

## بررسی تاثیر عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک

### بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

علی فرهادی<sup>۱</sup>، رویا افراسیابی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

<sup>۲</sup> استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

ALI.FARHADI89@YAHOO.COM

#### چکیده

تحقیق حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی می باشد و به بررسی تاثیر عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان با مطالعه موردی مدیریت شعب غرب تهران بانک صادرات ایران می پردازد. عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک موثر بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان در این تحقیق شامل تشویقهای پولی و مالی، تشویقهای غیرپولی و مالی، ارتقاء سازمانی، ماهیت و طراحی شغل و جلب مشارکت کارکنان بوده که مورد بررسی قرار گرفت. حجم نمونه شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان مدیریت شعب غرب تهران بانک صادرات ایران می باشد و جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه شامل ۳۵ سوال با مقیاس لیکرت استفاده شده است. پس از تحلیل داده های جمع آوری شده، از طریق آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای و آزمون فریدمن، نتایج بدست آمده حاکی از آن است که از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب غرب تهران بانک صادرات ایران، اگرچه کلیه عوامل یادشده دارای رابطه معناداری با عملکرد مشتری مدارانه کارکنان می باشند، لیکن عوامل تشویقهای پولی و مالی، تشویقهای غیرپولی و مالی و ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان تاثیر گذار است و عوامل ارتقاء سازمانی و جلب مشارکت کارکنان با توجه به مطالعه موردی این بانک تاثیری بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ندارد. همچنین طبق آزمون فریدمن، ماهیت و طراحی شغل بیشترین تاثیر و ارتقاء سازمانی کمترین تاثیر را بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان در این بانک دارد.

#### واژگان کلیدی

انگیزش، عملیات منابع انسانی استراتژیک، مشتری مداری

## مقدمه

مایکل پورتر بر این باور است که توسعه مهارتها و انگیزش افراد یک سازمان و چگونگی به کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن سازمان، به حساب آورد سازمانها اخیرا به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیک، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی پی برده اند که کلید مزیت رقابتی پایدار، مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد. برقراری محیط حمایتی برای کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می کند که کارکنان با انگیزه قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه های سازمانی ارائه دهند و به کار گیرند (آرمسترانگ، ۱۳۹۱).

انسان در همه سازمانها چه صنعتی چه بازرگانی یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر این عامل، باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت. چرا انسان در سازمان کار میکند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی علاقهگی به کار چیست؟ این سوالات و بسیاری دیگر، همه با موضوع انگیزش در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزه های کارکنان خلاصه می شود. بنابراین نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمان های عصر نوین است. در حقیقت بازدهی و بهره وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است ( حاجی کریمی، ۲۰۰۹). از اینرو مدیران با احاطه به انگیزه های کارکنان و نحوه انگیزش آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. لذا جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی، از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت آنها نسبت به کارشان مشخص گردد، به منظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها می توان تلاشهای اساسی تری مبذول داشت. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخودآگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها می باشد ( شهباز مرادی، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر بقای هر سازمان ایجاب می کند، تلاشی جدی برای پیشی گرفتن از رقیبان در افزایش سهم بازار تولیدات یا عرضه خدمات، سرلوحه برنامه های سازمان قرار گیرد. بهترین اقدام برای رسیدن به این مساله مهم، در پیش گرفتن رفتار مشتری مدارانه یا به عبارتی مشتری مداری است. از آنجا که مشتری مداری برون سازمانی بدون احساس رضایت کارکنان از سازمان میسر نمی شود، لذا مشتری مداری درون سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردار خواهد بود. بنابراین هر سازمانی باید اقداماتی در جهت جلب رضایت کارکنان انجام دهد تا زمینه لازم برای تلاش مشتری مدارانه کارکنان فراهم شود، پس مشتری مداری باید از کارکنان آغاز شود. جلب رضایت و انگیزش منابع انسانی یکی از مهمترین و اساسی ترین مفاهیمی است که در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن پرداخته می شود ( یحیایی ایله ای، ۱۳۹۱). در این پژوهش سعی بر این است که تاثیر عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان با مطالعه مورد مدیریت شعب غرب تهران بانک صادرات ایران مورد بررسی قرار گیرد.

پژوهش حاضر بر آن است تا نشان دهد کارکنان بانک صادرات ایران سهم به سزایی در جلب مشتریان و ایجاد وفاداری در آنها دارند. بنابراین، سرمایه گذاری سازمان ها در حوزه مشتریان داخلی (کارکنان) از طریق طراحی هوشمندانه در عملیات منابع انسانی استراتژیک، موجب تعهد و التزام کارکنان می شود که خود موجب رفتار مشتری مدارانه کارکنان، ایجاد ارتباط مناسب بین کارکنان و مشتریان و در نهایت رضایتمندی و وفاداری مشتریان می شود. نتایج حاصل از این پژوهش می تواند در طراحی موثر عوامل انگیزشی کارکنان و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در بانک صادرات ایران از طریق طراحی مناسب در فرایندهای عملیات استراتژیک منابع انسانی بکار آید. همچنین با بهره گیری از یافته های این تحقیق می توان به باز تعریف برنامه های

مدیریت ارتباط با مشتری CRM در بانک صادرات ایران اقدام نمود. با این توصیف سوال اصلی این است: آیا عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان در بانک صادرات شعبه غرب تهران تاثیر دارد؟

