

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۴ - زمستان ۱۳۹۴

صص ۵۷ - ۳۵

## بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی در صنعت بانکداری

علی دیواندری\*، سیدرضا سیدجوادین\*\*، سید حمید خداداد حسینی\*\*\*،  
مهرداد استیری\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به دنبال بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی در صنعت خدمات بانکداری ایران است. در این مطالعه به منظور تبیین اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی سازمان از چارچوب AMO استفاده شد که اقدامات مدیریت منابع انسانی را به سه دسته: اقدامات توانمندساز، انگیزش‌زا و فرصت‌آفرین دسته‌بندی می‌کند. بازارگرایی مدلی سه‌بعدی و شامل رفتار هوشمند، پاسخ استراتژیک و بخش‌های هماهنگ در نظر گرفته شده است. آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نظرهای نمونه ۳۱۲ نفری از افراد شاغل در شعب «بانک ملت» صورت گرفته است. بر اساس نتایج، نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی بانک به صورت جمعی بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و همچنین به واسطه دستاوردهای مدیریت منابع انسانی تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا؛ دستاوردهای مدیریت منابع انسانی؛ بازارگرایی؛ بانک ملت.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۶/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۱/۵.

\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\*\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: mehrdadstiri@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

امروزه عوامل فنی و ساختاری به‌شدت محیط صنعت بانکداری را تغییر داده است. در شرایط کنونی، افزایش رقابت‌پذیری، مدیران بانک‌ها را مجبور کرده است تا برای تداوم بقا و دستیابی به موفقیت، خلق و حفظ مشتریان وفادار را جزو اهداف اصلی خود قرار دهند (Yavas & Babakus, 2010)؛ بنابراین آن‌ها به تدوین استراتژی‌های چندجانبه ارائه خدمات باکیفیت، برای ایجاد رضایت‌مندی و وفاداری در مشتریان اقدام کرده‌اند. سازمان‌ها در چنین شرایطی دریافته‌اند که هیچ راهبردی با هدف جلب رضایت و حفظ مشتریان بیرونی به‌طور کامل اجرایی نخواهد شد؛ مگر اینکه شامل برنامه‌هایی برای مشتریان داخلی باشد (Schneider & White, 2004). بر مبنای این رویکرد، خصوصاً در این شرایط، کارکنان خط‌مقدم به‌خاطر نقش ویژه در ارائه خدمت به مشتریان، دارای ارزش کلیدی هستند (Babakus et al., 2003).

یک کسب‌وکار تنها زمانی بازارگرا نامیده می‌شود که کل سازمان واجد ارزش‌های درونی‌ای باشد که تمامی فرآیندهای آن به سمت خلق ارزش‌های برتر برای مشتریان هدایت می‌شوند (Slater, 2001). این ارزش بر مبنای دانشی است که از تحلیل مشتریان و رقبا و فرآیندهایی برای کسب و انتشار آن در سازمان به‌دست می‌آید (Kumar et al., 2011). این مسئله در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا در کسب‌وکارهای خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی، اقدامات منابع انسانی دارای تأثیرات بیشتر بر بازارگرایی است و به‌واسطه وابستگی‌های بیشتر به تعاملات رودررو که در صنایع خدماتی بارز است، می‌باشد. طبق مطالعات ماوندو و همکاران (۲۰۰۵)، سرمایه‌گذاری در اقدامات منابع انسانی بر فرآیندهای خلق ارزش برای مشتری، از طریق جذب، انتخاب و حفظ کارکنان با کیفیت و فراهم‌آوردن مهارت‌های مناسب برای کسب‌وکار، تأثیر می‌گذارد. در این رابطه، این پژوهشگران اشاره کرده‌اند که پژوهش‌های بازاریابی باید ترکیب اقدامات منابع انسانی در مدل‌های بازاریابی را با هدف به‌تصویرکشیدن کلیت موضوع و واقعی‌تر شدن این مدل‌ها، به‌طور ویژه مدنظر قرار دهد. هر دو موضوع: بازاریابی و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان به‌دنبال فرآیندهایی برای خلق ارزش برای مشتریان هستند که در مبنای نظری دانشگاهی، هر دو جریان علی‌رغم وجود ارتباطات بسیار نزدیک در این دو حوزه، در دو مسیر موازی توسعه پیدا کرده‌اند؛ از سوی دیگر، موضوع چالش‌برانگیز و اساسی چگونگی تحلیل ارتباطات موجود بین این دو مفهوم است. نگاهی به مطالعات و پژوهش‌های گذشته پیرامون این مسئله نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت بررسی و تحلیل ارتباطات میان مفاهیم و موضوع‌های مورد اشاره، چارچوب‌های تحلیلی و کاربردی مشخص کمی برای بیان ارتباطات میان مفاهیم بازاریابی در صنایع خدماتی و اقدامات مدیریت

منابع انسانی برای پشتیبانی از این رویکرد ارائه شده است. به علاوه، کیرکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، اثبات کرده‌اند که این تأثیرات همچنین باید در صنایع و کسب‌وکارهای مختلف و یا حتی در فرهنگ‌های متفاوت تحلیل و بررسی شود؛ بر این اساس مطالعه پیش رو به دنبال پاسخگویی به فقدان پژوهش‌های مشخص در زمینه‌های مورد اشاره در صنعت خدمات بانکداری کشور ایران است و برای پاسخگویی به این سؤال اساسی شکل گرفته است که مدل تبیین‌کننده منابع انسانی بازارگرا با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در بانک چگونه است؟

در راستای پاسخگویی به این سؤال، نخست مروری بر مبانی نظری موضوعی پژوهش شامل: مفاهیم عمومی بازارگرایی در سازمان، اقدامات مدیریت منابع انسانی و نقش آن در بازارگرایی بانک‌های تجاری صورت می‌گیرد؛ سپس مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود. مروری بر روش‌شناسی پژوهش، جامعه و نمونه آماری مورد نظر و نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها به ترتیب بخش‌های بعدی مقاله را تشکیل می‌دهند. در انتها مهم‌ترین نتایج این مطالعه، تشریح و تحلیل می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**بازارگرایی.** بازارگرایی به طور اختصاصی در مبانی نظری بازاریابی به شیوه‌های مختلف تعریف می‌شود. نارور<sup>۲</sup> و اسلتر (۱۹۹۰؛ ۱۹۹۸)، مفهوم بازارگرایی را به عنوان تمرکز بر خلق ارزش بلندمدت در ترکیب با رفتارهای مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان بخش منابع سازمان تعریف می‌کنند. دی<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، بازارگرایی را روشی برای درک و ارضای مشتریان از طریق ترکیب علایق مشتریان، بهره‌گیری از منابع سازمان برای خلق ارزش برای مشتری و استفاده از اطلاعات مشتری و رقیب تعریف می‌کند. دشیپند و فارلی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، بازارگرایی را به عنوان «مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌های میان‌وظیفه‌ای در جهت خلق و ارضای مشتریان از طریق ارزیابی مستمر نیازها» معرفی کرده است؛ همچنین برای اثبات اینکه تلاش‌های بازاریابی اثرات قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد، شواهد تجربی فراهم می‌آورند. بر اساس تعریف کوهلی و جاورسکی<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) بازارگرایی، خلق هوشمندی بازار در سازمان برای رویاروی با نیازهای فعلی و آتی مشتریان، توزیع هوشمندی میان بخش‌ها و پاسخگویی در گستره سازمان به آن است. این پژوهشگران علاوه بر تعریف مفهوم بازارگرایی به عنوان هوشمندی بازار که به طور مستقیم با نیازهای مشتریان در ارتباط است به عوامل خارجی که به طور غیرمستقیم با نیازهای مشتریان

