharif, Mahmud (1994). Design of Total Quality Management System (TQM), Tehran: Abyk Cement Industrial Training Center.

16. Hersey, Powell and Blanchard, Kent H. (1998). Management of Organizational Behavior. Translation by Qasem Kabiri. Tehran: Publishing House Jihad University (Majed)
17. Heydari, Sa'ïd and Mostafa Jafari (2005). Trends in Service Technologies, Tadbir Monthly. 178, pp. 25-14.
18. Hicks and Gullet, Griffith, Daniel (1994). Human Relations in Educational Management, Translation: Khodadad Bakhshi, Tehran: Samandar.
19. Hosseini Sarkhosh, Seyyed Mehdi (2009). The Conceptual Framework of the Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture, Human Development Policeman, vol. 7, no. 30, 59-72.
20. Imami Naini, Nasrin (2002). Effective Communication Skills, Tehran: Welfare Organization of Iran.
21. Moghimi, Seyed Mohammad (2005): Organization and Management, Research Approach, Fourth Edition, Terme Publishing.
22. Musakhani, Morteza and Ali Mohammadnia (2005). Finding and Indicators of Selection of Modern Leadership Model and Its Integration in Organizations (Comparative Comparison of Leadership Leadership and Transformational Leadership), Journal of Management Culture, Vol. 4, No. 14, 163-201.
23. Robbins, Steven P. and Timothy, E. Jayej (2013). Organizational Management (Vol. 1). Translation by Mehdi Zare, Tehran: Nas.
24. Safdari, Ali.(2002).Quality management,customer base rehabilitation plan. Journal of Payame tahavol edari. 120, pp. 5-4.
25. Sajjadipour, Farideh (2008). The Effectiveness of Educational Skills Based on the World Health Organization's Program on Marital Adaptation of Couples Living in Karaj. Master's Thesis Alzahra University.
26. Sanjakhi, Mohammad Ibrahim (2000). Analyzing the Transformational Leadership Nature and Dimensions. Quarterly Journal of Humanities in Al-Zahra University (S), Year 11, Issue, 37-38, pp. 312-281.
27. Seyed Javadin, Seyed Reza and Masoud Kamasi (2004). Quality management services. Tehran: Publishing negah danesh.
28. Sharif Zadeh, Fattah (1999). Integrated quality management: principles and concepts, perspectives and applications. Tehran: Terme Publishing.
29. Sistani, Fatima (2008). Investigating the Relationship between Work Ethics and Service Quality in Government Organizations in Kerman. Master's Thesis, Kerman University of Technology.
30. Soleimani, Nader and Abaszadeh, Naser and NiazAzari, Behrooz. (2001). the Relationship between Work Ethics and Job Satisfaction and Job Stress among Staff at Tehran Technical and Professional Education Organization. Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, Third Year, No. 1, pp. 38-21.
31. Venus, Davar and Mitra Saffaian (2000). Application Services for Banking Services Marketing, Third Edition, negah danesh Publication, Tehran.