

طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی

دکتر حبیب اله دعایی*

مصطفی رضایی راد**

داوود خانی***

چکیده

وظایف مدیریت منابع انسانی به دلیل تأثیرگذاری پر مهمترین سرمایه سازمان عاملی حیاتی در سازمان‌ها به شمار می‌آیند. از طرفی بازارگرایی رویه‌ای فرهنگی در سازمان است که ارکان سازمان را بر روی نیازها و خواسته‌های بازار متمرکز می‌نماید. هدف این پژوهش ارائه مدلی در راستای تعیین تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی به طور جداگانه و یکپارچه بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی می‌باشد. جامعه آماری مطالعه متشکل از مدیران ارشد شرکت‌های صنعتی واقع در شهرک صنعتی بوعلی شهر همدان بود که با استناد بر فرمول کوکران ۸۲ نفر به عنوان نمونه تصادفی مطالعه در تحقیق مشارکت داشته‌اند. داده‌های به دست آمده بوسیله پرسشنامه‌های توزیع شده از طریق معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزیبی به کمک نرم‌افزار نرم افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از پردازش داده‌ها نشان داد که اولاً مدل به کار گرفته شده، مدل نظری قوی برای پیش بینی عملکرد سازمانی از طریق وظایف مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی بوده است، ثانیاً همه‌ی روابط مستقیم بین متغیرهای مدل، معنادار بوده‌اند. ثالثاً با اجرای مناسب وظایف مدیریت منابع انسانی می‌توان عملکرد سازمان را از طریق بازارگرایی بهبود بخشید.

واژه‌های کلیدی: وظایف مدیریت منابع انسانی، بازارگرایی، عملکرد سازمانی، رویکرد حداقل مربعات جزیبی

* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

** نویسنده مسئول - دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت تحول دانشگاه فردوسی مشهد

*** دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد بازرگانی بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد

۱-مقدمه

امروزه منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌ها با وجود داشتن نیروی انسانی شایسته و لایق نیازمند توانمندی لازم در استفاده از این منابع می‌باشند. در حقیقت با اتکا بر عملکرد کارکنان و مدیریت سرمایه انسانی و ارائه روش‌های علمی و کاربردی، سازمان‌ها به دنبال افزایش کارآمدی و اثربخشی خود هستند. وظایف مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین مولفه‌های اثرگذار بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند (*Megginson, 2006:115*). نظریه‌پردازان سازمانی توجه خود را به سیاست‌های منابع انسانی مناسب و سازگار با استراتژی سازمان معطوف نموده‌اند. در واقع بهبود در سیاست‌های منابع انسانی با اتکا بر وظایف برآمده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی میسر می‌شود (*Schuler, Jackson, 1987:193*). در سال‌های اخیر محققان رویه‌ای فرهنگی را تحت عنوان بازارگرایی^۱ در سازمان معرفی نموده‌اند که با اتکا بر این رویه مدیران می‌توانند بر روی نیازها، تمایلات و خواسته‌های بازار متمرکز شوند (*Harris, 1997:39*). *Piercy, 1997:39* بازارگرایی به عنوان اساس بازاریابی نوین شناخته شده و از آنجا که موفقیت یک سازمان در بلندمدت به توانایی آن در فراهم آوردن منافع با ارزش برای مشتریان و انجام بهتر این مهم نسبت به رقبا بستگی دارد، به نظر می‌رسد که شرکت‌های بازارگرا از عملکرد بهتری در مقایسه با سایر شرکت‌ها برخوردار باشند (*Hooley et al, 2005:59*). بازارگرایی در حقیقت پیاده‌سازی و عملی‌سازی مفهوم بازاریابی در فرهنگ سازمان می‌باشد (*Korhonen, 2009:23*). در حقیقت هم بازارگرایی و هم وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی هر دو به طور مستقل با هدف بهبود عملکرد سازمانی شکل می‌گیرند (*Jaworski, Kohli, 1993:58*). ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمان و همچنین ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان هر کدام در تحقیقات به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند، این مفاهیم در ایجاد بنیان‌های فرهنگی سازمان نقش اساسی ایفا می‌نمایند (*Harris, Ogbonna, 2001:158*). آنچه حائز اهمیت است و یک شکاف نظری محسوب می‌شود این است که جدا از شباهت‌های مطرح شده بین وظایف استراتژیک منابع انسانی و بازارگرایی تحقیقات کمی ارتباط بین این دو مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند. از این رو، در این مطالعه تلاش می‌شود با ارائه‌ی

مدلی مفهومی علاوه بر برازش مدل ارائه شده با تکیه بر رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱، تأثیرپذیری بازارگرایی از وظایف مستقل و یکپارچه‌ی مدیریت منابع انسانی و نقش واسط بازارگرایی در تأثیرگذاری وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد. دیگر نکته‌ی قابل تامل این تحقیق که نوعی نوآوری محسوب می‌شود در این مطلب است که علاوه بر این که تأثیرگذاری وظایف یکپارچه‌ی مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، تأثیرگذاری وظایف به طور جداگانه و مستقل هم مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۲-زمینه و پیشینه تحقیق

در این قسمت مروری بر مبانی نظری و پیشینه‌ی وظایف مدیریت منابع انسانی شامل وظایف آموزش و بالندگی، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی، کارمندیابی و انتخاب، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی و شرایط کاری، بازارگرایی و عملکرد سازمانی صورت می‌گیرد.