---

1. Kirca  
2. Narver  
3. Day  
4. Deshpande & Farley  
5. Kohli & Jaworski

مرتبط است (عواملی همچون رقابت و قوانین و مقررات)، نیز توجه داشته‌اند. به‌علاوه آن‌ها تأثیرات نیازهای فعلی و آینده مشتریان را مدنظر قرار داده‌اند. بر مبنای مفهوم‌سازی ذکر شده بازارگرایی ممکن است به‌عنوان تمرکز بر مشتری و رقابت تفسیر شود (Noble et al., 2002)

**رویکردهای بازارگرایی.** در مبنای نظری بازاریابی پیش از دهه ۱۹۹۰، رویکردهای متعددی برای ترکیب و ساختار مفهوم بازارگرایی ظهور یافته‌اند. ناروواستلر (۱۹۹۰) و کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)، زمینه را برای دو مسیر اصلی که پژوهشگران برای آزمون بازاریابی سازمان دنبال می‌نمایند، فراهم می‌سازند. این دو رویکرد، رویکردهای رفتاری و فرهنگی می‌باشند. رویکرد فرهنگی شامل هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که در رفتارهای بازارگرایی‌ای همچون تمایل برای رفع نیازهای مشتریان سهیم هستند. رویکرد فلسفی یا بُعد فرهنگی از بازارگرایی به فلسفه یا فرهنگ درک شده به‌عنوان چارچوبی برای باورها و ارزش‌های مشترک به افراد در درک کسب‌وکار سازمانی و ارائه هنجارهای رفتاری بر مبنای آن، اتکا دارد. بر مبنای این رویکرد، بازارگرایی فلسفه‌ای متمرکز بر مشتری، منافع، یکپارچگی‌های میان‌بخشی و توسعه ارتباطات اثربخش میان کارکنان، توزیع‌کنندگان و عرضه‌کنندگان است که مانند یک دست نامرئی رفتار افراد را در اجرای وظایفشان هدایت می‌کند (کوئینتانان دینیز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). این رویکرد در مبنای نظری بازاریابی توسط افرادی چون: دشپند و همکاران، (۱۹۹۳)؛ نارور و اسلتر، (۱۹۹۰)؛ هامبورگ و فلسر<sup>۲</sup>، (۲۰۰۰) و در مبنای نظری استراتژی توسط پژوهشگرانی چون: سینکلولا<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) و هالت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، مطرح شده است. رویکرد رفتاری با چگونگی خلق، توزیع و پاسخگویی به هوشمندی بازار درباره نیازهای مشتریان توسط سازمان مرتبط است. توومین و مولر<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، رویکرد رفتاری را در دو دسته مجزا شامل: فرایندهای اطلاعات بازار و هماهنگی‌های میان‌وظیفه‌ای اطلاعات بازار مورد توجه قرار داده‌اند که بر اساس آن، یک سازمان بازارگرا را سازمانی معرفی می‌کند که اقدامات آن بر اساس مفاهیم بازاریابی صورت می‌گیرد.

پژوهش‌هایی متعددی وجود دارد که با رویکرد ترکیبی هر دو رویکرد فرهنگی و رفتاری را مدنظر قرار داده‌اند. برای مثال، دوبنی و لاف من<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، عقیده دارند که بازارگرایی اساساً بر شیوه‌های تفکر و اقدام کارکنان تأثیرگذار است و به‌طور کلی به‌عنوان یک فرهنگ رفتاری که رفتارهای موردنیاز برای اجرای مفهوم بازاریابی را بیان می‌دارد، نیز پذیرفته شده است (Day, )

1. Quintana-De'niz
2. Homburg & Pflesser
3. Sinkula
4. Hult
5. Tuominen & Moller
6. Dobni & Luffman

(1994; Kohli & Jaworski, 1990). به گفته هامبروگ و فلر (۲۰۰۰) مؤلفه‌های مجزایی که فرهنگ سازمانی بازارگرا را شکل می‌دهند، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی و رفتارهایی هستند که بازارگرایی را نشان می‌دهند و همچنین اثرات بازارگرایی را تسهیم می‌کنند. برخی از پژوهشگران، علاوه بر دو رویکرد اصلی: فرهنگی و رفتاری، رویکردهای دیگری را نیز ارائه کرده‌اند. برای مثال جنبه‌های مدیریتی که به مطالعات دی و ندونگادی<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، اشاره دارند و رویکرد قابلیت‌های (توانمندی‌های) متمایز که در ارتباط با مطالعاتی است که دی (۱۹۹۴) انجام داده است.

مرور پژوهش‌های بازارگرایی انجام‌شده پس از سال‌های ۱۹۹۰ تاکنون نشان می‌دهد که در این دوره روند رو به رشد پژوهش‌های تجربی در حوزه بازارگرایی با رشد فزاینده‌ای ادامه یافته است. در سال‌های ابتدایی دهه ۱۹۹۰، دو ساختار استاندارد برای سنجش بازارگرایی توسط نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) و کوهلی و همکاران (۱۹۹۳) ارائه شد که بعد از آن‌ها به شکل وسیعی در مطالعات مورد استفاده قرار گرفت؛ همچنین با توجه به رشد دانش نظری پیرامون بازارگرایی، لزوم بهره‌گیری از روش‌های پژوهشی جدید در دوره معاصر، بیش‌ازپیش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ همچنین در این دوره، طرح سؤال‌های جدیدی پیرامون مبانی نظری بازارگرایی مشاهده می‌شود که اصول مورد توافق پیشین را با چالش مواجه می‌سازند؛ سؤال‌هایی که به اعتقاد ورهوف و لیفلنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) تا به امروز نیز باقی است. علاوه بر موارد یادشده، یکی دیگر از تمایزات پژوهش‌ها و مطالعات جدید را باید در تنوع قلمرو مکانی پژوهش‌های معاصر دانست که در مطالعات پیشین تأکید زیادی بر آن شده بود. مطالعه بازارگرایی در صنایع خدماتی، مانند صنعت بانکداری در این سال‌ها نسبت به گذشته گسترش یافته است. جدول ۱، تعدادی از این مطالعه‌ها را به تفکیک بخش‌های مختلف در صنایع تولیدی و خدماتی نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Nedungadi  
2. Verhoef & Leeflang

