

## نقش میانجی هوش فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری

محسن هراتی<sup>۱\*</sup>، حسن فهیم دوین<sup>۲</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد مشهد ۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد مشهد ۳- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه بیرجند

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۲۵

## The mediated role of cultural intelligence and communication skills related to communicative management to customer

M. Haratti<sup>1\*</sup>, H. Fahim davin<sup>2</sup>, M. Keshtidar<sup>3</sup>

1- Ph. D. Student of Sports Management, Isamic Azad University, Mashhad Branch Sport

2- Assistant Professor of Sports Management, Isamic Azad University, Mashhad Branch Sport

3- Associate Professor of Sports Management, Birjand University

Received: (2016/03/01)

Accepted: (2017/07/16)

### Abstract

This study aimed at investigating the mediated role of cultural intelligence and communication skills related to communicative management to the customer. The population was all organization managers and sport centers in Khorasan Jonubi province (180 cases) In the year 1394 which 123 participants were selected based on a combination of random sampling using Morgan table. The research method was descriptive-analytic. The data collection method was a field study and measurement tools were three cultural intelligence questionnaires such as "William H. model. Pradesh" and questionnaires of Barton communication skills. Wood (1990) and Mohsenian customer communicative management (1392) which their validity was confirmed by 10 to 30 of sport management professors and Ferdooosi university of Mashhad. The reliability was determined through Cronbakh Alpha which was respectively 94./91./85. The normality and appropriate inferential statistics test were used such as confirmatory factor analysis and structural equation analysis Using LISREL software and in some data spss software were used. Results of analytical results indicated that communication skills through cultural intelligence had a positive and significant impact on customer relationship management.

### Keywords

Cultural intelligence, Relational management to the customer, Communicative Skills, Sport managers

### چکیده

هدف از پژوهش نقش میانجی هوش فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری بود. جامعه آماری کلیه مدیران سازمان‌ها و مراکز ورزشی استان خراسان جنوبی (۱۸۰ نفر) در سال ۱۳۹۴ بود که با استفاده از جدول مورگان ۱۲۳ نفر به عنوان نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری ترکیبی و نوع تصادفی انتخاب شدند. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بود، که جمع‌آوری اطلاعات به شکل میدانی بود و ابزار مورد اندازه‌گیری سه پرسشنامه که مربوط به پرسشنامه هوش فرهنگی ویلیام اچ. پراد (۲۰۰۵) و پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰) و پرسشنامه مدیریت ارتباط با مشتری محسنیان (۱۳۹۲) بود که روایی پرسشنامه‌ها به رویت ۱۳ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد و فردوسی مشهد (۱۳۹۴) رسید و مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار به روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS، بعد از پر شدن ۳۰ پرسشنامه و گرفتن آزمون به ترتیب ۹۴/۹۱/۸۵ و تعیین شد؛ و در بخش آزمون از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف و آمار استنباطی مناسب نظیر تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و در برخی از داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد نتایج برگرفته از یافته‌های استنباطی بیان می‌کند که مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد

### واژه‌های کلیدی

هوش فرهنگی، مدیریت ارتباط با مشتری، مهارت‌های ارتباطی، مدیران

ورزشی

\* نویسنده مسئول: محسن هراتی

\*Corresponding Author: Mohsen Harati

E-mail: mohsenharati28@gmail.com

## مقدمه

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> که یک سیستم راهبردی تجاری جهت ایجاد روابط بلندمدت و سودآور با مشتریان است می‌تواند هزینه معامله مصرف‌کنندگان یا هزینه‌های نامشخص را کاهش دهد، که به نوبه خود باعث افزایش ارتباط بین مشتری و شرکت می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری همچنین می‌تواند بر کیفیت ارتباط<sup>۲</sup> مؤثر باشد و یک عامل مهم در ارزیابی ارتباط بین شرکت و مشتری از دیدگاه قوی یا ضعیف، خوب یا بد بودن به شمار می‌رود (۱۵). دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها را بر آن داشته تا به مشتریان اهمیت بیشتری دهند؛ و بجای توجه به تولید انبوه به مشتری و رضایت او در ارائه خدمات توجه کنند. این امر منجر به ارائه مفهومی به نام مدیریت ارتباط با مشتری شده است. این مفهوم بر پایه مبادله ارزش بین مشتری و سازمان بنا شده و بر ارزش ایجادشده در این ارتباط تأکید می‌کند (۸). محققان مدیریت روابط مشتری را به معنای ایجاد و مدیریت روابط با مشتری در سطح سازمانی و به واسطه فهم، پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتری بر مبنای دانش کسب‌شده از آن‌ها به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی و، به این ترتیب، افزایش سودآوری آن تعریف کرده‌اند (۲۲). مدیریت ارتباط با مشتری همانند چیزی است که مشتری را در مرکزیت یک سازمان قرار می‌دهد و منطبق آن، تحت نظر قرار دادن و مدیریت بر تمام پروسه خدمت‌رسانی به مشتری است؛ یعنی پیش از شروع آشنایی با مشتری تا پایان ارائه سرویس یا محصول به وی را مورد بررسی قرار می‌دهد تا با کسب رضایت مشتری زمینه حضور مجدد وی را در سازمان فراهم آورد. پس چگونگی اداره این پروسه رضایت از خرید و برخورد و ارتباط سازنده با مشتری، توسط مدیریت ارتباط با مشتری انجام می‌پذیرد که در نهایت باعث حضور بیشتر و دوباره مشتریان در سازمان می‌شود (۲۵). مدیریت ارتباط با مشتری کیفیت ارتباط، کیفیت تعامل بین سازمان و مشتری است و می‌تواند به توسعه روابط بلندمدت کمک کند (۲۶). از طرفی هدف نهایی از مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکت، افزایش ارزش چرخه عمر مشتری<sup>۳</sup> یعنی میزان سود خالص به دست آمده از یک مشتری در طول مدت زمانی که از یک شرکت خاص، کالا یا خدمات خریداری می‌نماید است (۲۸).