## ادبیات پژوهش

**تشویقهای پولی و مالی:** یک سیستم پاداش نوین نظیر پاداش کل بر این فرض استوار است که همه افراد مانند یکدیگر نیستند و همه آنها فقط به منظور کسب حداکثر پاداش های مالی کار در حالی که پول به طور آشکار بخش مهمی از نمی کنند پاداش است، اما به طور فزاینده ای مشاهده شده است که چیزی بیش از فقط پول نقد برای جذب و نگهداری افراد توانمند مورد نیاز است. عناصری در استراتژی تشویق های پولی و مالی وجود دارد که هر یک از آنها برنامه ها، فعالیت ها، اجزا و ابعادی را در بر می گیرند که جمعاً استراتژی سازمان را در جهت جذب، انگیزش، برانگیختن و نگهداری کارکنان تعیین می کنند. این عناصر نمایان گر جعبه ابزاری هستند که یک سازمان انتخاب می کند تا هم برای سازمان و در همین راستا، با هم برای کارکنان ارزش بیافریند (Azasu, 2009).

**تشویقهای غیر پولی و مالی:** همان طور که می دانیم در حال حاضر بسیاری از کارکنان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی گیرند، بلکه آنها از انواع پاداشها و مزایا و منافع نیز بهره مند می شوند. تعادل جبران خدمات با آموزش، تدبیر انتخاب، ترتیبات کاری منعطف و فعالیت های مرتبط با مشارکت کارکنان، در مقایسه با استفاده صرف از جبران خدمات، اثر مثبت بزرگ تری بر عملکرد کارکنان دارد. در این راستا، به نظر می رسد که رویکرد پاداش غیر پولی است که به خوبی می تواند پاسخ گوی این نیاز باشد. هدف از این استراتژی، تضمین این است که سازمان بتواند از طریق انگیزش ناشی از توسعه سیستم های غیر پولی، به مزیت رقابتی دست یابد. در عصر رقابت سخت و فشار فزاینده برای درگیر شدن در آن، هیچ سازمانی نمی تواند ارزش راهبردی را که یک سیستم پاداش مناسب می تواند فراهم کند، نادیده بگیرد (Heneman, 2007).

**ارتقاء سازمانی:** هر فرد برای خود دارای آرمان رشد فردی و حرفه ای می باشد. رشد حرفه ای برای هر کارمند تجربه ای است غنی که منجر به پیمودن نردبال سلسله مراتب سازمانی می گردد. در واقع ارتقای شغلی فرآیند پیشرفت، بهبود و گسترش دانش، مهارت ها و توانایی است. برای هر فردی که در سازمان یا نهادی کار می کند ارتقای شغلی بالقوه امری مطلوب است. با این حال پس از کسب سابقه و مهارت های مرتبط با یک حرفه، فرد شاغل ارتقای شغلی را حق خود می داند و اگر چنین امری صورت نگیرد یا روندی کند داشته باشد احتمالاً به نارضایتی وی و کاهش بازده کاری می انجامد. هر سازمانی وظیفه دارد تا این گرایش طبیعی را در کارمندان تشخیص داده و سیستم مناسبی را برای دستیابی بدان ایجاد نماید. می توان گفت ترفیع از دید سازمان، جایگزینی لیاقتها و مهارتهای جدید و جریان انداختن خون تازه ای در شریان سازمان و بالا بردن سطح کارایی و سهولت رسیدن به هدف است و از دید فرد، رفاه، آسایش، افزایش حقوق، تسهیلات و ارضای احتیاجات روانی و رسیدن به مقام بالا است و تلفیق دو جنبه فوق می تواند سازمان را به منزل و مقصود برساند (تقوی و همکاران، ۱۳۹۳).

**ماهیت و طراحی شغل:** طراحی شغل، فرآیند تعیین و بازسازی وظایف، اختیارات مسوولیت ها نحوه انجام کار، ارتباطات شغلی و شرایط محیط کار است به گونه ای که با سازگار شدن ویژگی های شغل با استعدادها و توانایی های شاغل، هم نیازهای فرد و هم اهداف سازمان تامین می شود. مفهوم کلی طراحی شغل و یا طراحی مجدد بدان معناست که کارگران با رضایت شغلی برای عملکرد بهتر برانگیخته شوند. به عبارت دیگر، این رویکرد عبارتست از تنظیم وظایف و مسوولیت ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد، پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود (Saadat, 2009).

**جلب مشارکت کارکنان:** اگر کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند، در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان می‌شوند. انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع: ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۹).

**عملکرد مشتری مدارانه:** عبارت است از جلب اطمینان مشتری، احترام و نگهداری مشتری، جذب و نگهداری مشتری، رضایت مندی مشتری، وفادار کردن مشتری، شناخت و جذب و حفظ مشتری. به عبارت دیگر مشتری‌مداری عبارت است تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌ها و انتظارات او برآورده شده است و سنجش این که مشتری چه مقدار احساس برآورده شدن انتظارات خود را دارد (یحیایی ایله‌ای، ۱۳۹۱).

**پیشینه تحقیق:** ذوالفقار احمد و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله «تاثیر عملیات منابع انسانی بر عملکرد مشاهده شده کارکنان در حوزه بانکداری» به بررسی «رابطه و ماهیت رابطه» بین عملکرد مشاهده شده کارکنان و عملیات منابع انسانی (HR) شامل جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و ترفیعات در حوزه بانکداری پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط دو عامل ارزیابی عملکرد و ترفیعات با عملکرد مشاهده شده معنی‌دار بوده و ارتباط عامل جبران خدمت با عملکرد مشاهده شده معنی‌دار نمی‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق به مدیران ارشد حوزه بانکداری کمک می‌کند تا با طراحی یا تجدید نظر در سیاستها و عملیات منابع انسانی خود به عملکرد بهتر کارکنان دست یابند (ذوالفقار و همکاران ۲۰۱۲).