۲-۱- وظایف مدیریت منابع انسانی

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه برای کارمندیابی، آموزش به کارکنان، ارزیابی عملکرد، اعطاء پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد (دسلر، ۱۳۸۱: ۲). مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر داشتن تعهد و دوطرفه بودن ارتباط است (Noe et al, 2000:55). پژوهش‌های پیشین، وظایف مدیریت منابع انسانی را از ابعاد متفاوت همچون وظایف استراتژیک منابع انسانی (Collins, Clark, 2006:55)، وظایف نوآورانه منابع انسانی (MacDuffie, 1995:200) و وظایف جدید منابع انسانی (Laursen, Foss, 2003:43) بررسی نموده‌اند. بر این اساس این مطالعه از پنج بعد، از جمله کارمندیابی^۲، آموزش و بالندگی^۳، ارزیابی عملکرد^۴، پاداش^۵ و مزایا^۶ و

1-Partial Least Squares (PLS) path modelling

2-Staffing

3-Training

4-Performance appraisal

5-Rewards

6-Benefits

شرایط کاری^۱ جهت بررسی تأثیر وظایف استراتژیک منابع انسانی بهره می‌برد. آموزش و بالندگی به عنوان فرآیند نظام‌مند توسعه‌ی مهارت کارکنان با هدف بهبود عملکرد و کارایی مطرح می‌شود (Barrett, Connell, 2001:648). ارزیابی عملکرد به عنوان فرآیند بررسی چگونگی انجام وظیفه و عملکرد کارکنان در قیاس با مجموعه‌ای از استانداردها و معیارها و ارائه‌ی بازخور نتایج مقایسات به کارکنان مطرح می‌شود (Guchait, 2007:45). کارمندیابی شامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرآیندی است که سازمان به منظور اطمینان پیدا کردن از برخورداری کافی و درست از پتانسیل افراد استفاده می‌کند. جذب به عنوان فرآیند ارزیابی داوطلبان جهت پذیرش در شغل مورد نظر و انتخاب، به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری در مورد به کارگیری داوطلبین در شغل مورد نظر است (Czaplewski et al, 2001:15). منظور از شرایط کاری، فراهم آوردن وضعیت کاری ایمن، سالم و اطمینان بخش از طرف کارفرما برای کارکنان می‌باشد (Czaplewski et al, 2001:15).

۲-۲- بازارگرایی

بازارگرایی یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر می‌دهند (Beverland, Lindgreen, 2007:430) این نوع فرهنگ سازمانی زمانی به عنوان مزیت رقابتی مطرح است که غیرقابل تقلید، نادر و با ارزش باشد (Narver, Slater, 1990:21). بازارگرایی سازمان به عنوان یک منبع متفاوت کلیدی که به کل عملکرد سازمان مربوط است بیان شده است (Kotter, 2001:87). بازارگرایی در خلق ارتباط مستقیم بین بازاریابی و ارکان سازمان و همچنین خلق مزیت رقابتی نقشی اساسی ایفا می‌کند (Barney, 2001:41). بازارگرایی را بخشی از فرهنگ سازمان تعریف کردند که به طور موثر رفتارهای ضروری به منظور خلق مزیت ممتاز و عملکرد ممتاز برای کسب و کار را تشویق می‌نماید (Narver, Slater 1990:21). اساساً دو دیدگاه در مورد بازارگرایی قابل تمایز است: دیدگاه رفتاری^۲ و دیدگاه فرهنگی^۳. در حالی که دیدگاه رفتاری، بازارگرایی را براساس رفتارهای خاص مرتبط با بازاریابی به عنوان مثال تولید و انتشار هوش بازار و حساسیت و پاسخگویی

1-Working conditions
2- Behavioral perspective
3- Cultural Perspectives

نسبت به آن تشریح می‌کند. دیدگاه فرهنگی به ویژگی‌ها و خصلت‌های اساسی‌تر سازمان مربوط می‌شود. این گرایش برای خلق شدن زمان می‌برد، بسیار پیچیده است، خارج از تجربه‌ها و مهارت‌های ضمنی است و برای انتقال و جابه‌جایی از یک شرکت به شرکت دیگر اگر غیر ممکن نباشد بسیار مشکل است (Chen, Quester, 2009:199).

۲-۳- عملکرد سازمانی

متغیر وابسته در این پژوهش عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. ولی به طور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی هنوز توافق نظر کامل در بین صاحب نظران وجود ندارد (بزاری و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۸). به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده سهام، اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود (Harris, Mossholder, 1996:27). در ادبیات بازاریابی داخلی پژوهشگران با توجه به شرایط پژوهش از معیارهای مختلفی برای سنجش عملکرد استفاده نموده‌اند (Albert, Nora, 2008:285). در حوزه مالی، ارتقای شاخص‌های سودآوری و بازده، در بازاریابی ارتقای رضایت مشتری و در حوزه مدیریت عملیات، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه عملیات از عمده اهدافی است که در کلیه مطالعات و تحقیقات مدیریتی دنبال می‌شوند. برخی از محققان به منظور اندازه‌گیری مفهوم عملکرد سازمانی از سه معیار عملکرد مشتری، عملکرد بازار و عملکرد مالی بهره‌برده‌اند (Hooley et al, 2005:59) در این مطالعه جهت اندازه‌گیری عملکرد سازمان از این سه عامل بهره‌برده شده است.