از نظر کالا کو تاو و اینسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اهداف مدیریت ارتباط با مشتری شامل: افزایش سودآوری از طریق شناسایی، جذب و

حفظ بهترین مشتریان؛ استفاده از اطلاعات مشتریان برای ارائه خدمات بهتر به نیازهای آن‌ها؛ معرفی فرایندها و روش‌های سازگار مکرر (۹). در عصر مشتری‌گرا، مشتریان کلید سرنوشت یک سازمان هستند با داشتن روابط خوب با مشتری دارایی نامشهود مهمی برای شرکت محسوب می‌شود. یک سازمان قبل از اینکه فرصت‌های کسب و کارهای جدید را به صورت مؤثر تصاحب کند باید نیازهای واقعی مشتریان خود را تحقق بخشد. ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط مؤثر با آن‌ها در دنیای امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. لذا حفظ مشتری از طریق ارتباط مداوم و مؤثر با او از ضروریات می‌باشد؛ مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد جامع است که هدف آن ایجاد تناسب و پیوستگی میان بخش‌های فروش، بازاریابی، سرویس‌دهی و پشتیبانی می‌باشد (۲۷). مدیریت ارتباط با مشتری یک فرایند جامع شامل دستیابی، حفظ و رشد مشتریان است (۲۳). می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از فرایندها (با تکیه بر ساختار سازمانی)، مسائل تکنولوژیک (با تکیه بر فن‌آوری) و عامل انسانی که با افزایش دانش سازمانی از نیازهای مشتریان در جهت بهبود خدمت‌رسانی گام برمی‌دارد. مدیریت ارتباط با مشتری رفتار شرکت است که در آن برای درک و رسیدن به مشتریان از طریق تعامل کامل تلاش می‌کند و یک استراتژی کسب و کار برای افزایش وفاداری و کسب سود بیشتر می‌باشد (۲۸). موزیکو<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) موانع حقیقی اجرای موثر مدیریت ارتباط با مشتری را فرهنگ سازمانی، نگرش‌های کارمندان، ساختار سازمانی و نبود طرح‌های راهبردی در نظام مدیریت ارتباط با مشتری می‌داند (۱۹).

هوش فرهنگی نوعی بدیع از هوش است که ارتباط خیلی زیادی در محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارد. (۲۰). توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثربخش در موقعیت‌های متنوع فرهنگی می‌باشد (۱۲، ۱۳)؛ هوش فرهنگی را استعداد بکارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف تعریف می‌کنند. در تعریفی دیگر هوش فرهنگی قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌های دانسته شده است که دارای تنوع فرهنگی است و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. هوش فرهنگی همچنین بینش‌های فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید

4- Kaltakota & Rabinson

5- Musico

1 - customer Relationship Management

2 - Relationship Quality

3 - customer lifetime value

معناداری وجود دارد (۶). ابراهیم رزاقی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری باشگاه های فوتبال ایران، اسپانیا و انگلستان که جامعه آماری تحقیق را وب سایت های ۳ لیگ فوتبال (ایران، اسپانیا و انگلستان) تشکیل می داد و از هر باشگاه سه تیم که بیشترین امتیاز یا افتخار را در پنج سال اخیر در لیگ خود داشتند (آرسنال، چلسی، منچستر یونایتد، رئال مادرید، بارسلونا، اتلتیکو مادرید، سپاهان اصفهان، پیروزی تهران و استقلال تهران)، در ۳۱ ویژگی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی تجزیه و تحلیل یا به نوعی مقایسه کردند. و به این نتیجه رسیدند که باشگاه های فوتبال اسپانیایی وضعیت بهتری نسبت به وضعیت باشگاه های فوتبال انگلیسی و همچنین هر دو باشگاه وضعیت بهتری نسبت به باشگاه های فوتبال حاضر در لیگ ایران از ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی داشتند. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق حاضر، باشگاه های فوتبال ایران نیازمند بازنگری اساسی و گسترده ای در به روز رسانی ساختاری جهت تقویت کانال های ارتباطی خود دارند (۱). سپهوند و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی تحت عنوان هوش فرهنگی در تعامل با استراتژی های مدیریت تعارض که جامعه آماری آن کارکنان دانشگاه لرستان بود به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی افراد مورد مطالعه در سطح پایینی می باشد و هوش فرهنگی با جنسیت، سن، سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات افراد ارتباط معنادار ندارد. ولی بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی های مدیریت تعارض آن ها رابطه معنادار مثبت وجود دارد و جز بعد انگیزشی تمام ابعاد هوش فرهنگی با دو استراتژی عدم مقابله و راه حل گرایي ارتباط معنادار مستقیم دارد. ابعاد رفتاری و شناختی هوش فرهنگی با استراتژی کنترل ارتباط معنادار مستقیم دارند در حالی که ابعاد انگیزشی و فراشناختی با این استراتژی رابطه معنادار ندارند (۵). مزینانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان رابطه مهارت های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان که جامعه آماری آن را نمایندگان های مجاز شرکت ایران خودرو در تهران را شامل می شد به این نتیجه رسیدند که وجود مهارت های ارتباطی مناسب کارکنان با رضایت مشتریان آن ها رابطه ای مثبت داشته است: همچنین، یافته های دقیق تر نشان دادند که مهارت های کلومی کارکنان عاملی پیش بینی کننده ی قوی تری برای رضایت مشتریان بوده است (۷). مهدوی و موسوی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان ارائه چارچوبی جهت سنجش ارزش بلندمدت مشتریان در فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری در این مقاله مدلی برای محاسبه ی

است (۲۰). زاکاک<sup>۱</sup> و دواس<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در مورد افزایش جهانی شدن صنعت بیمه اظهار داشته اند که هوش فرهنگی کلیدی است برای هوش تجاری، و چنانچه بیمه شدگان بخواهند در بازارهای خارجی موفق باشند باید به این مسئله بسیار مهم توجه داشته باشند (۲۹). در واقع توانایی درک و تفسیر و انطباق رفتاری با زمینه های فرهنگی یکی از مهارت هایی است که اساساً برای افراد شاغل در شرکت های دارای تنوع فرهنگی بسیار مهم می باشد (۱۷، ۲۶، ۲۰). بنابراین هوش فرهنگی از چند جهت شایسته بررسی بیشتر است. نخست اینکه با گسترش فعالیت های تجاری بین المللی نیاز به قابلیت که مدیران را در برخورد با پیچیدگی های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می شود. دوم اینکه هوش فرهنگی گرچه در مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، متوجه تعاملات با فرهنگ های بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد (۱۱). در کشور ما تعامل فرهنگ های متنوع کرد، لر، ترک، فارس و... می تواند دلیلی برای توجه و بررسی هوش فرهنگی در داخل باشد. آمارها نشان می دهد که ۵۱ درصد از مردم ایران فارس، ۲۴ درصد آذری، ۸ درصد گیلکی و مازنی، ۷ درصد کرد، ۳ درصد عرب، ۲ درصد بلوچ، ۲ درصد ترکمن، ۲ درصد لر، و ۱ درصد سایر اقوام می باشند (۲).

در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد (۲۱). مدیریت در موقعیت ها و جایگاه های مختلف رفتارهای خاصی را می طلبد تا مدیران بتوانند عملکرد مفیدی داشته باشند. بنابراین یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد یک مدیر، توانایی و مهارت وی در انطباق با موقعیت های مختلف بخصوص موقعیت های متنوع فرهنگی می باشد. بنابراین تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده ای است که مدیران حاضر با آن مواجه هستند. ولی متأسفانه بیشتر مدیران در کشور ما به تفاوت های فرهنگی به عنوان منبع و عامل مؤثر در عملکرد خود و ایجاد برتری رقابتی بها نمی دهند (۴).

سلیمانی (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان همدان که جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه مدیران ادارات ورزش و جوانان و هیات های ورزشی استان همدان به تعداد ۱۰۳ نفر به این نتیجه رسید که بین مولفه های هوش فرهنگی فراشناختی، شناختی و انگیزشی با توانایی حل تعارض مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه

<sup>2</sup>- Douvas

<sup>1</sup>-Zakak

قرار گرفتن و سطح در معرض این تجارت قرار گرفتن؛ هوش فرهنگی را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها برای شرکت‌های چندملیتی برای استخدام کردن مدیران مهم هستند و ارتقاء آموزش و آماده کردن کارکنان برای کارهای بین‌المللی بعلاوه، رهبران بعضی چگونگی اهمیت هوش فرهنگی به‌عنوان یک مهارت مهم برای رهبران تجاری جهانی را بحث می‌کند و به نظر می‌رسد که CQ به‌طور گسترده‌ای به خاطر افزایش تنوع در نیروی کار سودگرا در طول تماس‌های مرکز تماس الکترونیکی مهم خواهد شد (۱۸).