پیشینه خارجی تحقیق که عبارتند از واصف جمال و اقبال سیف (۲۰۱۱) رابطه بین مدیریت سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی را شرح داده‌اند. داده‌های تحقیق ایشان از ۱۶ شرکت حوزه صنایع دانش بنیان در پیشاور پاکستان که در آنها مزیت رقابتی مبتنی بر سرمایه انسانی است گردآوری شده است. یافته‌های تحقیق نشانگر آن است که مدیریت سرمایه انسانی شرکت تاثیر مثبت معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج این تحقیق به تعیین استراتژی سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی و مدیریت آن به منظور کسب مزیت رقابتی در سطوح سازمانی و ملی کمک خواهد کرد (واصف جمال و اقبال سیف، ۲۰۱۱).

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مهمترین عامل موثر بر بهره‌وری، ایجاد و تقویت انگیزش نیروی انسانی است. عواملی که بر روی انگیزه نیروی کار تاثیر دارند به دو دسته کلی مادی و غیرمادی تقسیم میشوند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمتها در جامعه و برآوردن نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) ارتباط دارد و عوامل غیرمادی مانند نوع کار، ارتباط نیروی کار با مدیریت، تشویق و تمجید، علاقه مندی افراد به سازمان، وحدت شغل و مشاغل، امنیت شغلی، مساوات در سازمان است که میتواند نقش مهمتری نسبت به جنبه‌های مادی داشته باشد. اما اگر هر دو جنبه مادی و غیرمادی به طور متناسب با هم تلفیق شوند میتوانند تاثیر زیادی در افزایش بهره‌وری داشته باشند (Azman, 2010).

عوامل متعددی را میتوان برای نشان دادن اهمیت درک صحیح از انگیزش برشمرد که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره میشود:

مدیران و پژوهشگران سازمانی نمیتوانند ضرورت‌های رفتاری یک سازمان را نادیده انگارند. افزون بر لزوم بدست آوردن منابع مالی و مادی، هر سازمانی برای ایفای وظایف خود نیاز به نیروی انسانی دارد. این واقعیت باید در سازمانها پذیرفته شود که انسان عامل بنیادی حرکت و تحول است و پایه توسعه و فزونی توان اقتصادی شرکتها و کشورها در سایه توجه به این منبع استراتژیک

و حساس است. لذا مدیریت سازمانها باید با بهکارگیری صحیح این استعدادها و سعی در پرورش هر چه بهتر آن، راه تکاملی سازمان را بیمایند.

انگیزش بر عوامل بسیاری در محیط سازمان اثر میگذارد و از آنها متأثر میشود. درک کامل و بهتر عواملی همچون رهبری، برنامه ریزی دوباره شغل و نظامهای حقوق و دستمزد همگن با عملکرد کارکنان، خشنودی از کار و مانند آن به انگیزش بستگی دارد.

محدودیتهای روزافزون ایجاد شده بوسیله مقررات دولتی، رقابتهای رو به افزایش داخلی و خارجی، قانونهای جدید سبب میشود تا مدیریت ناچار به دنبال راهکار تازه‌ای برای افزودن و گاه ثابت نگاه داشتن تراز اثربخشی سازمانی و کارایی باشد (Ayeni, 2007).

### مدیریت منابع انسانی استراتژیک

در واقع بسیاری از تئوری‌ها همچنین نظری را تایید می‌کنند. برای مثال، با توجه بر پایه این فرض که اجرای موفقیت آمیز استراتژی بستگی به رفتار کارکنان دارد، تئوری مبتنی بر نقش رفتاری بیانگر آن است که هماهنگ شدن سیاست‌ها و روش‌های عملی منابع انسانی با استراتژی سازمان موجب خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند، انتظاراتی را که همکاران در درون مرزهای سازمانی و ورای این مرزها دارند، تامین کنند (جکسون، ۲۰۱۳). استراتژی منابع انسانی به عنوان یک مجموعه اقدامات هماهنگ شده در انسجام و هماهنگی فرهنگ سازمان، سازمان، افراد و سیستم‌ها می‌باشد. در شناسایی و تشخیص وظیفه منابع انسانی، سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی به مهمی افراد و فرهنگ می‌باشند (گراوان، ۲۰۰۴). مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد منسجم و استراتژیک برای مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان تعریف شده است. مدیریت منابع انسانی تمرکز خود را به سمت رویکرد استراتژیک جهت توسعه و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی معطوف کرد و به صورت روز افزون به عنوان یکی از موضوعات مهم در تحقیقات مدیریتی قرار گرفت (Boxall, 2014).

### انگیزش

انگیزش عبارتست از نیروی روانشناختی فعال درونی که فرد در آن قرار میگیرد یا به تعبیر دیگر میل به مشارکت بیشتر در جهت تامین اهداف سازمان را منجر می‌گردد (Tran et al, 2007).

در دیدگاههای کنونی در خصوص انگیزش به عوامل زیادی توجه شده که موجب تحریک افراد میشود. در یک دسته بندی کلی نظریه‌های انگیزش به شرح زیر طبقه بندی می‌شود: نظریه‌های محتوایی: نیازها یا انگیزه‌های خاص اعم از نیاز مادی و معنوی، جسمی یا روحی، ذاتی یا اکتسابی که در درون انسان ایجاد تنش و التهاب و نیرو می‌کند را مورد مطالعه قرار میدهد و تمرکز اصلی آنها بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضای این نیازهای اکتسابی و نظریه بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ، جزء این E.R.G نیازهاست. نظریه‌های سلسله مراتب نیازها، نظریه دسته محسوب میشوند. نظریه‌های فرآیندی بر خلاف نظریه‌های محتوایی بر قدرت نیازهای درونی در انگیزش رفتار تاکید دارد. نظریه‌های برابری، انتظار، تعیین هدف جزء این طبقه محسوب میشوند (Azman, 2010).