جدول ۱. پژوهش‌های بازارگرایی به تفکیک در صنایع مختلف (تکمیل شده جدول لیائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)

صنعت	بخش	محققین
		تولیدی
	پوشاک	Mazaira, Gonzalez, and Avendano (2003)
	فناوری‌های نوین	Mavondo et al. (2005); Kandemir et al. (2006)
	الکترونیک	Ashayeri and Selen (2005)
	ماشین‌آلات	Chang et al. (1999); Liu, Roos, and Wensley (2004)
	غذایی	Grunert et al. (2005)
	نساجی	Aldas-Manzano et al. (2005); Demirbaget al. (2006)
	نوشیدنی	Jordan, Zidda, and Locksin (2007); Hussain, Cholette, and Castaldi (2007)
		خدمات
	بانکداری	Paulin, Ferguson, and Payaud (2000); Hughes (2002)
	هتلداری	Sandvik and Sandvik (2003); Sin et al. (2005)
	خواربار	Elg and Paavola (2008)
	خرده‌فروشی	Chang, Jackson, and Grover (2003); Elg (2007); Lings and Greenley (2005); Sternquist et al. (2008)
	گردشگری	Qu, Ennew, and Sinclair (2005); Hospitality Gray, Matear, and Matheson (2000)
	کتابخانه	Camarero and Garrido (2007)
	موزه	Sen (2006); Singh (2009)
	آموزش	Voon (2006); Oplatka and Hemsley-Brown (2007)
	بهداشتی	Raju et al. (2000); Mavondo et al. (2005)

جریان‌های پژوهشی بازارگرایی در دهه ۱۹۹۰ نشان می‌دهد که علاوه بر تلاش‌های صورت گرفته در راستای بهینه‌سازی شاخص‌های اندازه‌گیری بازارگرایی، بخش زیادی از مطالعات انجام‌شده به بررسی پیش‌زمینه‌ها و نتایج (پیامدهای) بازارگرایی اختصاص داشته است (Sin et al., 2005).

**پیش‌زمینه‌های بازارگرایی.** آنچه در تعریف‌های متعدد بازارگرایی مشهود است، وجود مجموعه‌ای از عوامل است که بازارگرایی بنگاه را تقویت می‌کنند. این عوامل پیش‌زمینه بازارگرایی نامیده می‌شوند. به واسطه بازارگرایی بنگاه یک سری دستاوردهایی ارزشی و عملکردی برای بنگاه حاصل می‌شود که با عنوان «نتایج و پیامدهای بازارگرایی» شناخته می‌شوند (دیواندری و همکاران، ۱۳۸۷). با توجه به جایگاه ویژه مدیریت منابع انسانی در استقرار

1. Liao

بازارگرایی در سازمان، در ادامه مدیریت منابع انسانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌زمینه‌های بازارگرایی، بررسی می‌شود.

مبانی نظری موضوعی پیرامون بازارگرایی شامل مطالعات متعددی است که برای تشریح عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر سطوح بازارگرایی در سازمان‌ها تلاش کرده‌اند. کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)، سه گروه از عوامل شامل مدیریت ارشد، پویایی میان‌بخشی و سیستم‌های سازمانی می‌توانند بازارگرایی در سازمان‌های مختلف را متأثر سازند؛ هرچند بر مبنای پیشنهاد کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)، پس از آن پژوهشگران مختلف، مطالعات عمیق‌تر و گسترده‌تری پیرامون هر یک از این موارد ذکر شده انجام دادند و به‌طور تجربی عوامل مختلف مؤثر بر توسعه و اجرای بازارگرایی را مطالعه کردند که در مجموعه پیش‌زمینه‌های بازارگرایی دسته‌بندی می‌شوند. سیستم‌های کنترل و هماهنگی (تومین و همکاران، ۱۹۹۹)، استراتژی‌های نوآوری و تمایز (پلهام و ویلسون، ۱۹۹۶)، قابلیت‌های فروشندگان و خدمات پس‌ازفروش و اختصاصی بودن (محصولات گوناریس و اولونیتیس، ۱۹۹۷)، جنبه‌های استراتژیک (مورگان و استرانگ، ۱۹۹۸)، انعطاف‌پذیری عملیات، فرآیندهای توسعه استراتژیک و مهارت‌های مدیریتی (مورگان و همکاران، ۱۹۹۸) و سبک رهبری (هریس و اوگبونا، ۲۰۰۱) برخی از مهم‌ترین پیش‌زمینه‌های بازارگرایی شناسایی و معرفی شده توسط صاحب‌نظران مختلف هستند.

در میان پیش‌زمینه‌های مختلف معرفی شده، نقش مدیریت منابع انسانی مورد توجه بسیاری بوده است (Ruekert, 1992; Harris & Ogbonna, 2001; Mavondo et al., 2005). با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی، روکرت (۱۹۹۲) بیان می‌دارد که سه سیستم سازمانی وجود دارد که می‌تواند در اندازه‌های سازمان‌دهی و ساختار بندی به منظور پشتیبانی از رفتارهای بازارگرا متفاوت باشد و این سه سیستم عبارت‌اند از: فرآیندهای سازمانی در جهت سیستم‌های استخدام و انتخاب کارکنان به منظور دستیابی به مأموریت استراتژیک؛ سیستم‌های آموزش، به منظور آماده‌سازی کارکنان با مهارت‌های لازم برای انجام وظایفشان؛ و سیستم‌های جبران خدمات و پاداش که رفتارهای مستقیم مرتبط با اهداف و مقاصد واحدهای کسب‌وکار را محقق می‌سازد. به اعتقاد آنان، درجه بازارگرایی سازمان به‌طور مثبتی با اقدامات سازمان در استخدام، آموزش و پاداش مرتبط است. در مطالعه بکر و هامبورگ (۱۹۹۹)، نقش فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با ابعادی همچون آموزش، درگیری شغلی، توانمندسازی کارکنان و سیستم‌های پاداش می‌تواند به‌عنوان نیروهای پیش‌برنده بازارگرایی در سازمان‌های مختلف مدنظر قرار گیرد. در پژوهشی که در ادامه این تلاش‌ها به بررسی و تحلیل ارتباطات میان

1. Pelham & Wilson
2. Gounaris & Avlonitis
3. Morgan & Strong
4. Harris & Ogbonna

بازارگرایی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته است، ماوندو و همکاران (۲۰۰۵)، یافته‌های حاصل از مطالعه روکرت (۱۹۹۲) را تأیید کرده‌اند. هریس و اوگبونا (۲۰۰۱)، دریافته‌اند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون متغیرهای درون‌سازمانی تأثیرگذار بر بازارگرایی به‌طور عام و تحلیل نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق بازارگرایی در سازمان‌های خدماتی به‌طور خاص نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاش‌های انجام‌شده در این زمینه کمتر مدلی منسجم که به شکل مشخص و بر مبنای چارچوب نظری به تحلیل این ارتباطات بپردازد ارائه شده است؛ کمبودی که نویسندگان متعددی باعنوان «لزوم تحلیل و درک بازارگرایی در سطوح درونی سازمان» از آن یاد کرده‌اند (به‌عنوان نمونه: Elg, 2007؛ Hernandez-Espallardo & Arcas-Lario, 2003). در پاسخ به بخشی از این کمبودها و با توجه به اینکه این پژوهش در نظر دارد مدل مفهومی خود را به‌منظور تبیین نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف بازارگرایانه سازمان بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، ارائه کند، در ادامه رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌طور مختصر تشریح شده است.