۳- فرضیات و مدل نظری

۳-۱- وظایف منابع انسانی، بازارگرایی و عملکرد سازمان

سازمان‌ها می‌توانند از وظایف مدیریت منابع انسانی استراتژیک از قبیل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش به منظور بهبود عملکرد موثر استفاده کنند (Lauria, Duchessi, 2007:236). وظایف استراتژیک منابع انسانی نقشی حیاتی در تاثیرگذاری بر عملکرد سازمان ایفا می‌کنند (Chen, Huang, 2009:104). زمانی که سازمان‌ها فعالیت‌های نوآورانه را بهبود می‌بخشند با عدم قطعیت بیشتر و تنوع در فرآیندهای کاری روبرو می‌شوند، در این شرایط این سازمان‌ها به کارمندان خلاق و انعطاف پذیر، ریسک پذیر و با تحمل عدم قطعیت و ابهام بالا نیاز دارند (Madsen, Ulhøi, 2005:486). از این‌رو، سازمان‌ها باید تاکید بیشتری بر وظیفه‌ی کارمندیابی داشته باشند. همچنین توجه به دوره‌های آموزشی، قرار گرفتن کارمندان در معرض انواع دانش و ایده‌های ابتکاری را تسهیل می‌نماید (Chang, 2005:543). سازمان‌ها برای کارمندان، از برنامه‌های گسترده و مختلف آموزشی به منظور توسعه دانش و بهبود مهارت‌های جدید در انجام کار بهره می‌برند (Mumford, 2000:43). علاوه بر این، توجه به بازار به میزان بالای مشارکت کارکنان نیاز دارد (Hurley, Hult, 1998:43). سازمان‌ها مشارکت کارکنان را با حل مشکلات و حضور در تصمیم‌گیری و تشویق کارکنان به منظور خلق ایده‌های جدید بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Glynn, 1996:109). ارزیابی عملکرد می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه و دستیابی به نتایج مطلوب نوآوری افزایش بخشد (Jiménez, Sanz, 2005:66). هر دو پاداش‌های بیرونی و درونی در بهبود انگیزه کارکنان به منظور انجام کار موثر هستند، همچنین این پاداش‌ها، انگیزه کارکنان را برای خلق ایده‌های جدید در کسب بازار و تولید موفقیت آمیز محصولات جدید فراهم می‌آورند (Mumford, 2000:43). مباحث قبلی نشان می‌دهند سازمان‌ها می‌توانند از وظایف استراتژیک منابع انسانی به منظور تاثیرگذاری بر رفتارها و تمایلات کارکنان استفاده نمایند.

فرضیه ۱: وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی تاثیر معناداری دارند. ۱-۱: آموزش، ۲-۱: کارمندیابی، ۳-۱: ارزیابی عملکرد، ۴-۱: حقوق و مزایا و ۵-۱: شرایط کاری بر بازارگرایی تأثیر معناداری دارند.

فرضیه ۲: وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارند. ۱-۱: آموزش، ۲-۱: کارمندیابی، ۳-۱: ارزیابی عملکرد، ۴-۱: حقوق و مزایا و ۵-۱: شرایط کاری بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارند.

۲-۳- بازارگرایی و عملکرد سازمانی

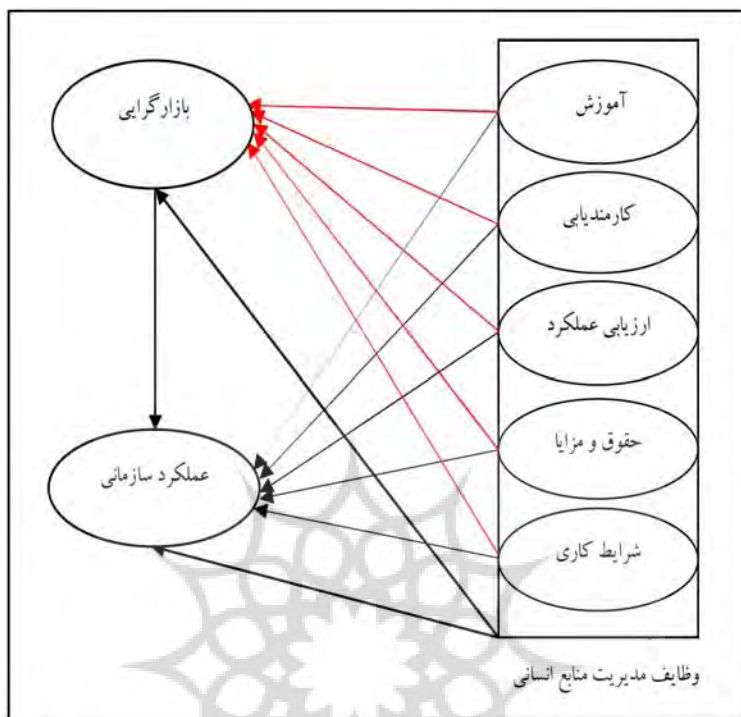
بسیاری از فعالیت‌های بازاریابی در جهت ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان خلق شده‌اند. که این بازده و خروجی، عملکرد مشتری نامیده می‌شود (Anderson, Sullivan, 1993:26). به طور نمونه توانایی در برقراری ارتباط خوب با مشتری، توانایی به‌منظور شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان، توانایی به‌منظور نگهداری و افزایش یک رابطه خوب با مشتری امکان رسیدن به سطح بالاتری از رضایتمندی و وفاداری مشتری را فراهم می‌آورند. متون مدیریت منابع انسانی حاکی از آن است که کارمندان خوشحال، رضایتمند و پراکنجه به ویژه در بازاریابی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند (همچون صنایع خدماتی) کمک افزون‌تری به عملکرد سازمان داشته‌اند (Huselid, 1995:637). به‌طور مشابه، سرمایه‌های منابع انسانی همچون رضایتمندی و انگیزه کارکنان می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد بازار و عملکرد مالی از طریق تأمین خواسته‌های مشتریان و بهبود پیشرفت سازمان تأثیرگذار باشند (Denison, 1990:47). قابلیت‌های نوآوری منجر به توسعه و بازاریابی جدید یا فراهم کردن محصولات و خدماتی است که امکان افزایش مقدار فروش و یا سهم بازار را ممکن می‌سازند. توانایی بالا در برقراری ارتباط با مشتریان بر سطوح فروش از طریق اطمینان بخشیدن به خواسته‌های مشتریان تأثیر مستقیم می‌گذارد (Day, 1994:38).