در این تحقیق مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک سیستم جامع و کارا در نظر گرفته شده است که با به‌کارگیری آن مزایایی همچون بهبود تعاملات با مشتری، کاهش هزینه، بهبود خدمات مشتری و درنهایت افزایش فروش و سود را به دنبال خواهد داشت. اگرچه اکثر مدیران و سازمان‌ها تلاش زیادی برای بهبود شیوه‌های مدیریت ارتباط با مشتری خود برای ارضای نیازهای مشتریان خود انجام می‌دهند اما تعداد کمی از مدیران و کارمندان سازمان‌ها می‌دانند که چقدر مشتریان اثر عملیات مدیریت ارتباط با مشتری را احساس می‌کنند بررسی موضوع هوش فرهنگی مدیران می‌تواند در شفاف‌سازی مشکلی که شاید مدیران از آن غافل بوده‌اند، کمک کند. از آنجایی که این نوع از هوش اکتسابی است، اطلاعات این تحقیق، می‌تواند به‌طور بالقوه، پایه‌ای برای برنامه‌های آموزشی مدیریت و انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران در ارتباط با مشتری باشد. در این پژوهش می‌خواهیم بدانیم که آیا می‌توان تأثیری بین مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری در جامعه آماری نام‌برده را جستجو کرد؟

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از منظر هدف، کاربردی و ازلحاظ روش از تحقیق‌های توصیفی - تحلیلی است. که جمع‌آوری اطلاعات به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری کلیه مدیران سازمان‌ها و مراکز ورزشی استان خراسان جنوبی (۱۸۰ نفر) در سال ۱۳۹۴ بود که با استفاده از جدول مورگان ۱۲۳ نفر به‌عنوان نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری ترکیبی و نوع تصادفی انتخاب شدند بدین منظور از سه پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه هوش فرهنگی ویلیام اچ. پراد (۲۰۰۵) و پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰) و پرسشنامه مدیریت ارتباط با مشتری محسنیان (۱۳۹۲) بود که روایی پرسشنامه‌ها به رویت ۱۳ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد و فردوسی مشهد

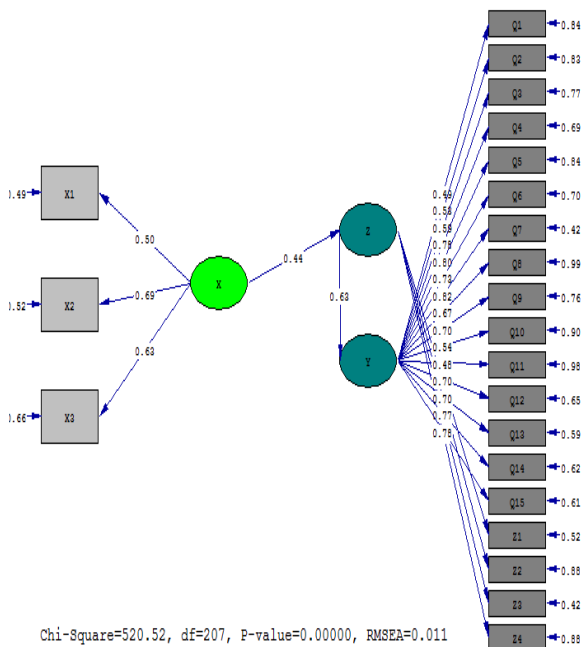
ارزش بلندمدت مشتری ارائه کرده‌اند که می‌توان به‌وسیله‌ی آن مشتریان را به ترتیب سودآور و غیر سودآور بخش‌بندی کرد و عوامل مؤثر در محاسبه ارزش بلندمدت مشتری بیان کرده‌اند که مهم‌ترین عناوین عبارت بود از: نرخ ریزش مشتریان، ذخایر قانونی، حاشیه سود، نرخ تنزیل، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم حساب‌ها که این عوامل به‌صورت متغیرهای ریاضی در الگو ارائه شد و در پایان این مقاله با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از صورت‌های مالی بانک مسکن ایران و استفاده از اطلاعات مدیران ضرورت محاسبه ارزش بلندمدت مشتری را در ارتباط با مدیریت ارتباط با مشتری در عرصه بانکداری بیان کرده‌اند (۸).