**سیستم‌های کاری با عملکرد بالا.** در سال‌های اخیر در میان پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی، مطالعات زیادی بر روی سیستم‌های منابع انسانی که انتظار می‌رود به‌طور مثبتی با یکدیگر در تعامل باشند، متمرکز شده‌اند. دلیل اصلی تمرکز بر سیستم‌های منابع انسانی ترکیب اقدامات منابع انسانی است تا حدی که بر یکدیگر منطبق شوند و با این ترکیب در مقایسه با شرایطی که این اقدامات همچون پرداخت مبتنی بر عملکرد، مشارکت کارکنان و آموزش به‌طور مجزا در نظر گرفته شوند از اثرگذاری بالاتری بر عملکرد سازمان برخوردار گردند (Huselid, 2003؛ Torre & Solari, 2011). سیستم‌های منابع انسانی با این رویکرد را «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS)» می‌نامند که در متون مختلف با عناوین دیگری چون «مدیریت با تعهد بالا» (Pfeffer, 1998)، «سیستم‌های مدیریتی با درگیری بالا» (Guthrie, 2001) و «سازهای اقدامات منابع انسانی» (Lepak & Snell, 1999) نیز از آن‌ها یاد شده است. پیش‌فرض اصلی این رویکرد آن است که اقدامات منابع انسانی منفرد باید یکدیگر را کامل کنند. بر این اساس، دیلری (۱۹۹۸) معتقد است پژوهشگران باید کل سیستم منابع انسانی متشکل از مجموعه اقدامات منابع انسانی را به‌منظور بررسی اثرات این اقدامات بر عملکرد سازمان با یکدیگر بررسی کنند. صاحب‌نظران بر روی این امر توافق دارند که مطالعات در این حوزه باید



مجموعه اقدامات را مورد توجه قرار دهد؛ اما در خصوص اینکه این اقدامات چگونه با یکدیگر یکپارچه می‌شوند، توافق کاملی را وجود ندارد (Choi, 2008).

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا عبارت است از: ترکیب ویژه و دقیق فعالیت‌ها و اقدامات گوناگون منابع انسانی، ساختارهای کار و فرآیندهایی که دانش، مهارت، تعهد، انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان را حداکثر می‌کند.

به‌طور کلی می‌توان گفت: «سیستم کاری با عملکرد بالا»، سیستمی از اقدامات منابع انسانی مرتبط به هم است که اثرات هم را کامل کرده، مکمل یکدیگر هستند و در راه رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (Bohlander & Snell, 2007). مبنای شکل‌گیری چنین سیستم‌هایی به مطالعات پیشین در زمینه سیستم‌های فنی اجتماعی برمی‌گردد.

پفر (۱۹۹۸)، رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را راهبردی برای بهبود رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌داند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دستیابی به عملکرد بالا را از طریق بهبود تعهد کارکنان به اهداف شرکت و در نتیجه عملکرد سازمان تسهیل می‌کنند (Caspersz, 2006). در این تفکر یا دیدگاه نسبت به سازمان، به جای اینکه سعی شود کارکنان با ساختار فناورانه موجود در سازمان منطبق شوند، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در تلاش است تا بهترین تناسب بین فناوری‌ها و فرایندها و ساختارها و محیط خارجی را ایجاد کند که این امر به استفاده بهینه از همه منابع منجر شده و باعث می‌شود که سازمان‌ها توجه خود را از کارایی و اثربخشی درونی به کارایی و اثربخشی بیرونی تغییر دهند.

نادلر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۲) معتقدند، هدف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رسیدن به یک سبک معماری سازمانی است که هم جنبه‌های اجتماعی و هم جنبه‌های فنی را به‌طور یکپارچه مورد توجه قرار دهد. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌طور مثبتی با عملکرد سازمانی، تعهد کارکنان، امنیت شغلی و بهره‌وری مرتبط است و با جابه‌جایی کارکنان رابطه معکوس دارد.

نو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) چهار چالش رقابتی که سازمان‌ها امروزه با آن مواجه هستند را رقابت در اقتصاد دانشی، رقابت از طریق تأمین نیازهای ذی‌نفعان، رقابت با جهانی‌شدن و رقابت از طریق سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دانسته‌اند. آن‌ها در ادامه دو نقش اصلی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عهده دارند را تغییر نقش‌های کاری مدیران و کارکنان و یکپارچه کردن سیستم‌های اجتماعی و فنی می‌دانند. محور اصلی رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تفاوت روابط بین کارکنان و سرپرست است و هدف اصلی آن ایجاد سازمانی بر مبنای مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان است (Tomer, 2001). در بیشتر سیستم‌های

1. Nadler  
2. Neo

کاری با عملکرد بالا سیستم اجتماعی عمدتاً بر مبنای گروه برای بهبود کیفیت و رقابت‌پذیری هستند و در جهت بهینه‌کردن، سیستم‌های فنی، تجهیزات و فرایندهای کاری طوری ساختار یافته‌اند که حداکثر انعطاف‌پذیری بین اعضای گروه‌ها وجود دارد و کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی هر نوع تغییرات در تجهیزات و روش‌های کاری مشارکت داده می‌شوند ( Neal, & Tromley, 1995).

### ۳. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

این مطالعه با تبیین مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی بازارگرا با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نظریه AMO در چینه‌ای تازه به کاربرد نظریه عمومی مدیریت منابع انسانی و تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در بازارگرایی سازمان‌ها، بگشاید.

بررسی پژوهش‌های مختلف صورت‌گرفته در خصوص پیش‌زمینه‌های بازارگرایی، مؤید این واقعیت است که در مطالعات پیشین هر یک از پژوهشگران ابعاد و عوامل مختلفی را مورد توجه قرار داده‌اند. در این مطالعه با مروری جامع بر مدل‌ها و نظریه‌های مطرح‌شده در حوزه موضوع مورد مطالعه مدل مفهومی پژوهش ارائه شد.