فرضیه ۳: بازارگرایی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۳-۳- نقش واسطه‌ای بازارگرایی

بازارگرایی از وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان تأثیر می‌پذیرد (Hooley et al, 2005:60). در جایی که بازارگرایی ممتاز است انتظار می‌رود مأموریت‌ها و وظایف سازمانی به خوبی بر نقش خود در بهبود خدمات به مشتریان متمرکز باشند و مزیت رقابتی خلق نمایند (Chen, Quester, 2009:200). به‌طور مثال در سازمانی که به‌طور ممتازی مبتنی بر بازار است انتظار می‌رود وظایف مدیریت منابع انسانی در جهت خلق ارزش برنامه‌ریزی داشته باشد، به‌طور باشد مثال آموزش و بالندگی افراد در

جهت آگاهی به خدمات مشتریان باشد، یا ساختار پاداش افراد در جهت ترغیب به ایجاد رضایت در مشتری باشد، شرایط کاری به گونه‌ای باشد که کارکنان سازمان با ایمان به این که سازمان به رفاه و سلامتی آنها می‌دهد لذا با تمام وجود در خدمت مشتریان باشند، یا در گزینش کارکنان چگونگی ارتباط برقرار کردن کارکنان در اولویت قرار گیرد (Chen, Quester, 2009:200). هدف سازمانی که مبتنی بر بازار است گسترش فعالیت‌ها به گونه‌ای است که با ایجاد یک فرهنگ بازارگرا برای کمک به ایجاد ارزش در مشتری و در نهایت بهبود عملکرد سازمان میسر شود (Barney, 2001:43). البته در زمینه ارتباط بین وظایف مدیریت منابع انسانی بازارگرایی و عملکرد سازمانی مطالعات معدودی صورت گرفته است. در مطالعات صورت گرفته مدل جامعی که در برگیرنده تمامی این قابلیت‌ها باشد، وجود ندارد. در خصوص رابطه بین بازاریابی داخلی و میزان بازارگرا بودن سازمان نشان داده شده است که فعالیتهای منابع انسانی به ویژه در مبحث مدیریت فرهنگ سازمانی بازارگرا بودن سازمان را به همراه خواهد داشت و بر سطح عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Day, 1994:37). در توسعه‌ی فرهنگ بازارگرا به فرهنگ سازمان مدیریت منابع انسانی بسیار تأثیرگذار است (Anderson, Sullivan, 1993:26). بنابراین فرهنگ سازمانی مبتنی بر بازار می‌تواند از طریق وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی توسعه یابد. از طرفی برخی محققان اذعان داشتند با بهره‌گیری از مفاهیم بازارگرایی و وظایف مدیریت منابع انسانی می‌توان عملکرد سازمان را بهبود بخشید (Hooley et al, 2005:59). این رو این وظایف می‌توانند با ایجاد پیوند بین مبانی بازاریابی و فرهنگ سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. در نهایت با مطالعه‌ی روابط سازه‌های مطرح شده که به کمک پیشینه‌ی تحقیق صورت گرفت مدلی مفهومی و فرضیات مطالعه به شکل ذیل ترسیم می‌شود. فرضیه ۴: بازارگرایی در تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی نقش واسط دارند.



نگاره ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

این مطالعه به لحاظ هدف در قالب تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را مدیران ارشد شرکت‌های صنعتی در شهرک صنعتی بوعلی همدان تشکیل می‌دهند. مدیران ارشد به این دلیل که پیامدهای رفتاری آن‌ها تأثیری مستقیم بر سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی دارد به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. تلقی از مدیران ارشد، مدیران عامل به دلیل ناظر بودن بر کلیه فعالیت‌های اجرایی، مدیران بخش فروش به دلیل ارتباط با مشتریان و تاثیرگذاری بر ذهنیت آن‌ها، مدیران داخلی به دلیل مسئول بودن در برقراری ایجاد شرایط مناسب برای کارکنان شرکت، مدیران منابع انسانی به دلیل توجه به کارکنان به عنوان سرمایه فکری و مدیران روابط عمومی به دلیل تاثیرگذاری در ایجاد نگرش مثبت به شرکت بوده است. حداقل حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۷۹ نفر محاسبه گردید. بر این اساس تعداد ۱۳۵ پرسشنامه بین ۲۹ شرکت توزیع گردید، که ۸۵ پرسشنامه

برگشت داده شد که با توجه به اینکه ۳ مورد از پرسشنامه‌ها فاقد اطلاعات کامل بود، حذف گردید و ۸۲ پرسشنامه که تکمیل شده بود مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۴-۱- روش گردآوری اطلاعات و روایی^۱ و پایایی^۲

در این مطالعه از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده استفاده شد. این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه استاندارد است که در مطالعه Harris, Ogbonna (2001) بکار گرفته شده است. پرسشنامه مذکور شامل سه بخش وظایف مدیریت منابع انسانی، بازارگرایی و عملکرد سازمانی می باشد. به منظور سنجش ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی از مقیاس ۲۲ گویه ای دارای طیف پنج امتیازی لیکرت (۱ به معنای بسیار مخالفم) تا (۵ به معنای بسیار موافقم) برای هر یک استفاده شد که آلفای کرونباخ^۳ آن، برای آموزش و بالندگی ۰/۸۲، بعد کارمندیابی ۰/۷۱، بعد حقوق و مزایا ۰/۷۹، ارزیابی عملکرد ۰/۷۴، بعد شرایط کاری ۰/۸۲۶ و وظایف مدیریت منابع انسانی ۰/۹۱ محاسبه شد. همچنین برای ابعاد عملکرد مقادیر آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. و نهایتاً برای اندازه گیری بازارگرایی از مقیاس ۱۳ گویه ای، دارای طیف پنج امتیازی لیکرت (۱ به معنای بسیار مخالفم) تا (۵ به معنای بسیار موافقم) استفاده شد، که آلفای کرونباخ آن برابر ۰/۸۱ محاسبه گردید. شایان ذکر است به منظور سنجش روایی، از روش ظاهری و محتوایی با اخذ نظرات متخصصین و افراد فعال در صنعت مورد مطالعه استفاده به عمل آمد، تا گویه های آن را با فضای سازمان‌های صنایع غذایی واقع در شهرک صنعتی توس مشهد، متناسب گردد. همچنین از روایی سازه در قالب تحلیل عاملی تأییدی^۴ استفاده شد که در بخش تحلیل داده ها با تفصیل بیشتر بدان پرداخته شده است.