### عملکرد مشتری مدارانه

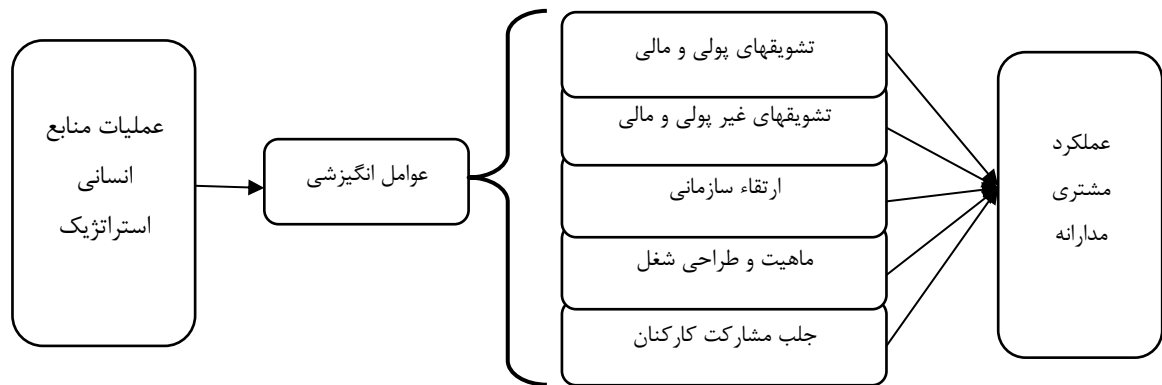
بررسی تحقیقات و مطالعات صاحب نظران نشان می‌دهد که تعاریف مختلفی از مشتری مداری صورت گرفته است. مشتری مداری عبارت است از جمع آوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات درباره مشتریان در سطح سازمان و اقدامات هماهنگ بر مبنای این اطلاعات. مشتری گرایی به عنوان بخش و بُعدی از بازار گرایی، بر اهمیت تعیین و پرداختن به نیازها و ترجیحات خریداران و مشتریان بدون توجه به ابعاد دیگر بازار گرایی تاکید دارد (Rapp et al, 2010). مشتری گرایی عبارت است از تمایل یا گرایش کارکنان به برآورده نمودن نیازهای مشتریان دریافت وظایف شغلی خود (Lee et al, 2013). یکی از اجزای مهم موفقیت اقتصادی کشورهای در حال توسعه، تمایل کارکنان به کار و تلاش در راستای تحقق اهداف سازمانی است. سیستم‌های پیشرفت کاری از مکانیزم‌های بسیار مهم مدیریت منابع انسانی هستند که بر تمامی جوانب سازمانی تأثیر دارند. این سیستم‌ها با شناسایی توانایی

های موجود در سازمان و استفاده از نظام پاداش، بهینه‌سازی منابع انسانی را ممکن می‌سازند. سیستم‌های ترفیع تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد فعلی کارمندان (نگرش کارکنان) و فاکتورهای اصلی سازمان مانند نرخ برگشت سرمایه و سطح فروش سازمانها می‌گذارند. مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیر گذاری در رفتار انسان می‌باشد. اکثر محققان مشتری مداری را از دو دیدگاه مفهوم سازی کرده اند: اول سطح فردی که توسط ساکس و ویتز (۱۹۸۲) عنوان شده است، طبق نظر آنها مشتری مداری، مفهومی است که فروشنده به مشتریانش کمک می‌کند تا تصمیم به خرید را بدون فشار بگیرند، در حالی که نیازهایشان را برطرف می‌کنند و بدین ترتیب رضایت مشتری را افزایش می‌دهند و دوم سطح سازمانی است که چندین شیوه سازمانی مشتری مداری، براساس تحقیقات لایو (۲۰۰۹) از مقالات و دست نوشته های محققین پیشین مانند: تصمیم گیری شاپیرو، هوش بازار جاورسکی و کوهلی، دیدگاه مبتنی بر فرهنگ رفتاری نارور و اسلاتر، دیدگاه استراتژیک روکرت، وبستر و غیره تلخیص شده است (عباسی، ۱۳۹۰).

وجود انگیزه لازم برای انجام کار مجدانه و مبتنی بر دقت پایبندی به اهداف سازمان از جمله عوامل موثر در کیفیت فعالیتهای کلیه سازمانها و موسسات به ویژه مراکز خدماتی است، زیرا ماهیت فعالیتهای سازمانهای خدماتی به گونه ای است که ستاده خود را در قالب یک خدمت مورد قضاوت و ارزیابی مشتری آن قرار می‌دهند. عملیات استراتژیک منابع انسانی، از آن دسته برنامه‌ها، سیاستها و فعالیتهای مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه‌ای تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند و ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان از طریق جلب مشارکت کارکنان میسر می‌گردد. مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد به وسیله سرمایه انسانی، اجتماعی اعضای خود با نیازهای استراتژیک سازمان، ارتباط برقرار کند، استراتژی منابع انسانی که جزء یا بخشی از سازمان است، نقشه راهی می‌شود که رهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند. عملکرد مشتری مدارانه عبارت است از جلب اطمینان مشتری، احترام و نگهداری مشتری، جذب و نگهداری مشتری، رضایت مندی مشتری، وفادار کردن مشتری، شناخت و جذب و حفظ مشتری. به عبارت دیگر مشتری مداری عبارت است تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌ها و انتظارات او برآورده شده است و سنجش این که مشتری چه مقدار احساس برآورده شدن انتظارات خود را دارد (یحیایی ایله ای ۱۳۹۱).