مطالعات تجربی و نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌کنند: سازوکارهای مختلفی وجود دارد که سه مجموعه اقدام سیستم‌های کاری با عملکرد بالا که مشخصه‌های فردی و جمعی کارکنان را برای تأثیرگذاری عملکرد سازمان را شکل می‌دهد ( Purcell et al., 2003 ؛ Lepak et al., 2006)، بر مبنای نظریه AMO: ۱. سیستم مدیریت منابع انسانی مستقیماً توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ ۲. سیستم مدیریت منابع انسانی مستقیماً انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ۳. سیستم مدیریت منابع انسانی مستقیماً فرصت‌های مشارکت برای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Purcell et al., 2003; Harney & Jordan, 2008)

بر اساس، نتایج مطالعات و بررسی‌های صورت‌گرفته، این سه دسته یا مجموعه اقدام مدیریت منابع انسانی ممکن است به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم عملکرد بازارگرایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

پارک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، متغیرهای میانجی‌ای که اقدامات منابع انسانی از طریق آن‌ها بر عملکرد اثرگذار هستند را شامل دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در سه زمینه، ارتقای مهارت‌های کارکنان، نگرش‌های آنان و انگیزش کارکنان دسته‌بندی می‌کنند.

1. Park

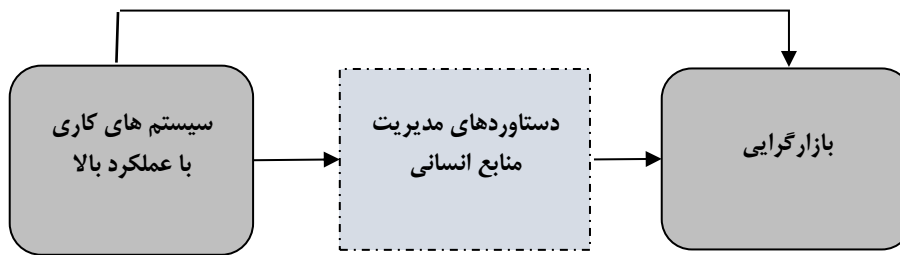
در مطالعه‌ای جامع، کاتو و بودوار<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) دستاوردهای مدیریت منابع انسانی را که به‌عنوان میانجی در رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان شناسایی شده‌اند در سه دسته اصلی مهارت‌های کارکنان، نگرش‌های کارکنان و رفتارهای کارکنان دسته‌بندی کرده‌اند. به اعتقاد این صاحب‌نظران، تأثیرات غیرمستقیم اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند از طریق مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مجموع نیروهای انسانی سازمان صورت گیرد. تأثیرات دستاوردهای مدیریت منابع انسانی شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بر عملکرد (در این پژوهش بازارگرایی) می‌تواند هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق تغییر در مهارت‌ها و پس از آن تغییر در رفتارها صورت گیرد (Hutchinson & Purcell, 2007). به اعتقاد رایت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) مشخصه‌های فردی کارکنان همچون مهارت‌های آنان به‌خودی‌خود و به‌تنهایی برای سازمان ارزش‌آفرین نیست؛ مگر اینکه با نگرش‌های مناسب همراه شود؛ همچنین باید به این نکته نیز توجه داشت که نگرش‌های کارکنان تعیین‌کننده میزان آمادگی آنان برای بهره‌گیری اثربخش از توانمندی‌های خود در راستای منافع سازمان است (& Budhwar, 2010 Katou).

احمدپور و همکاران (۱۳۹۳)، رابطه میان اقدامات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان به‌عنوان یک متغیر نگرشی را اثبات کردند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، کارکنان برای اینکه بتوانند در بازارگرا شدن سازمان نقش خود را به‌درستی ایفا کنند، باید با انگیزه، متعهد و راضی باشند. این موارد به جنبه‌های نگرشی دستاوردهای مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. در خصوص جنبه‌های رفتاری دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در جهت بازارگرا شدن سازمان نیز می‌توان این‌گونه استدلال کرد: سازمان تنها در صورتی می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های لازم در راستای اهداف بازارگرایانه خود را بر روی سرمایه‌های انسانی خود انجام دهد که در وهله اول بتواند آنان را در سازمان حفظ کند.

بر اساس آنچه گذشت، مدل پیشنهادی این پژوهش در نمودار ۱ نمایش داده شده است. در این مدل می‌توان در خصوص رابطه بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی روابط مختلفی را بررسی کرد. ارتباط بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و جنبه‌های مختلف دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و همچنین بررسی تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم هر یک از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی، از دیگر موارد مورد بررسی، بر اساس مدل پیشنهادی است.

---

1. Katou & Budhwar  
2. Wright



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، پژوهشگران با ارائه این چارچوب مفهومی تلاش کرده‌اند تا علاوه بر بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در بازارگرایی سازمان، سازوکارهای اثرگذار در این رابطه را شناسایی و مطالعه کنند؛ از این‌رو بر اساس مدل پیشنهادی فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر است:

**H1:** سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

**H2:** سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بازارگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

**H3:** دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

**H4:** در رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی نقش میانجی را ایفا میکند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف این پژوهش تعیین روابط علی بین متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی سازمان است؛ بنابراین پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا متغیرهای مستقل و بازارگرایی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است؛ همچنین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی در تبیین این ارتباط در مدل مفهومی شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که به‌ترتیب ۲۰ سؤال برای ارزیابی اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، ۹ سؤال برای سنجش دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان و ۱۶ سؤال برای سنجش بازارگرایی سازمان استفاده شده است. ترکیب ابعاد اصلی

مدل مفهومی و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای هر بُعد و همچنین منابع مورد استفاده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ترکیب ابعاد و مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش

منبع	مؤلفه فرعی	مؤلفه اصلی	بعد اصلی
Zacharatos et al., 2005	آموزش	اقدامات توانمندساز	اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS)
	استخدام انتخابی		
	پرداخت مبتنی بر عملکرد	اقدامات انگیزش‌زا	
	مسیر پیشرفت شغلی کارکنان		
	ارزیابی عملکرد	اقدامات فرصت‌آفرین	
	کار گروهی و تصمیم‌گیری		
غیرمتمرکز			
کیفیت شغل			
Boselie and Wielel, 2002; Takeuchi et al., 2009	سرپرستی اثربخش	مهارت‌های کارکنان	دستاوردهای مدیریت منابع انسانی
	شایستگی		
	همکاری	انگیزش	
	انگیزش		
	تعهد سازمانی	نگرش‌های کارکنان	
	رضایت شغلی		
تمایل به ترک سازمان	رفتارهای کارکنان		
حضور			
دیواندری و همکاران (۱۳۸۷)	ایجاد و نشر هوشمندی بازار	رفتار هوشمند	بازارگرایی
	ایجاد و نشر هوشمندی مشتری		
	ایجاد و نشر هوشمندی رقیب	پاسخ استراتژیک	
	ایجاد و نشر هوشمندی درونی		
	طرح‌ریزی پاسخ استراتژیک		
	اجرا و کنترل پاسخ استراتژیک		
بخش‌ها و سیستم‌های هماهنگ			

برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و با استفاده از داده‌های حاصل میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. این ضرایب برای عوامل اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی به ترتیب ۹۰/۳ درصد، ۷۷/۶ درصد و ۹۳/۷ درصد به دست آمد. این اعداد نشان می‌دهد که پرسشنامه از قابلیت اعتماد یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤال‌ها نیز از اعتبار عاملی استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از روش

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، مؤلفه‌های ابتدایی این متغیرها استخراج شد که نتایج آن به شرح جدول ۳ است.