جان کین و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین ادراکات مشتری‌ها و گوش دادن الکترونیکی از کیفیت خدمات بین فردی و ارزش فایده‌ای در طول تعاملات و ارتباطات مرکز ارتباط الکترونیکی پرداختند و دریافته‌اند که گوش دادن الکترونیکی یا اینترنتی کاملاً با کیفیت خدمات بین فردی و ارزش فایده‌ای ارتباط دارد. کیفیت خدمات بین فردی رابطه مثبت با رضایت اینترنتی و وفاداری اینترنتی ارتباط دارد که هر دو با مراکز تماس اینترنتی و خرده‌فروشان اینترنتی دارد (۱۶). (روبرت و همکاران ۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان نقش احترام به مشتری در بازاریابی رابطه‌ای بیان کردند بیشتر تئوری‌های بازاریابی رابطه‌ای به نقش اعتماد و تعهد در تأثیر گذاشتن روی نتایج عملکرد تأکید دارد. اگرچه یک تجزیه و تحلیل فراتر اشاره دارد به اینکه مکانیزه‌های واسطه دیگری نقش دارند اطلاعات دو تحقیق، یک آزمایشگاهی و یک نظرسنجی میدانی بلندمدت نشان می‌دهد که احترام تأثیر سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی رابطه‌ای فروشنده روی نتایج عملکرد را بیشتر سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی رابطه‌ای احساسات کوتاه‌مدتی از احترام را ایجاد می‌کند که باعث مزایای عملکرد طولانی‌مدت بر اساس رفتارهای محترمانه دوطرفه است می‌شود. نویسنده یک مجموعه از برگ خریدهای مربوط را تشخیص می‌دهد و قدرتشان را برای تغییر ادراک مشتری از سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی بلندمدت برای افزایش و احترام مشتری را تغییر می‌دهد. که برنامه‌های سرمایه‌گذاری بازاریابی رابطه را مؤثرتر می‌کند در کل، تحقیق از جنبه آماری نشان می‌دهد که احترام نقش مهمی را در شناخت اینکه چطور سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی رابطه‌ای تصمیم به خرید، رشد فروش و تقسیم پول را افزایش می‌دهد بازی می‌کند (۲۴). آنی رون (۲۰۰۸) در حقیقی تحت عنوان چه چیزی به هوش فرهنگی منجر می‌شود؟ به این نتیجه رسید در معرض فرهنگ‌های دیگر

مهارت های ارتباطی	مهارت کلامی	۱/۴۰۰	۰/۰۶۰	نرمال است
	مهارت شنود	۰/۴۳۰	۰/۳۱۸	نرمال است
	مهارت بازخورد	۰/۱۳۹	۰/۱۱۲	نرمال است

شاخص‌هایی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از: کای اسکور نسبی که از تقسیم ساده مقدار کای اسکور بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود ( $\chi^2/df$ ) که مقدار قابل قبول برای این شاخص مقادیر بین ۱ تا ۳ می‌باشد. شاخص<sup>۱</sup> RMSEA که مدل‌های قابل قبول دارای مقدار کمتر از ۰/۰۸ هستند. همچنین شاخص‌های  $GFI^2$ ,  $AGFI^3$ ,  $IFI^4$ ,  $CFI^5$  و  $NFI^6$  که مقدار قابل قبول برای این شاخص‌ها باید بزرگتر از ۰/۹ باشد. لازم به ذکر است که جهت بررسی معناداری مدل از مقادیر آماره تی (t-value) استفاده می‌شود که اگر بزرگ تر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از -۱/۹۶ باشند، در سطح اطمینان ۰/۰۵٪ معنی دار خواهند بود (۱۰).

نمودارهای ۱ و ۲، به ترتیب نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره t مربوط به مدل معادله ساختاری را جهت بررسی فرضیه‌ی پژوهش به نمایش می‌گذارند؛ که نتایج نمودارها در جدول ۲ آورده شده است.



نمودار ۱- نمودار ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل پژوهش

رسید و مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار به روش آلفای کرونباخ بعد از پر شدن ۳۰ پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۹۱ و ۰/۸۵ تعیین شد؛ و در بخش آزمون از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف و آمار استنباطی مناسب نظیر تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و در برخی از داده‌ها از نرم‌افزار Spss نسخه ۲۲ استفاده شد. در این تحقیق از آمار توصیفی شامل توزیع‌های فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکنندگی میانگین انحراف استاندارد و آزمون‌های نرمالیت و آمار استنباطی مناسب نظیر تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، و در برخی از داده‌ها از نرم‌افزار Spss نسخه ۲۲ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

– آزمون نرمال بودن متغیرها  
برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهم‌ترین قدم قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است. برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. در این پژوهش برای بررسی نرمال بودن متغیرها، از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج آزمون در جدول زیر نشان داده شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون (Sig) در تمام متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد ادعای نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌گردد و تمام متغیرهای این پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند و بنابراین از آزمون‌های پارامتری استفاده می‌شود.

جدول ۱- نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (N = ۱۲۳)

نتیجه	سطح معناداری	آماره Z	متغیرها و ابعاد
نرمال است	۰/۵۱۳	۰/۸۰۴	مدیریت ارتباط با مشتری
نرمال است	۰/۳۶۲	۰/۲۷۰	هوش فراشناختی فرهنگی
نرمال است	۰/۰۶۵	۱/۰۰۵	شناختی
نرمال است	۰/۲۱۲	۰/۸۸۸	انگیزشی
نرمال است	۰/۱۵۱	۰/۳۴۰	رفتاری