### ارائه مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش بعد از بررسی مبانی نظری که بیشتر از مطالعه ادبیات و پژوهش های مربوطه حاصل شده است، الگوی مفهومی بایستی طراحی گردد. تدوین چارچوب یا الگوی مفهومی کمک می‌کند تا برای بهبود شناخت خود از پویایی های وضعیت، روابط خاصی را بررسی و آزمون قرار دهیم (دانایی فر، ۱۳۹۲). بنابراین بر همین سادگی، الگوی مفهومی مورد نظر را می‌توان در شکل زیر مشاهده کرد.



شکل ۱. منبع: بیل و همکاران، ۲۰۱۳؛ لوکانن و همکاران، ۲۰۱۳

با توجه به چارچوب مفهومی تحقیق، فرضیه های تحقیق به شرح ذیل می باشند  
**فرضیه های اصلی:** عوامل انگیزشی عملیات منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد

**فرضیه های فرعی به شرح ذیل می باشند:**

۱. تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .
۲. تشویقهای غیر پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .
۳. ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .
۴. ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .
۵. جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .

### روش تحقیق

پژوهش حاضر را میتوان از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی- پیمایشی به حساب آورد و از آنجا که جامعه خاصی را مطالعه میکند، در زمره مطالعات موردی نیز جای میگیرد. لذا به لحاظ نامحدود بودن جامعه آماری از نمونه استفاده می شود. در این تحقیق از نمونه گیری خوشه ای دو مرحله ای و تصادفی استفاده شده است. به این ترتیب که از حدود ۱۶۴ شعبه که در ۲۲ منطقه سطح استان تهران وجود دارد ۲۰ شعبه بطور تصادفی از هر منطقه انتخاب شد و سپس از میان مشتریان هر یک از این ۲۰ شعبه افرادی به عنوان نمونه بطور تصادفی انتخاب شده اند. لازم به ذکر است برای تعیین حجم نمونه از جدول معروف مورگان استفاده شده است و لذا تعداد نمونه ۲۹۷ بدست آمده است.

در تحقیق حاضر برای بررسی روایی، عبارات پرسشنامه، مؤلفه ها و گویه های شناسایی شده از ادبیات پژوهش، در اختیار جامعه خبره متشکل از تعدادی از صاحب نظران و متخصصان امور منابع انسانی در حوزه بانکداری و تعدادی از استادان دانشگاه قرار گرفته و از طریق قضاوت آنها در مورد مؤلفه ها و گویه ها و اعمال نقطه نظرات آنها، روایی پرسشنامه تأیید گردید. در نهایت پرسشنامه محتوی ۵ سوال جمعیت شناختی و ۳۵ سوال تخصصی طراحی گردید. در این تحقیق جهت برآورد پایایی از روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. بر اساس این روش ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰/۷۸۱ برآورد شد. که میزان آن بالای ۰/۷ و در حد قابل قبول است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرهای پژوهش نیز برآورد شد که نشان

دهنده میزان مناسب پایایی ابزار می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، از آمار توصیفی نظیر جداول و نمودارها و آمار استنباطی نظیر آزمون های کولموگروف و اسمیرنوف و T تک نمونه ای و آزمون رتبه بندی فریدمن با بهره برداری از نرم افزار SPSS16 استفاده شده است.

### تحلیل استنباطی

در این قسمت با استفاده از روش های آمار استنباطی داده های به دست آمده از نمونه ی مورد مطالعه را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم. ابتدا با استفاده آزمون کلموگروف اسمیرنوف فرض نرمال بودن داده ها را مورد آزمون قرار داده ایم. برای بررسی فرضیه پژوهش نیز از مدل معادلات ساختاری، استفاده می شود.

### آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

فرضیه های آزمون نرمال بودن نمونه های مورد مطالعه به وسیله آزمون کلموگروف اسمیرنوف به صورت زیر است:

$H_0$ : توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

تصمیم گیری: در صورتی که مقدار احتمال یعنی P-value کوچک تر از مقدار ۴,۴۵ باشد فرض صفر یعنی فرض نرمال بودن توزیع نمونه ی مورد مطالعه در سطح خطای ۵ درصد رد می شود و در غیر این صورت فرض صفر تأیید می شود و این به معنی آن است که توزیع نمونه ی مورد مطالعه، نرمال می باشد.

جدول ۱- آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

نتیجه آزمون	p-value	مقدار آماره آزمون کلموگروف اسمیرنوف	تعداد	متغیر
توزیع نرمال است	۰,۳۲۵	۰,۹۲۵	۲۹۷	عملیات منابع انسانی استراتژیک
توزیع نرمال است	۰,۳۲۱	۰,۹۶۸	۲۹۷	عوامل انگیزشی
توزیع نرمال است	۰,۲۲۷	۰,۹۹۷	۲۹۷	عملکرد مشتری مدارانه

### بررسی فرضیه های تحقیق

آزمون فرضیه اول: از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تأثیر دارد .

$H_0$ : تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تأثیر مثبت و معنی دار ندارد .

$H_1$ : تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تأثیر مثبت و معنی دار دارد .