*جدول ۳. روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی*

شرح	نام عامل‌های به‌دست‌آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین‌شده	درصد واریانس تبیین‌شده
اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS)	اقدامات انگیزش‌زا (۲۱/۴۷)، اقدامات فرصت‌آفرین (۲۱/۹۹)، اقدامات توانمندساز (۹/۸۷)	۵۳/۲۴
دستاوردهای مدیریت منابع انسانی	نگرش‌های کارکنان (۵۸/۴۶)، مهارت‌های کارکنان (۳۴/۱۰)، رفتارهای کارکنان (۱۵/۶۱)	۷۴/۰۸
بازارگرایی	رفتار هوشمند (۲۷/۸۲)، پاسخ استراتژیک (۲۱/۲۵)، بخش‌ها و سیستم‌های هماهنگ (۲۰/۹۴)	۷۰/۰۲

جامعه آماری پژوهش حاضر با توجه به متغیرهای پژوهش شامل کلیه افراد شاغل در شعب بانک ملت است. در تاریخ موردبررسی تعداد جامعه آماری افراد شاغل در شعب بانک ملت حدود ۱۸,۰۰۰ نفر بود که طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود (جدول مورگان) و با روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای با حجم ۳۱۲ نفر انتخاب شد.

#### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از بررسی آمار توصیفی، یافته‌های پژوهش به تفکیک مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای موردبررسی شامل سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی و سپس مدل مفهومی پژوهش بررسی و تحلیل خواهد شد.

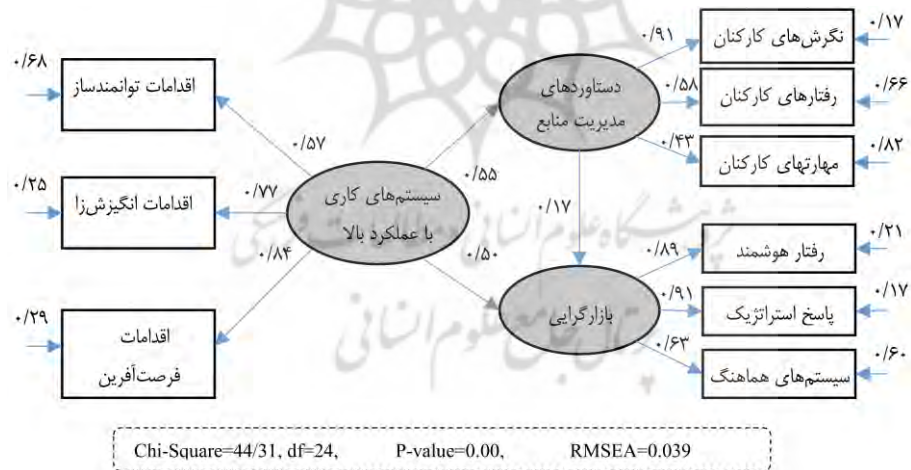
**بررسی آمار توصیفی.** نتایج تحلیل وضعیت متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که ۲۴ درصد از پاسخ‌دهندگان را زنان و ۷۶ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. در خصوص تحصیلات پاسخگویان نیز بررسی‌ها حاکی از آن است که ۳۰ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۱ درصد دارای مدرک کاردانی، ۵۱ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۸ درصد دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد بوده‌اند؛ همچنین نتایج در خصوص میزان تجربه کاری پاسخگویان نشان می‌دهد که حدود ۱ درصد پاسخ‌دهندگان، سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۳۰ درصد، سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۳۱ درصد، سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۷ درصد، سابقه ۱۶ تا ۲۰ و ۲۱ درصد سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال داشته‌اند.

**بررسی مدل‌های اندازه‌گیری.** قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و بازارگرایی اطمینان حاصل شود. بر این اساس در جدول ۴، مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه به‌واسطه تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم ارائه شده است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به‌دست‌آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سؤال‌ها) به‌کار برده می‌شود و نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری است.

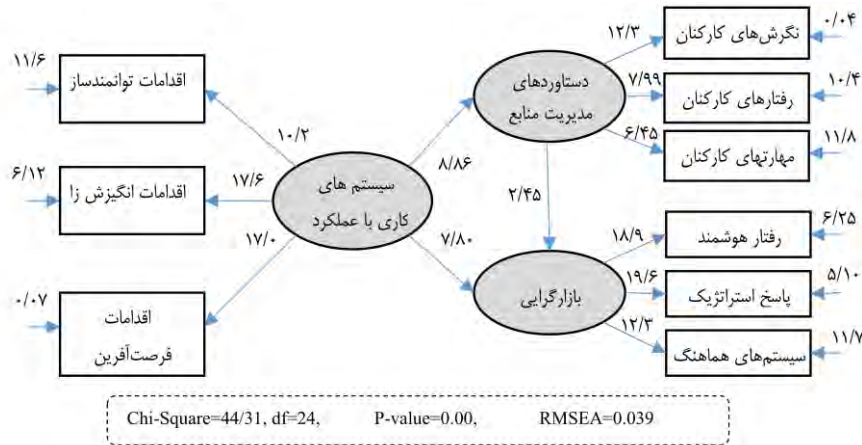
جدول ۴. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	کای مربع	درجه آزادی	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	مرتبه اول	۲۲۷/۷	۱۳۲	۱/۷۲	۰/۰۳۲	۰/۹۳
دستاوردهای مدیریت منابع انسانی	مرتبه دوم	۳۲۷/۶	۱۳۲	۲/۴۸	۰/۰۴۸	۰/۹۰
بازارگرایی	مرتبه اول	۲۸/۷	۱۱	۲/۶۱	۰/۰۳۸	۰/۹۲
	مرتبه دوم	۱۷/۷	۱۱	۱/۶۱	۰/۰۲۱	۰/۹۳
	مرتبه اول	۲۸۶/۴	۱۰۱	۲/۸۳	۰/۰۲۹	۰/۹۲
	مرتبه دوم	۲۲۶/۳	۱۰۱	۲/۴۱	۰/۰۳۴	۰/۹۱

**مدل ساختاری و مدل معناداری.** در ادامه فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری بررسی و الگوی پیشنهادی پژوهش بررسی شده است.