4- Incremental Fit Index

5- Comparative Fit Index

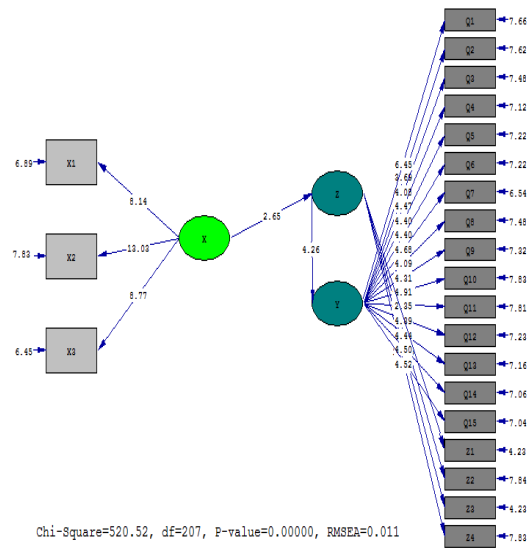
6-Normal Fit Index

1- Root mean squared error of approximation

2- Adjusted Goodness of Fit Index

3-Goodness of Fit Index

فرانشاختی	۰/۷۲	هوش فرهنگی
شناختی	۰/۷۲	
انگیزشی	۰/۸۵	
رفتاری	۰/۷۱	مهارت‌های ارتباطی
مهارت کلامی	۰/۵۰	
مهارت شنود	۰/۶۹	
مهارت بازخورد	۰/۶۳	



**نمودار ۲- نمودار مقادیر آماره t برای مدل پژوهش**

که در آن :

X : مهارت‌های ارتباطی ( متغیر مستقل)، Y : مدیریت ارتباط با مشتری (متغیر وابسته) ، Z : هوش فرهنگی (متغیر میانجی)  
 y1 : مهارت کلامی ، y2 : مهارت شنود ، y3 : مهارت بازخورد  
 z1 : فرانشاختی ، z2 : شناختی ، z3 : انگیزشی ، z4 : رفتاری

در جدول زیر مقادیر شاخص‌های برازش نشان داده شده است. مقدار شاخص برازندگی برابر با ۰/۱۱ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است نشان می‌دهد که مدل قابل قبول می‌باشد. همچنین مقدار کای اسکور نسبی یعنی تقسیم کای دو بر درجه آزادی برابر با ۲/۵۱ ( $\frac{520.52}{207}$ ) است و بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص‌های AGFI ، GFI ، IFI ، CFI و NFI نیز از ۰/۹ بیشتر می‌باشند. در مجموع مقدار شاخص‌ها با ملاک تفسیری آن‌ها مطابقت دارند و تحلیل عاملی تأییدی، ساختار ابعاد مورد بررسی در مدل پژوهش را تأیید می‌کند.

**جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل پژوهش**

AGFI	GF	IFI	CF	NF	RMSEA	$\chi^2/df$
۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۱۱	۲/۵۱

با توجه به تأیید سوالات مربوط به ابعاد پرسشنامه، در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیه‌ی پژوهش پرداخته می‌شود. با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، خلاصه نتایج به دست آمده از مدل برازش شده در جدول زیر، نشان داده شده است. همان‌طور که گفته شد مسیرهایی که مقدار آماره تی ( t-value ) آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ و یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، معنادار هستند

**جدول ۳- نتایج جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش**

روابط مورد بررسی	ضریب مسیر <sup>۲</sup>	آماره تی ( t-value )	نتیجه
مهارت‌های ارتباطی ← هوش فرهنگی	۰/۴۴	۲/۵۶	معنادار است
هوش فرهنگی ← هوش فرهنگی	۰/۶۳	۴/۲۶	معنادار است
مدیریت ارتباط با مشتری ← هوش فرهنگی	۰/۶۳	۴/۲۶	معنادار است

**جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرها**

مولفه ها	شماره سوالات	بار عاملی
مدیریت ارتباط با مشتری	۱	۰/۴۹
	۲	۰/۵۳
	۳	۰/۵۹
	۴	۰/۷۸
	۵	۰/۸۰
	۶	۰/۷۳
	۷	۰/۸۲
	۸	۰/۶۷
	۹	۰/۷۰
	۱۰	۰/۵۴
	۱۱	۰/۴۸
	۱۲	۰/۷۰
	۱۳	۰/۷۰
	۱۴	۰/۷۷
	۱۵	۰/۷۸

1- RMSEA  
 2-Path Coefficients

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد هدف از این پژوهش نقش میانجی هوش فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها و مراکز ورزشی خراسان جنوبی بود، به‌طوری‌که در ابتدا تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی مورد تحلیل قرار گرفت و یافته‌ها نشان از تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی (آماره تی=۲/۵۶ و ضریب مسیر=۰/۴۴) داشت، که ممکن است به این دلیل باشد که افرادی که از مهارت‌های ارتباطی بالا برخوردار هستند در واقع دارای چند مهارت به‌طور هم‌زمان هستند: مهارت کلامی که دارای توانایی و قدرت سخن بالایی هستند و بهتر می‌توانند با توجه به جایگاه طرف مقابل با وی ارتباط برقرار کنند و مهارت شنود که در مواقع ارتباط با افراد از فرهنگ‌های مختلف سعی می‌کنند به حرف‌های طرف مقابل توجه کرده و گوش دهند تا ببینند نیاز طرف مقابل چه چیزی است و مهارت بازخورد که با واکنش مناسبی که از خود نشان می‌دهند موجب ایجاد یک ارتباط موفق می‌شوند که داشتن مهارت‌های ارتباطی و برای دستیابی به این مهارت‌ها فرد خود را مجاب کرده که از لحاظ شناختی به مطالعه فرهنگ‌های مختلف پرداخته و انگیزه لازم را در خود ایجاد کند و به لحاظ رفتاری به فرهنگ‌های مختلف توجه کرده و احترام بگذارد که با تحقیقات فیاضی و جان‌نثار احمدی (۱۳۸۵) و مزینانی و همکاران (۱۳۹۳) و جان کین و همکاران (۲۰۱۵) و پرادو (۲۰۰۶)، همسو است (۴ و ۷ و ۱۶ و ۲۱) ..