جدول ۲- تعیین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف

		H11
N		300
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	91.6667
	Std. Deviation	27.68472
Most Extreme Differences	Absolute	.535
	Positive	.382
	Negative	-.535
Test Statistic		.535
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

در جدول ۲ اطلاعات استخراجی از تعیین نرمال بودن داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف ارائه گردیده است. با توجه به آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، به دلیل اینکه نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال بوده و در نتیجه از آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای استفاده می نمایم.

جدول ۳- نتایج آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H11	300	91.6667	27.68472	1.59838

One-Sample Test

	Test Value = 60					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H11	19.812	299	.000	31.66667	28.5212	34.8122

در جدول ۳ نتیجه آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارائه شده است. با توجه به داده های استخراجی از فرضیه اول مشاهده می گردد که نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، همچنین میزان انحراف از میانگین ۳۱/۶۷، بین حد پایین ۲۸/۵۲ و حد بالای ۳۴/۸۱ می باشد؛ لذا نتیجه گیری می گردد که بین تشویقهای پولی و مالی و عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و چون توزیع دارای میانگین ۹۱/۶۷ می باشد این ارتباط اثر بخش است. لذا فرضیه H1 مورد تایید قرار گرفته و چنین نتیجه می شود که از نظر کارکنان بانک صادرات ایران، تشویقهای پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد.

آزمون فرضیه دوم: از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران تشویقهای غیر پولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد

H0: تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار ندارد .

H1: تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد .

جدول ۴- تعیین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف

		H21
N		300
Normal Parameters,a,b	Mean	66.6667
	Std. Deviation	13.30334
Most Extreme Differences	Absolute	.421
	Positive	.262
	Negative	-.421
Test Statistic		.421
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c

در جدول ۴ اطلاعات استخراجی از تعیین نرمال بودن داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف ارائه گردیده است. با توجه به آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، به دلیل اینکه نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال بوده و در نتیجه از آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای استفاده می نماییم .

جدول ۵- نتایج آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H21	300	66.6667	13.30334	.76807

One-Sample Test

	Test Value = 60					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H21	8.680	299	.000	6.66667	5.1552	8.1782

در جدول ۵ نتیجه آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارائه شده است. با توجه به داده های استخراجی از فرضیه دوم مشاهده می گردد که نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، همچنین میزان انحراف از میانگین ۶/۶۷، بین حد پایین ۵/۱۶ و حد بالای ۸/۱۸ می باشد: لذا نتیجه گیری می گردد که بین تشویقهای غیرپولی و مالی و عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و چون توزیع

دارای میانگین ۶۶/۶۷ می باشد، این ارتباط اثر بخش است. لذا فرضیه H1 مورد تایید قرار گرفته و چنین نتیجه می شود که از نظر کارکنان بانک صادرات ایران، تشویقهای غیرپولی و مالی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد.

آزمون فرضیه سوم: از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .

H0: ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار ندارد .

H1: ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد .

جدول ۶- تعیین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف

		H31
N		300
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	47.8667
	Std. Deviation	21.76452
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.062
	Negative	-.089
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c

در جدول ۶ اطلاعات استخراجی از تعیین نرمال بودن داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف ارائه گردیده است. با توجه به آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، به دلیل اینکه نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال بوده و در نتیجه از آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای استفاده می نمایم .

جدول ۷- نتایج آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H31	300	47.8667	21.76452	1.25658

One-Sample Test

	Test Value = 60					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H31	-9.656	299	.000	-12.13333	-14.6062	-9.6605

در جدول ۷ نتیجه آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارائه شده است. با توجه به داده های استخراجی از فرضیه سوم مشاهده می گردد که نقطه بحرانی کمتر از

۰/۰۵ است، همچنین میزان انحراف از میانگین ۱۲/۱۳-، بین حد پایین ۱۴/۶۱- و حد بالای ۹/۶۷- می باشد: لذا نتیجه گیری می گردد که بین ارتقاء سازمانی و عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و چون توزیع دارای میانگین ۴۷/۸۷ می باشد، این ارتباط اثر بخش نیست. لذا فرضیه H0 مورد تایید قرار گرفته و چنین نتیجه می شود که از نظر کارکنان بانک صادرات ایران، اگرچه ارتقاء سازمانی با عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران ارتباط معناداری دارد، اما دارای اثربخشی نبوده و موجب عملکرد مشتری مدارانه کارکنان نمی گردد.

آزمون فرضیه چهارم: از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد .

H0: ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار ندارد .

H1: ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد .

جدول ۸- تعیین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف

		H41
N		300
Normal Parameters,a,b	Mean	94.3333
	Std. Deviation	19.21248
Most Extreme Differences	Absolute	.526
	Positive	.384
	Negative	-.526
Test Statistic		.526
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c

در جدول ۸ اطلاعات استخراجی از تعیین نرمال بودن داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف ارائه گردیده است. با توجه به آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، به دلیل اینکه نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال بوده و در نتیجه از آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای استفاده می نماییم .

جدول ۹- نتایج آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H41	300	94.3333	19.21248	1.10923

One-Sample Test

Test Value = 60						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H41	30.952	299	.000	34.33333	32.1504	36.5162

در جدول ۹ نتیجه آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارائه شده است. با توجه به داده های استخراجی از فرضیه چهارم مشاهده می گردد که نقطه

بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، همچنین میزان انحراف از میانگین ۳۴/۳۳، بین حد پایین ۳۲/۱۵ و حد بالای ۳۶/۵۲ می باشد: لذا نتیجه گیری می گردد که بین ماهیت و طراحی شغل و عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و چون توزیع دارای میانگین ۹۴/۳۳ می باشد، این ارتباط اثر بخش است. لذا فرضیه H0 مورد تایید قرار گرفته و چنین نتیجه می شود که از نظر کارکنان بانک صادرات ایران، ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد.