نمودار ۲. نتایج مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. نتایج آزمون مدل پژوهش در حالت معناداری

نتایج آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا هم بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و هم بر بازارگرایی اثر مثبت و معناداری برابر با  $0/55$  (عدد معناداری  $8/86$ ) و  $0/50$  (عدد معناداری  $7/80$ ) داشته است؛ البته اثر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در مقایسه با عملکرد بالاتر بوده است؛ همچنین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی اثر مثبت و معناداری برابر با  $0/17$  (عدد معناداری  $2/45$ ) داشته است (نمودار ۳).

مدل مربوطه از نظر شاخص‌های تناسب و برازش وضعیت مناسبی دارند؛ زیرا نسبت کای-دو بر درجه آزادی کوچک‌تر از ۳ و مقدار RMSEA کوچک‌تر از  $0/08$  است. در میان اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا اقدامات توانمندساز، اقدامات فرصت‌آفرین و اقدامات انگیزش‌زا، در میان دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های کارکنان، رفتارهای کارکنان و نگرش‌های کارکنان و در میان عوامل بازارگرایی نیز سیستم‌های هماهنگ، رفتار هوشمند و پاسخ استراتژیک به ترتیب دارای بیشترین درصد همبستگی هستند (نمودار ۳).

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بازارگرایی مفهومی فراتر از یک گرایش است؛ بلکه یک تفکر و نگرش، یک فرهنگ، یک رفتار سازمانی هوشمندانه، یک تحلیل هوشمندانه، یک تصمیم، یک برنامه‌ریزی جامع، یک اقدام استراتژیک، یک سیستم و سازمان هماهنگ و کارآمد را در بر می‌گیرد. بازارگرایی یک مفهوم مجرد و مجزا نیست. از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد و بر عوامل متعددی تأثیر می‌گذارد (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۷).



مطالعه حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی چگونه می‌توانند بازارگرایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؟ با در نظر گرفتن رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که وظیفه اصلی یک سیستم منابع انسانی کمک به سازمان برای مدیریت منابع انسانی است که اثربخشی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سیستم به‌خودی‌خود به تجمیع کلیه اقدامات منابع انسانی در سازمان اشاره دارد (Gerhart, 2007). این مسئله همچنین به این حقیقت اشاره دارد که اثرات مجموع هریک از اقدامات منابع انسانی می‌توانند بر ماهیت سایر اقدامات منابع انسانی بیفزایند یا وابسته باشند (Wright & Boswell, 2002). بسیاری از مطالعات خصوصاً آن دسته از پژوهش‌ها که در سطح فردی انجام شده‌اند، تنها یک اقدام را صرف‌نظر از سایر اقدامات منابع انسانی مدنظر قرار داده‌اند. این مطالعات اغلب اثرات این اقدام منابع انسانی خاص را به‌طور مجزا از سایر اقدامات (برای مثال: تأثیرات جبران خدمات بر بازده سازمان) تشریح می‌کند (Delery & Doty, 1996). تمرکز صرف بر یک اقدام در صورتی که اقدامات منابع انسانی با یکدیگر همبستگی داشته باشند، ممکن است موجب اغراق در ارزیابی اثرگذاری آن اقدام شود. با در نظر داشتن این رویکرد، تلاش شد تا نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی سازمان به‌صورت جمعی و بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارزیابی شود. با بررسی نتایج تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، وجود این ارتباط تأیید شد.

به‌طور کلی در رابطه با این امر که می‌توان مطالعات در حوزه مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی (سیستم‌های مدیریت منابع انسانی) را با رویکرد یادشده مورد بررسی قرار داد، توافق نسبی وجود دارد؛ اما نکته مبهم در این خصوص پاسخ به این سؤال است که این اقدامات چگونه با یکدیگر یکپارچه می‌شوند و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Choi, 2008). به‌منظور پاسخگویی به چالش مورد اشاره در این پژوهش، چارچوب AMO مورد استفاده و آزمون قرار گرفت. بر اساس این چارچوب، اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به سه دسته: اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌آفرین دسته‌بندی و اثرگذاری آن‌ها ارزیابی می‌شود (Lepak et al, 2006). اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا کارکنان را برای به عهده گرفتن نقش‌های بازارگرایانه در سازمان توانمند می‌سازد، انگیزش لازم برای ایفای این نقش را در آن‌ها ایجاد می‌کند و در نهایت فرصت لازم را برای آن‌ها فراهم می‌سازد. نتایج تکمیلی تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که در میان ابعاد سه‌گانه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، اقدامات توانمندساز، بیشترین میزان همبستگی با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را دارند که نشان‌دهنده اهمیت این دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی است. در تفسیر این نتایج می‌توان گفت که بانک‌ها به‌منظور مواجهه با چالش‌های خود در شرایط رقابتی کنونی باید

بر سرمایه‌های انسانی خود تمرکز کنند. بدون شک با توجه به رویکردهای مشتری‌گرایانه بانک‌های بازارگرا شاید بتوان منابع انسانی در بانک را سودآورترین محصول بانک قلمداد کرد. سرمایه‌های انسانی بانک در کسب عملکرد و توسعه فعالیت‌های بازارگرایانه آن یکی از نقش‌های اصلی را ایفا می‌کنند. بانک‌ها باید تلاش زیادی برای جذب کارکنان توانمند و همچنین توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی آنان با ارائه آموزش‌های لازم به‌منظور بروز رفتارهای حرفه‌ای و دلخواه مشتریان مبذول کنند و بر اساس روابط بانک‌ها با مشتریان خود، آن‌ها را در جهت شخصی‌سازی روابط با مشتریان برخلاف رویکردهای سنتی در این حوزه سوق دهند.

بر اساس نتایج این مطالعه، بازارگرایی هم به‌طور مستقیم و هم از طریق دستاوردهای مدیریت منابع انسانی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. در تفسیر این نتایج باید به رویکردهای بازارگرایی رفتاری و فرهنگی اشاره کرد. بر پذیرش رویکرد فرهنگی در بازارگرایی می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به‌طور مستقیم و از طریق ایجاد فرهنگ بازارگرایانه در سازمان، بازارگرایی را ارتقا می‌بخشند. رویکرد فلسفی یا بُعد فرهنگی از بازارگرایی به فلسفه یا فرهنگ درک‌شده به‌عنوان چارچوبی برای باورها و ارزش‌های مشترک به افراد در درک کسب‌وکار سازمانی و ارائه‌هنجارهای رفتاری بر مبنای آن، اتکا دارد. بر مبنای این رویکرد، بازارگرایی فلسفه‌ای متمرکز بر مشتری، منافع، یکپارچگی‌های میان‌بخشی و توسعه ارتباطات اثربخش میان کارکنان، توزیع‌کنندگان و عرضه‌کنندگان است (Quintana-De'niz et al, 2007). از سوی دیگر اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در تغییرات بازارگرایانه در مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان منطبق با رویکرد رفتاری بازارگرایی (Narver & Slater, 1990;2004)، عملکردهای سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. رفتارها و نگرش‌های کارکنان خط مقدم در مواجهه با مشتریان به علت مشارکت مستقیم در اجرای برنامه‌های بازاریابی، تعیین‌کننده کیفیت خدمات درک‌شده از سوی مشتریان و همچنین رضایت و تعهد آن‌ها به سازمان است. کارکنان خط مقدم همچنین، بیش از سایر کارکنان در سازمان، قابلیت راضی‌کردن مشتریان ناراضی پس از دریافت خدمات نامطلوب را دارند. جای تعجب نیست که مدیران بانک حفظ کارکنان خط مقدم، باانگیزه، راضی و متعهد را به اندازه رضایت و حفظ مشتریان مهم می‌دانند.