۵- تحلیل داده ها و ارائه یافته ها

مدلیابی معادلات ساختاری^۵ یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات، درباره‌ی روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است (هومن، ۱۳۸۷: ۱۱). در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار PLS، جهت آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. مدلیابی PLS در حوزه‌های متنوع از

1 - Validity

2- Reliability

3- Cronbach alpha

4 -Confirmatory Factor Analysis

5 -Structural Equation Model: SEM

جمله حوزه‌ی منابع انسانی کاربرد دارد (Wen, 2010:24). نگرش lisreel بر بیشینه‌سازی کواریانس و مدل‌یابی پی‌ال‌اس بر بیشینه‌سازی واریانس تمرکز دارد (Lauria, Duchessi, 2007:245). پی‌ال‌اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری همچون Lisreel و Amos نیاز به شروط کمتری دارد (Liljander et al, 2009:285). به طور مثال بر خلاف لیزرل، مدل‌یابی مسیر پی‌ال‌اس برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است، به ویژه هنگامی که مدلها پیچیده‌تر هستند بهره‌گیری از این نگرش مطلوب‌تر خواهد بود (Wen, 2010:24). البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (Wixom, Watson, 2001:26). در واقع Pls محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ باشد، که در این صورت نتایج نیز معتبر است (Gary, 2003:416). همچنین به عنوان متدی قدرتمند در شرایطی که تعداد نمونه‌ها و آیتم‌های اندازه‌گیری محدود است و توزیع متغیرها می‌تواند نامعین باشد مطرح می‌شود (Hair et al, 1998:26). مدل‌یابی پی‌ال‌اس در دو مرحله انجام می‌شود، اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عامل تائیدی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل^۱ بررسی شود (Hulland, 1999:198). در ادامه برخی از شاخص‌های برازندگی موجود در نرم افزار پی‌ال‌اس برای مدل فوق ارائه گردیده است.

۵-۱- مرحله اول: ارزیابی مدل اندازه‌گیری^۲

به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمونهای پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد. پایایی بالاتر از ۰٫۸، همراه با میانگین واریانس حداقل ۰٫۵، دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند (Ching Lin, Chih, 2009:26). همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، پایایی برای همه‌ی سازه‌ها بین ۰٫۷۱۴ تا ۰٫۹۱۶ و میانگین واریانس بین ۰٫۷۴۱ تا ۰٫۸۱۰ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. بارهای عاملی بزرگتر از ۰٫۵، از اعتبار مناسبی برخوردار هستند (Fornell, Larcker, 1981:45). همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده

1 -Fit Index

2- Measurement model

می‌شود، تمامی سازه‌ها دارای بار عاملی^۱ بین ۰/۷۵۰ و ۰/۹۵۸ می‌باشد، که همبستگی بالایی را نشان می‌دهد:

جدول ۱: بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس

میانگین واریانس	پایایی مرکب	بار عاملی	گویه‌ها	میانگین واریانس	پایایی مرکب	بار عاملی	گویه‌ها		
۰/۷۴۱	۰/۸۱۸		بازار گرای	۰/۸۱۰	۰/۹۱۶		وظایف مدیریت		
بازار گرای		۰/۷۶۱	q23	مزایا و حقوق	۰/۷۹۸	۰/۸۸۰	q1		
		۰/۸۶۳	q24			۰/۷۱۰	q2		
		۰/۶۷۸	q25			۰/۸۲۴	q3		
		۰/۷۷۳	q26			۰/۸۱۰	q4		
		۰/۶۷۰	q27			۰/۷۰۷	q5		
		۰/۵۵۸	q28			۰/۶۳۰	q6		
		۰/۵۸۲	q29			۰/۷۸۶	q7		
		۰/۶۰۶	q30			۰/۷۸۳	q8		
		۰/۷۲۳	q31	کارمندیایی	۰/۷۱۴	۰/۸۵۰	q9		
		۰/۶۶۱	q32			۰/۸۲۸	q10		
		۰/۸۰۳	q33			۰/۸۱۶	q11		
		۰/۷۸۳	q34			۰/۶۲۶	q12		
		عملکرد	۰/۸۷۴	۰/۵۳۴	q35	ارزیابی عملکرد	۰/۷۴۰	۰/۷۳۲	q13
				۰/۷۵۲				۰/۶۶۷	q14
عملکرد سازمانی		۰/۶۸۵	q36	آموزش	۰/۸۲۳	۰/۵۶۷	q15		
		۰/۵۵۰	q37			۰/۵۹۱	q16		
		۰/۶۷۵	q38			۰/۶۰۱	q17		
		۰/۷۸۵	q39	شرایط کاری	۰/۸۲۶	۰/۶۴۴	q18		
		۰/۶۷۰	q40			۰/۶۵۳	q19		
		۰/۶۸۰	q41			۰/۷۱۱	q20		
						۰/۸۳۴	q21		
						۰/۷۶۸	q22		

۵-۲- مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری^۱

روش برآورد در پی‌ال‌اس ناپارامتری است. از اینرو شاخص‌های بدست آمده در پی‌ال‌اس همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهند. به این معنی که این شاخص‌ها، عددی بین ۰ تا ۱ می‌باشند و هرچه مقدار آنها به یک نزدیکتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل می‌باشد (همانند شاخص ضریب تعیین در رگرسیون). این شاخص‌ها به ترتیب مطلق^۲ و نسبی^۳ (معیاری برای نزدیک بودن مقادیر برآورد شده متغیر وابسته از طریق مدل برازش شده، نسبت به داده‌های اصلی) و همچنین مدل بیرونی (اندازه‌گیری متغیرها از طریق تحلیل عاملی و روایی سازه‌ها) و مدل درونی (بrazش مدل ساختاری) نامیده می‌شوند. همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود همگی نمایانگر برازندگی کیفیت مدل می‌باشند.