آزمون فرضیه پنجم: از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر دارد.

H0: جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار ندارد.

H1: جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران تاثیر مثبت و معنی دار دارد.

جدول ۱۰- تعیین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف

		H51
N		300
Normal Parametersa,b	Mean	49.2917
	Std. Deviation	21.06384
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.089
	Positive	.061
	Negative	-.089
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c

در جدول ۱۰ اطلاعات استخراجی از تعیین نرمال بودن داده های مربوط به نظرات کارکنان در مورد تاثیر جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان از طریق آزمون کولموگروف و اسمیرنوف ارائه گردیده است. با توجه به آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، به دلیل اینکه نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال بوده و در نتیجه از آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای استفاده می نمایم.

جدول ۱۱- نتایج آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H51	300	49.2917	21.06384	1.21612

One-Sample Test						
Test Value = 60						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H51	-8.805	299	.000	-10.70833	-13.1016	-8.3151

در جدول ۱۱ نتیجه آزمون نرمال پارامتریک T تک نمونه ای برای بررسی نظرات کارکنان در مورد تاثیر جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارائه شده است. با توجه به داده های استخراجی از فرضیه پنجم مشاهده می گردد که نقطه بحرانی کمتر از ۰/۰۵ است، همچنین میزان انحراف از میانگین ۱۰/۷۱-، بین حد پایین ۱۳/۱- و حد بالای ۸/۳۲- می باشد: لذا

نتیجه گیری می گردد که بین جلب مشارکت کارکنان و عملکرد مشتری مدارانه کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و چون توزیع دارای میانگین ۴۹/۲۹ می باشد، این ارتباط اثر بخش نیست. لذا فرضیه H0 مورد تایید قرار گرفته و چنین نتیجه می شود که از نظر کارکنان بانک صادرات ایران، اگرچه جلب مشارکت کارکنان با عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران ارتباط معناداری دارد، اما دارای اثربخشی نبوده و موجب عملکرد مشتری مدارانه کارکنان نمی گردد.

جدول ۱۲- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرها

متغیرها	ماهیت و طراحی شغل	تشویقهای پولی و مالی	تشویقهای غیرپولی و مالی	جلب مشارکت کارکنان	ارتقاء سازمانی	$\chi^2$	Sig
میانگین رتبه	۴/۳۰	۴/۲۵	۲/۶۶	۱/۹۸	۱/۸۲	۷۳۷/۹۶	۰/۰۱

در جدول ۱۲ نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه بندی تاثیر متغیرهای پژوهش بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان در سازمان از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران ارائه شده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که میانگین رتبه محاسبه شده برای متغیر ماهیت و طراحی شغل برابر با ۴/۳۰، تشویقهای پولی و مالی برابر با ۴/۲۵، تشویقهای غیر پولی و مالی برابر با ۲/۶۶، جلب مشارکت کارکنان برابر با ۱/۹۸ و ارتقاء سازمانی برابر با ۱/۸۲ می باشد. همچنین مقدار آزمون  $X^2$  برابر با ۷۳۷/۹۶ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد؛ که نشان دهنده متفاوت بودن تاثیر گذاری متغیرهای مذکور بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان در سازمان است. در مجموع می توان بیان کرد که از منظر کارکنان بانک صادرات ایران، ماهیت و طراحی شغل بیشترین تاثیر و ارتقاء سازمانی کمترین تاثیر را بر عملکرد مشتری مدارانه افراد در سازمان دارا می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

در سازمانی که تمرکز بر استراتژی های منابع انسانی در جهت افزایش عملکرد مشتری مدارانه کارکنان می باشد، به انسانها نگاه ماشینی و ابزاری وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر، افراد به عنوان سرمایه ها و عامل اصلی موفقیت و پیشرفت سازمان تلقی می شوند. بین کار و کارکنان، به کارکنان بها داده می شود؛ چرا که سازمانها دریافته اند سازمان، بدون افراد محتوایی ندارد. در دنیای امروز، کارکنان عمده ترین مزیت رقابتی بانکها نسبت به رقبای خود محسوب می شوند و این مهم با عملکرد مشتری مدارانه کارکنان میسر خواهد بود. به طور کلی پنج عامل از عوامل عملیات منابع انسانی استراتژیک در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و تاثیر آنها بر روی عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بانک صادرات ایران با استفاده از نرم افزار SPSS16 تجزیه و تحلیل شد. عامل انگیزشی مطرح در فرضیه اول عبارت است تشویقهای پولی و مالی که با توجه به مولفه های مطرح شده در مطالعات میدانی، کارکنان بانک صادرات ایران این فرضیه را مورد تایید قرار دادند و مشخص شد که این عامل انگیزشی تاثیر قابل ملاحظه ای بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان خواهد داشت.

همچنین عامل انگیزشی مطرح در فرضیه دوم که عبارت است از تشویقهای غیرپولی و مالی و تاثیر آن بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان، مورد پذیرش واقع شد و مشخص شد که بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان دارای تاثیر می باشد. به عبارتی اگرچه عوامل انگیزشی از این دست در میزان دریافتی کارکنان از سازمان تاثیر چندانی نخواهد داشت لیکن تاثیر انگیزشی آن بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان قابل ملاحظه است.