سپس به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته شد: که یافته‌ها نشان داد که هوش فرهنگی تأثیر مستقیم و مثبت معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد: به‌طوری‌که کسانی که از چنین شایستگی فرهنگی برخوردارند سعی در شناخت فرهنگ‌های مختلف داشته و انگیزه لازم را در خود ایجاد می‌کنند و به لحاظ رفتاری به افراد از فرهنگ‌های مختلف احترام می‌گذارند و چراکه رشد فرهنگی را موجب پیشرفت خود و جامعه دانسته و در این راستا مشتریان را ولی‌نعمت خود دانسته و به مشتری احترام می‌گذارند و چون از شایستگی فرهنگی بالایی برخوردارند همه مشتریان از فرهنگ‌های مختلف را مورد احترام و تکریم قرار می‌دهند. که با تحقیقات سلیمانی و مزینانی و همکاران (۱۳۹۳) و انی رون (۲۰۰۸) همسو است (۶ و ۷ و ۱۸).

در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ‌سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. مدیریت در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف رفتارهای خاصی را می‌طلبد تا

مهارت‌های ارتباطی ←	۰/۲۸	---	معنادار
هوش فرهنگی ←	=		است
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۶۳		
	×		
	۰/۴۴		

مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

این فرضیه به بررسی اثر واسط متغیر هوش فرهنگی (متغیر میانجی)، در رابطه بین متغیر مستقل " مهارت‌های ارتباطی " با متغیر وابسته " مدیریت ارتباط با مشتری " می‌پردازد. برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر ابتدا برقرار باشد. شرط اول این است که معناداری رابطه‌ی بین متغیر مستقل و واسط تأیید شود و شرط دوم نیز تأیید معناداری رابطه‌ی بین متغیر واسط و وابسته می‌باشد. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم، از ضرب بین ضریب مسیر رابطه بین متغیر مستقل با واسط و ضریب مسیر رابطه‌ی بین متغیر واسط و وابسته به دست می‌آید. در ادامه این شروط بررسی می‌شود.

با توجه به جدول شماره ۳، ضریب مسیر بین مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برابر با ۰/۴۴ می‌باشد که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره تی ( t ) مربوط به آن برابر با ۲/۵۶ است که از ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و وجود رابطه معنادار و مستقیم (مثبت) بین مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی تأیید می‌شود. همچنین ضریب مسیر بین هوش فرهنگی و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۰/۶۳ می‌باشد که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره تی ( t ) مربوط به آن برابر با ۴/۲۶ است که از ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر نیز در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و وجود رابطه معنادار و مستقیم (مثبت) بین هوش فرهنگی و مدیریت ارتباط با مشتری تأیید می‌شود. بنابراین شرط اول و دوم برقرار است و ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم مهارت‌های ارتباطی، از طریق متغیر میانجی هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری به‌صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$۰/۲۸ = ۰/۶۳ \times ۰/۴۴$$

بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌گردد

ارتباطی بر هوش فرهنگی نسبت به تأثیر هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری کمتر است و در نهایت با توجه به مدل ساختاری به دست آمده مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد. در پایان پیشنهاد می‌شود که کلیه سازمان‌ها به نقش بارز هوش فرهنگی در تعاملات توجه جدی داشته باشند و در این راستا زمینه‌های لازم را برای شناخت فرهنگ و آداب و رسوم قومیتها و فرهنگ‌های مختلف فراهم کنند؛ چرا که این شناخت منجر به بهبود کار تیمی در سطح سازمان و تسریع شدن کارها و در نهایت جلوگیری از تعارضات و تکریم ارباب رجوع می‌شود.

مدیران بتوانند عملکرد مفیدی داشته باشند. بنابراین یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد یک مدیر، توانایی و مهارت وی در انطباق با موقعیت‌های مختلف بخصوص موقعیت‌های متنوع فرهنگی می‌باشد از این رو بهتر است که مدیران سازمان‌ها و مراکز ورزشی نسبت به نوع مشتریانی که از فرهنگ‌های مختلف مواجه هستند، سطح مطالعات بیشتری داشته، چرا که این امر علاوه بر شناخت بیشتر، باعث رضایت و ارائه خدمات بهتر به مشتری و در نتیجه منجر به بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی مدیران در برخورد با فرهنگ‌های مختلف در طی زمان شده و باعث جذب مشتریان بیشتر به سمت ورزش شده و در درازمدت منجر به توسعه ورزش در اجتماع می‌شود به طور کلی پس از تحلیل یافته‌ها به این نتیجه رسیدیم، تأثیر مهارت‌های