جدول ۲: شاخص‌های نیکویی برازش

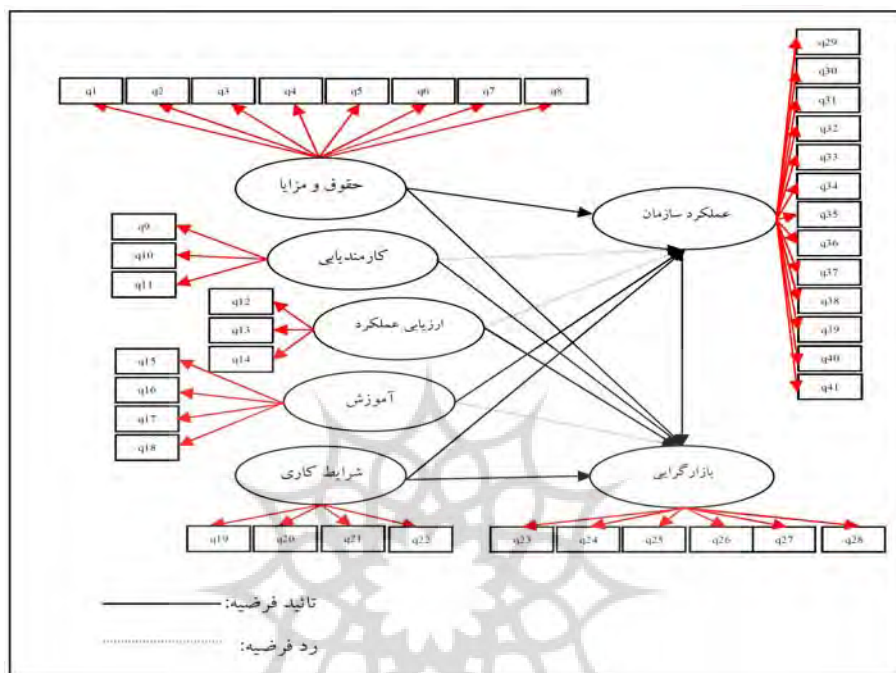
مقدار	شاخص
۰/۷۹۷	مطلق
۰/۹۴۵	نسبی
۰/۹۹۸	مدل بیرونی
۰/۹۴۶	مدل درونی

در بررسی مدل مفهومی تحقیق از دو نوع مدل بهره گرفته شده است. مدل کلی که در آن وظایف مدیریت منابع انسانی به صورت یک متغیر در نظر گرفته شده است، به این ترتیب که مجموعه وظایف مدیریت منابع انسانی به صورت یکپارچه یک متغیر را تشکیل داده‌اند، در مدل دیگر یعنی مدل جزئی مجموعه وظایف مدیریت منابع انسانی به پنج متغیر که هر کدام به نوعی از وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌باشند تفکیک شده‌اند. بنابراین با کمک این دو مدل و رویکرد حداقل مربعات جزئی می‌توان تاثیر وظایف یکپارچه و جداگانه مدیریت منابع انسانی را بر سازه‌های تحقیق مورد بررسی قرار داد. در نگاره‌ی ۲ می‌توان مدل جزئی تحقیق را با در نظر گرفتن ۵ متغیر مستقل مشاهده نمود.

1-Structural model

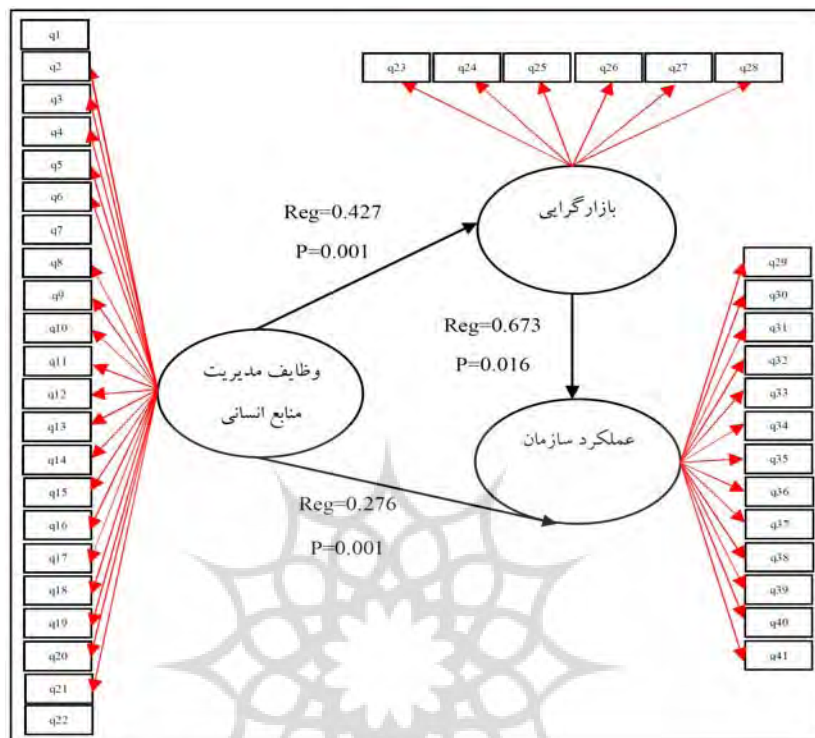
2- Absolute index

3- Relative index



نگاره ۲: مدل ساختاری (بررسی جداگانه وظایف مدیریت منابع انسانی)

در نگاره ۳ می‌توان تأثیر وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر سازه‌های تحقیق را به طور یکپارچه مورد بررسی قرار داد. این گونه بررسی متأثر از دیدگاه Chang (2005) و Chen, Huang (2009) می‌باشد که بر این باور بودند که بایستی به نگرش کارکنان هم به صورت کلی و هم به صورت جزئی توجه داشت.