فرضیه سوم که تاثیر عامل انگیزشی ارتقاء سازمانی بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان بود با توجه به مولفه های مربوط به ترفیعات کارکنان در این بانک مورد تایید قرار نگرفت و رد شد. این عامل در تحقیقات پیشین مورد تایید قرار گرفته و از عوامل تاثیر گذار بر

عملکرد مشتری مدارانه کارکنان به شمار می رود. اما در این تحقیق با توجه به دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران این طور به نظر می رسد که سازوکار ترفیعات در این بانک چندان مطلوب نیست.

فرضیه چهارم نیز به بررسی تاثیر عامل انگیزشی ماهیت و طراحی شغل بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان پرداخت و طبق نتایج بدست آمده از تحقیق مشخص گردید که به نظر کارکنان بانک صادرات ایران براساس مولفه های مطرح در بررسی موضوع، این عامل دارای بیشترین میزان تاثیر بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان می باشد.

فرضیه پنجم که تاثیر عامل انگیزشی جلب مشارکت کارکنان بر عملکرد مشتری مدارانه ایشان بود با توجه به مولفه های مربوط به جلب مشارکت کارکنان در این بانک مورد تایید قرار نگرفت و رد شد. این عامل در تحقیقات پیشین مورد تایید قرار گرفته و از عوامل تاثیر گذار بر عملکرد مشتری مدارانه کارکنان به شمار می رود. اما در این تحقیق با توجه به دیدگاه کارکنان بانک صادرات ایران اینطور به نظر می رسد که سازوکار موجود جلب مشارکت کارکنان در این بانک چندان مطلوب نیست.

## منابع و مآخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۱). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)». ترجمه مهدیه امید، سیدحامد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. بامداد، ناصر و رفیعی مهرآبادی، نگار. (۱۳۸۷). «بررسی رضایت مشتریان از کیفیت خدمات خوردپرداز بانک ها». پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، دوره ۵، شماره ۸، صص ۳۹-۳۱.
۳. تقوی، سید مجتبی. موسی وند، حمید. افلاطونی، مریم. (۱۳۹۳). «بررسی مشکلات سیستم ارتقاء شغلی در سازمان های دولتی». دومین همایش ملی مدیریت کسب و کار، همدان، مرکز توسعه پایدار علم و صنعت فرزین.
۴. دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲). «استراتژی پژوهشهای ترکیبی در مطالعات سازمان و مدیریت». فصل هشتم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع». جلد اول، چاپ دوم، انتشارات صفار.
۵. ذوالفقار، احمد. چیتساز، احسان. غیائی ندوشن، سعید. (۲۰۱۲). «تاثیر عملیات منابع انسانی بر عملکرد مشاهده شده کارکنان در حوزه بانکداری». مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره اول، شماره ۲، صص ۴۸-۲۷.
۶. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۹). «مبانی سازمان و مدیریت». جلد اول، چاپ دوم، تهران، انتشارات نگاه دانش.
۷. شهباز مرادی، محمدرضا و شهباز مرادی، سعید. (۱۳۹۲). «مدیریت و مدل های پیشرفته منابع انسانی (مفاهیم و مدل های رویکرد استراتژیک، سرمایه های انسانی و معماری منابع انسانی)». جلد اول، چاپ دوم، تهران، انتشارات توفیق دانش.
۸. عباسی، محمدرضا. صالحی، صبور. (۱۳۹۰). «اثر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری در صنعت بیمه» مورد مطالعه : شرکت های بیمه در سطح شهر تهران». پژوهشنامه بیمه، جلد ۶، چاپ ۲، صص ۱۷۶-۱۴۵.
۹. یحیایی ایله ای، احمد. (۱۳۹۱). «اصول مشتری مداری (بانکداری، هتلداری و خودروسازی)». چاپ سوم، تهران، انتشارات جاجرمی.
10. Azasu, S. (2009). Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms, Compensation & Benefits Review, Vol. 4, No. 1, p. 19.
11. Azman, A. & Fazzura, N. & Zalina, I. (2010). Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an Antecedent of Job Satisfaction, Unitare Journal, Vol. 6, No. 1, p. 20.
12. Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Library Philosophy and Practice.
13. Boxall, P. (2014). The future of employment relations from perspective of human resource management, Journal of International Relations, Vol. 56, No. 4, pp. 578-593.

14. Garavan, T.N. & McGuire, D. & O'Donnell, D. (2004). Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach, Human Resource Development Review, Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.
15. Hajikarimi, A. & Bathaee, A. (2009). Intellectual capital management: Strategic advantage organizational value creation, concepts and application. Tehran: The Commerce Printing and Publishing Company.
16. Heneman, R. L. (2007). A guide to successfully planning and implementing a total rewards system. SHRM Foundation, pp. 1-39.
17. Jackson, T. A. & Meyer, J. P. & Wang, X. H. F. (2013). Leadership, Commitment, and Culture A Meta-Analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 20, No. 1, pp. 84-106.
18. Lee, T., Chen, S. & Wang, S. & Dadura, A. (2010). The relationship between spiritual management and determinants of turnover intention. European Business Review, Vol. 22, No. 1, pp. 102-116.
19. Rapp, A. & Trainor, K.J. & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. Journal of Business Research, Vol. 63, pp. 1229- 1236.
20. Saadat, E. (2009). Human Resource Management, Tehran.
21. Tran, N. & Yecenia, R.O. (2007). Rewarding and recognizing employees: how IT professionals in Sweden and in Finland are motivated and prefer to be rewarded, Blekinge Institute of Technology, Master Thesis in Business Administration.
22. Waseef, J. & Iqbal, S. (2011). Impact of Human Capital Management on Organizational Performance , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275, Issue 34.