#### منابع

1. Abraheem Razzaghi, M. mehrabi, Qasim, Soltani Moghadam, P "Comparison of customer relationship management Football Club Iran, Spain and England". Management of Organizational Behavior in Sports Studies (RESEARCH), 1394, 2(5), 21-29.
2. Arman, B "a look at the role of the economy in recent events in Khuzestan". the newspaper's Etemad, 2/12/1384, 15-21.
3. Amini, G. Current and its application in research, martyr Chamran University of 0.1387. 32-80.
4. Fayyazi, M. Jannesar Ahmadi, H "Cultural intelligence needs of managers in diversity century". the Tadbeer Monthly. 1385 tact. 172, 41-43.
5. Sepahvand, R. baharvand, F. beranvand, R "Cultural intelligence in dealing with conflict management strategies". 1393, 8(29), 73-103.
6. Soleymani, M "examine the relationship between cultural intelligence and ability of conflict resolution managers in the departments of Youth and Sports Hamadan Province". Management of Organizational Behavior in Sports Studies (RESEARCH), 1395, 3(10), 81-91.
7. Mazinani, F, Kamkar, M, Monshi, GR "The relationship and communication skills of employees and customer satisfaction". Ansany. zmstan resource management research, 1393, 6(4), 93-108.
8. Mahdavi, AH, Mousavi, SZ "Provide a framework for assessing long-term customer value in the process of customer relationship management". 1393, 6(12), 1-18.
9. Hadizadeh Moghddam, A, Ramin Mehr, H, Haji Maghami, R "Delivering successful implementation of Customer Relationship Management". Specialized Conferences customer relationship management, 1389, www.sid.ir, 11-44.
10. Hooman, HA "Structural equation modeling using LISREL software". the study and Textbooks in the Humanities, Tehran University, 1393, Sixth Edition, 35-85.
11. Nayyechi, MJ, Abasali Zadeh, M "Cultural Intelligence compatibility with disparities". Tadber Monthly, 1386, (181), 20-23.
12. Earley, P.C, Ang, S "Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultural. Stanford". CA: Stanford Business Books, 2003, 18-110.
13. Earley, P.C, Mosakowski, E. "Cultural Intelligence". Harvard Business Review, 2005, 22(10), 139-146.
14. customer relationship management, Journal of Services Marketing, © Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045], 29/1. 2015, 49-58.
15. Crosby, L.A., Evans, K. R., & Cowles, D. "Relationship quality in selling: an intrapersonal influence perspective". The journal of marketing, 1990, 68-81.



16. JungKun Park, Frances Gunn, Brian Rutherford." The role of listening in e-contact center customer relationship management", *Journal of Services Marketing*,29/1 (2015) 49–58,© Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045]
17. Hofstede,G."Culltural Constraints in Management Theories".Academey Of Exective Management.2003.Vol.7,81-94.
18. Kerri Anne Crowne,What leads to cultural intelligence?,*Business Horizons* (2008) 51, 391—399, [www.elsevier.com/locate/bushor](http://www.elsevier.com/locate/bushor),Copyright 2008 by Kelley School of Business, Indiana University. For reprints, call HBS Publishing at (800) 545-7685.
19. Musico,Christopher"MakingCRMandatoryforuniversityadministration".[Online] <http://www.allbusiness.com/education-training/education-systems-institutions,2008,/11510236-1.html>
20. Peterson, Brooks "Cultural Intelligence: a Guide to Working with People from Other Cultures".Yarmouth, ME, Intercultural press,2004,85-135.
21. Prado,William H "The Relationship between Cultural intelligence and perceived Environmenetal Uncertainty". PhD University of phoenix.2006,43-60.
22. Plessis,M.,du & Boon,J.A,"Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings", *International of Journal Information Management* 24,2004,73-86.
23. Reimann,M,Ulrich,F.L,and Richard.B.C.Uncertainty avoidance as a moderator of the relationship between perceived service quality and customer satisfaction.*Jornal of service Reasarch*,11,2008,63-73
24. Robert,W,Palmatier, Cheryl BurkeJarvis,Jennifer,R.Bechkoff,&Frank,R,KardesThe Role of Customer Gratitude inRelationship Marketing,ISSN: 0022-2429 (print), 1547-7185 (electronic), *Journal of Marketing*, Vol. 73 (September 2009), 1–18.
25. Storbacka, K., Strandvik, T., & grinroos, c.Managing customer relatiovships for profit: the dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*,1994. 5(5), 21-38.
26. Thomas,D,C,Inkson,K"“Cultural Intelligence:People Skills For Global Business".San Francisco,Berrett-Koehler Publishers,2003,11-65.
27. Treacy,M,& Wiersema ,F.the Discipline of Market,New York,NY,United States of America:Basic Book,1997,45-56.
28. Wu, S.-I, & Li, P.-C.The relationships between CRM, RQ, and CLV based in different hotel preferences. *International journal of Hospitality Management*,2011. 30(2), 262-271.
29. Zakak,A, Douvas,S"Insurance Globalization Requires Cultural Intelligence".*JOURNAL Of Commerce*.102.<http://www.culturalq.com>,1999,17-42.