نگاره ۳: مدل ساختاری (بررسی یکپارچه وظایف مدیریت منابع انسانی)

۵-۳- آزمون فرضیه ها

جدول شماره ۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معنی‌داری و در ارتباط با فرضیه‌های ۱۴ گانه تحقیق نشان می‌دهد. در جدول شماره ۳ مقادیر ضریب مسیر، مقدار خطای استاندارد و معنی‌داری آنها برای هر یک از فرضیه‌ها بررسی شده است. توسط مقادیر p-value (مقدار احتمال) معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. همچنین ضریب مسیر و مقدار p-value نیز بر روی خطوط مدل ساختاری تحقیق (نگاره شماره ۲) نمایش داده شده‌اند، که مقدار ضریب با نام (reg) و مقدار p-value با نام (P) می‌باشد.

جدول ۳: ضرایب مسیر و معنی داری متغیرها و فرضیه های تحقیق

نتیجه	P	ضریب رگرسیونی	فرضیه	
تایید	۰/۰۰۱	۰/۴۲۷	←	۱- وظایف مدیریت منابع انسانی
رد	۰/۱۱۵	۰/۱۲۲	←	۱-۱- آموزش و بالندگی
تائید	۰/۰۰۲	۰/۰۴۱	←	۲-۱- کارمندیابی
تائید	۰/۰۳۱	۰/۲۵۰	←	۳-۱- ارزیابی عملکرد
تایید	۰/۰۱۰	۰/۳۰۴	←	۴-۱- حقوق و مزایا
تایید	۰/۰۴۳	۰/۱۶۹	←	۵-۱- شرایط کاری
تایید	۰/۰۰۱	۰/۲۲۶	←	۲- وظایف مدیریت منابع انسانی
تایید	۰/۰۴۱	۰/۳۰۱	←	۱-۲- آموزش و بالندگی
رد	۰/۰۶۸	۰/۰۸۰	←	۲-۲- کارمندیابی
رد	۰/۰۹۴	۰/۱۹۹	←	۳-۲- ارزیابی عملکرد
تائید	۰/۰۰۵	۰/۱۳۸	←	۴-۲- حقوق و مزایا
تایید	۰/۰۰۳	۰/۲۸۱	←	۵-۲- شرایط کاری
تایید	۰/۰۱۶	۰/۶۷۳	←	۳- بازارگرایی
تایید		تأثیر غیر مستقیم = ۰/۲۲۶ < تأثیر مستقیم = ۰/۲۸۷	←	۴- نقش واسط بازارگرایی
تأثیر غیر مستقیم بزرگتر از تأثیر مستقیم است لذا نقش واسط بازارگرایی تأیید می‌شود.				

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌کنیم، فرضیه اول یعنی تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی با ضریب تأثیر ۰/۴۲۷ در سطح معناداری ($P < ۰/۰۵$) بر بازارگرایی مورد تأیید واقع شد. از بین ۵ زیر فرضیه این فرضیه اصلی تنها تأثیر آموزش و بالندگی بر بازارگرایی مورد تأیید واقع نشد. همچنین طبق جدول ۳ در مورد فرضیه اصلی دوم تحقیق، تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی با ضریب تأثیر ۰/۲۲۶ بر عملکرد سازمانی مورد تأیید واقع شد. همچنین از میان زیر فرضیات این فرضیه اصلی تأثیر ارزیابی عملکرد و کارمندیابی به دلیل ($P > ۰/۰۵$) مورد تأیید واقع نشد. در ارتباط با آزمون فرضیه ۳ تحقیق، همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌گردد، این مسیر با ضریب مسیر ۰/۶۷۳ در سطح ($P < ۰/۰۵$) معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرضیه ۳ نیز تأیید شده است. در نهایت در مورد فرضیه چهارم یعنی بررسی نقش واسط بازارگرایی با عنایت به اینکه تأثیر غیر مستقیم یعنی تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق بازارگرایی (تأثیر غیر

مستقیم=۰/۲۲۶) بزرگتر از تأثیر مستقیم وظایف بر عملکرد سازمانی (تأثیر مستقیم=۰/۲۸۷) شد لذا نقش واسط بازارگرایی تأیید می‌شود.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این مطالعه نشان داد که از میان وظایف مدیریت منابع انسانی مورد بررسی (آموزش، کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و شرایط کاری) تنها تأثیر آموزش و بالندگی بر بازارگرایی مورد تأیید قرار نگرفت. این یافته بدان معنی است که با اجرای چهار وظیفه‌ی کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و شرایط کاری چه در مرحله تدوین این وظایف که مبنای برنامه‌ریزی مدیران ارشد را دارد و چه در مرحله‌ی پیاده‌سازی آنها، که مبین جنبه‌ی عملیاتی این وظایف است و چه در بحث نظارتی این وظایف که جنبه‌ی کنترلی بر کارکنان را دارد می‌توان گامی بزرگ برای بالنده‌تر ساختن ارزش‌ها و هنجارهایی که سازمان را در جهت تمرکز بر بازار و نیازهای بازار رهنمون می‌سازند برداشت. وجود رابطه مثبت و قوی بین بازارگرایی و عملکرد سازمان، این معنی را به ذهن متبادر می‌سازد که بازارگرایی یک منبع کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌گردد. با ایجاد این فرهنگ سازمانی، کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتریان می‌دهند (Beverland, Lindgreen, 2007:432). لذا این ارزش موجب می‌شود کارکنان در جهت سه پارامتر مشتری مداری، تمرکز بر بازار و سودآوری سازمان گام بردارند که این خود منتهی به عملکرد بهتر سازمان می‌گردد. همچنین تأیید تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان این معنی را به ذهن متبادر می‌رساند که مدیران سازمان می‌توانند با عنایت ویژه به تدوین و پیاده‌سازی این وظایف بر عملکرد سازمان به طور مثبت تأثیر بگذارند. نکته‌ی دیگر یافته‌های تحقیق در این مطلب بود که در بررسی‌های فرضیات فرعی دو فرضیه اصلی تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و بازارگرایی سه زیر فرضیه مورد تأیید واقع نشد. این یافته نکته‌ی قابل تأمل را تداعی می‌نماید. ابتدا این‌که علی‌رغم رد سه زیر فرضیه، تأثیر کلی وظایف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و بازارگرایی مورد تأیید واقع شده است. این یافته تأکید می‌کند که نگرش کارکنان به وظایف مدیریتی می‌تواند یک نگرش کلی باشد. در واقع این یافته با ادعای (Chang, 2005) که بیان داشت درک کلی کارکنان عاملی مهم و تأثیرگذار بر رفتار آنها در محل کار می‌باشد انطباق دارد. از این‌رو این یافته