نتایج را می‌توان به‌صورت ترکیبی از اثرات فرهنگی و رفتاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بازارگرایی سازمان تفسیر کرد؛ همان‌طور که دوبنی و لافمن (۲۰۰۳) بیان داشته‌اند که بازارگرایی یک فرهنگ رفتاری است که به شکل اجرایی چگونگی تفکر و عمل کارکنان یک سازمان را دیکته می‌کند. این مفهوم‌سازی، مشابه با مفهوم عامی است که توسط سینکولا (۱۹۹۴) در زمینه بازاریابی فرایندهای اطلاعاتی و یادگیری سازمانی بنا نهاده شده است.

در پایان باید به این نکته توجه داشت که این مطالعه با هدف گردآوری شواهد تجربی در خصوص ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازاریابی سازمان در صنعت خدمات مالی و بانکی در کشور شکل گرفته و همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که برطرف کردن این محدودیت‌ها می‌تواند مسیرهای پژوهش‌های آتی را برای سایر پژوهشگران ترسیم کند.

به علت اینکه یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به واسطه محیطی که پژوهش در آن شکل گرفته محدود شود، پژوهش‌های آینده ممکن است بتوانند در شرایط و محیط‌های جدید و متفاوت، یافته‌های جدیدی را ارائه کنند (نظیر مطالعه و آزمون مدل ارائه‌شده در سایر بانک‌ها). از سوی دیگر، نتایج این مطالعه به واسطه معیارهای مورد استفاده برای سنجش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و بازاریابی نیز محدود شده بود. نکته قابل توجه و حایز اهمیت در به کارگیری این مدل، در نظر گرفتن این مسئله است که در رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، شناسایی و انتخاب بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور بالاترین عملکرد با توجه به شرایط سازمانی هریک از موردهای مطالعه صورت می‌گیرد، بر این اساس، لازم است در مدل، اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالای همان سازمان جایگزین شود.



## منابع

۱. احمدپور، فاطمه؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ فهیم نیا، فاطمه (۱۳۹۳). مطالعه تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانتش: واکاوی نقش میانجی تعهد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴(۱۸).
۲. دیوانداری، علی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ نهبان‌دیان، محمد؛ آقازاده، هاشم (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین بازاریابی و عملکرد بانک‌های تجاری ایران، *تحقیقات اقتصادی*، ۳۳(۸۳): ۱۷-۴۰.
3. Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(3), 272-286.
4. Becker, J., Homburg, C., (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management* 4(1), 17° 41.
5. Bohlander, G. W., & Snell, S. (2007). *Managing human resources*. South-Western Pub.
6. Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
7. Caspersz, D. (2006). The talk versus the walk : high performance work systems, labour market flexibility and lessons from Asian workers. *Asia Pacific Business Review*, 12(2), 149-161.
8. Day, G.S., (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing* 58, 37° 52.
9. Day, G.S., Nedungadi, P., (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58, 31° 44.
10. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802° 835.
11. Deshpande', R., Farley, J.U. & Webster Jr., F.E., (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23° 27.
12. Deshpande', R., Farley, J.U., Webster Jr., F.E., (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23° 27.
13. Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
14. Elg, U. (2007). Market orientation as inter-firm cooperation: an international study of the grocery sector. *European Journal of Management*, 4, 283-297.
15. Gerhart, B. (2007) Modeling HRM and performance linkages. In *The oxford handbook of human resource management*, (eds) P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford University Press, Oxford.
16. Gounaris, S. P., & Avlonitis, G. J. (1997). Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.
17. Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-48.

18. Gounaris, S.P. Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K.C, (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699.
19. Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
20. Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM Performance in a Call Centre Context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275° 96.
21. Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
22. Hernandez-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 133-
23. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 449-462.
24. Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
25. Huselid, M.A. (2003). Editor s note: Special issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research. *Human Research Management*, 42(4), 297.
26. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
27. Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005) Market orientation: a meta-analytic review and assessment of antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24° 41.
28. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1-18.
29. Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1° 18.
30. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research XXX (November)*, 467° 477.
31. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
32. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
33. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25, 217-271.

34. Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
35. Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995° 2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310.
36. Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005) Learning orientation and marketing orientation relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39 (11-12), 1235° 1263.
37. Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998) Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11-12), 1051° 1073.
38. Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. & Appiah-Adu, K. (1998) Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management* 14, 353° 381.
39. Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1992). *Organizational architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
40. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
41. Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October, 20° 35.
42. Neal, J.A. & Tromley, C.L. (1995). From incremental change to retrofit: Creating high-performance work system. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 42-53.
43. Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *The Journal of Marketing*, 25-39.
44. Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
45. Pelham, A.M. & Wilson, D.T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1), 27° 43.
46. Pfeffer, J., (1998). *The human equation building profit by putting people first*, Harvard business school press Boston. Chapter 3.
47. Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007), Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3° 20.
48. Purcell, J., Kinnie, N. and Hutchison, S. (2003). Open minded *People Management*, 15 May 2003.
49. Quintana-De' niz, A., Beerli-Palacio, A. & Mart ى Santana, J.D. (2007). Human resource systems as antecedents of hotelindustry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain. *Hospitality Management* 26, 854° 870.

50. Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9), 225° 245.
51. Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives* (Vol. 107). Sage.
52. Sin, L. Y., Tse, A. C., Heung, V., & Yim, F. H. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
53. Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, 35-45.
54. Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
55. Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63-73.
56. Torre, E. D., & Solari, L. (2011). High performance work systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 375-391.
57. Tuominen, M., & Möller, K. (1996). Market orientation: A state of the art review. *Proceedings of the 25Th European Marketing Academy Conference, Budapest, Hungary*, 1161-1181.
58. Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 207-217.
59. Verhoef, P. & Leeflang, P. (2009). Understanding marketing department s influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
60. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
61. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
62. Yavas, U., & Babakus, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
63. Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson R.D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77° 93.