به مدیران یادآور می‌شود به علاوه‌ی این‌که به وظایف مدیریت منابع انسانی به صورت جداگانه می‌نگرند، به تأثیر این مجموعه وظایف بر نگرش و ذهنیت کارکنان توجه ویژه مبذول داشته باشند.

به عنوان جمع‌بندی باید اظهار داشت با توجه به وظایف استراتژیک منابع انسانی مدیریت می‌تواند فرهنگ بازارگرا را چه به صورت ضمنی و چه به صورت غیر ضمنی توسعه دهد. در واقع نتایج تحقیق تأکید می‌کنند که مدیران به تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف راهبردی به ویژه وظایف مدیریت منابع انسانی توجهی ویژه داشته باشند. از طرفی از برآیند رویه بازارگرایی و اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی، زمینه برای رشد مشتری مداری، گسترش بازار و فروش بیشتر سازمان حاصل می‌گردد و سرنوشت محتوم چنین کارکردی به طور یقین عملکرد بالای سازمان خواهد بود.



منابع فارسی

- ۱- ابزاری، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتحی، سعید و قربانی، حسن، (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، ۲۵-۴۲.
- ۲- دسلر، گری، (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت منابع انسانی، (ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد)، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- هومن، حیدر علی، (۱۳۸۷)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.

منابع انگلیسی

- 1-Albert, M, and Nora, I. (2008). Market Orientation and Business Economic Performance a Mediated Model, Department of Psychology, University of Barcelona, Barcelona, 14 (3), 284-299.
- 2-Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Journal of Marketing Science, 12(2), 25- 43.
- 3-Barney, J. B. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26(1), 41 -58.
- 4-Barrett, A, & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to incompany training. Industrial and Labor Relations Review, 54, 647-662.
- 5-Beverland, M. B., & Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study, Industrial Marketing Management, 33, 430-442.
- 6-Chang, E. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. Human Relations, 58(4), 523-544
- 7-Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. J of Business Research, 62 104-114.
- 8-Chen, S., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. A value-based perspective of market orientation and customer service. Journal of Business Research ,16, 197-206.

- 9-Ching Lin, T. Chih Huang, C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust, *Expert Systems with Applications*, 36, 6156–6163.
- 10-Collins, C. J., & Clark, K. D. (2006). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Acad Manage J.* 46(6):74–51.
- 11-Czaplewski, A., & Ferguson, J., & Milliman, J. (2001). Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success. *Marketing Management*, 10, 14-17.
- 12-Day, G.S. (1994), The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- 13-Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
- 14-Fornell, C., & Larcker, D., Structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), (1981), 39-50.
- 15-Gary, F. T., & Terry, A. B., (2003), Determinants of the relative advantage of a structured SDM during the adoption stage of implementation, *Information Technology and Management*, 20, 409–428.
- 16-Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Acad Manage J* . 21(4): 108–111.
- 17-Guchait, P. (2007). Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support and psychological contracts (dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 1459323)
- 18-Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 19-Harris, L. C, & Piercy, N. F. (1997). Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Manage Decis*, 35(1):33 - 79.
- 20-Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance, 51: 157– 166.
- 21-Harris, S. O. & Mossholder, K. W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence With Culture Dimensions During Organizational Transformation, *Journal of Management*, 22(4), 27-47.

- 22-Hooley, G. I., Greenley, G. E., Cadogan, J. W. & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources, *Journal of Business Research*, 58, 58-17.
- 23-Hulland, J. (1999). Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strateg Manage*, 20, 195-204.
- 24-Hurley, R. F., & Hult, G. M.(1998). Innovation,market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *J Mark* . 62(3):42-54.
- 25-Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- 26-Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993), Marketing orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- 27-Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *Int J Manpow* . 26(4): 64-81.
- 28-Korhonen, S. S.(2009). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers customer information processing. *Harvard Business Review*, 11, 21- 39.
- 29-Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*,79(11):85-96.
- 30-Lauria, E. J. M., & Duchessi, P. J. (2007). A methodology for developing Bayesian networks: An application to information technology (IT) implementation. *European Journal of Operational Research*, 179(1), 234-252.
- 31-Laursen, K., & Foss, N. J.(2003). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Camb J Econ* . 27(2): 43-63.
- 32-Liljander, V., Polsa, P., & van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281-290.
- 33-MacDuffie, J. P.(1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Ind Labor Relat Rev*, 48(2):197-221.
- 34-Madsen, A. S, & Ulhøi, J. (2005). Technology innovation, human resources and dysfunctional integration. *Int J Manpow*. 26(6):488-501.
- 35-Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Hum Resour Manage Rev* . 10(3):31-51.

- 36-Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Boston: Mc Graw Hill.
- 37-Samad, S. (2006). Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2), 113-119.
- 38-Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices. Acad Manage Exec, 1(3):207- 190.
- 39-Slater, S. & Narver, J. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium, Managing Service Quality, 11(4): 230-232.
- 40-Wen, W. S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. Expert Systems with Applications, 37: 134-139.
- 41-Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. MIS Quarterly, 25(1), 17-41.