

## شناسایی ابعاد بازرگانی در صنعت خدمات بانکداری کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی

مهرداد استیری<sup>۱</sup>، علی دیواندری<sup>۲</sup>، سیدرضا سیدجوادی<sup>۳</sup>، سیدحمید خداداد حسینی<sup>۴</sup>

**چکیده:** این مقاله در پی شناسایی و ارزیابی ابعاد بازرگانی در صنعت بانکداری کشور با تأکید بر نقش نیروی انسانی در تحقق آن است. به منظور دستیابی به این هدف، پژوهش پیش رو در دو مرحله اجرا شده است. در مرحله اول با بهره‌گیری از نظر کارشناسان بازاریابی و مدیریت منابع انسانی و افراد شاغل در صنعت بانکداری، تلاش شد ابعاد بازرگانی با محوریت منابع انسانی در صنعت بانکداری کشور شناسایی شود. در مرحله دوم و بر اساس پیمایش کمی، به آزمون مدل توسعه‌داده‌شده در مورد مطالعه (بانک ملت) پرداخته شد. نتایج این مطالعه نشان داد مدل بازرگانی در صنعت خدمات بانکداری با تأکید بر نقش منابع انسانی در تحقق آن، از سه بعد اصلی، شامل رفتار هوشمند، پاسخ هوشمند و سیستم‌ها و بخش‌های هماهنگ، شکل گرفته است. بر این اساس، نیروی انسانی بانک‌ها یکی از عناصر و مؤلفه‌های اصلی در رفتار و پاسخ هوشمندانه به نیازهای بازار به‌شمار می‌رود و برای ایفای نقش مؤثرتر آنان، باید بخش‌ها و سیستم‌های هماهنگی در درون بانک ایجاد کرد.

**واژه‌های کلیدی:** بازرگانی، بانک ملت، بخش‌ها و سیستم‌های هماهنگ، پاسخ هوشمند، رفتار هوشمند.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۴. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: مهرداد استیری

E-mail: mehrdadstiri@ut.ac.ir

## مقدمه

صنعت بانکداری کشور طی چند سال گذشته رشد شایان توجهی داشته است. ورود بانک‌های خصوصی به عرصه رقابت در این صنعت و تسریع در روند خصوصی‌شدن بانک‌های دولتی، از مهم‌ترین تغییرات در این بخش از صنعت کشور به‌شمار می‌رود. در نتیجه این تغییر و تحولات، صنعت بانکداری دستخوش افزایش رقابت، تلاطم بی‌وقفه و وضعیت بی‌ثباتی شده است. در وضعیت کنونی، صنعت بانکداری کشور به نوعی صنعت رقابتی تبدیل شده است که در آن نه تنها بانک‌ها با یکدیگر در رقابت‌اند، بلکه میان بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری غیربانکی نیز رقابت شدیدی وجود دارد. در این بازار، روندهای دیگری همچون سرعت در توسعه فناوری اطلاعات نیز بر کارایی بازار بانک‌ها فشار مضاعفی می‌آورد و این در حالی است که مشتریان نسبت به گذشته با آگاهی و قدرت بیشتری درباره انتخاب خدمات و محصولات مدنظرشان از میان رقبای فعال در این صنعت، تصمیم می‌گیرند.

در چنین موقعیتی، منبع واقعی خلق مزیت رقابتی برای بانک‌ها را باید توانمندی آنها در ارائه ارزش متمایز برای مشتریان در مقایسه با سایر رقبا دانست. در این وضعیت، مدیران برای موفقیت در بازار، به دنبال رویکردهای مدیریتی‌ای هستند که بتواند آنها را در دستیابی به این هدف کمک کند. بازارگرایی فلسفه کسب‌وکاری است که مشتری را در اولویت اصلی قرار می‌دهد و بر مبنای آن، مسیر مشخصی برای دستیابی به مزیت رقابتی ترسیم می‌کند. پذیرش راهبرد بازارگرا، چارچوب بنیادینی محسوب می‌شود که در مدیریت موفق تغییرات محیطی صنعت بانکداری نقش بسزایی دارد. برای مشتریان بانک، بازارگرایی به معنای خدمات مطلوب‌تری است که می‌تواند رضایت آنان را تأمین کند و برای کارکنان بانک، بازارگرایی به مفهوم درک بهتر از نقش آنان در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است.

ابعاد بازارگرایی، از بهره‌گیری از اطلاعات مشتری تا تحویل واقعی خدمات به آنان با یکدیگر ارتباط دارند. این جهت‌گیری می‌تواند از طریق ابزار و منابع مختلف سازمان‌ها، از جمله منابع انسانی ارزشمند سازمان پشتیبانی شود. به‌طور کلی، تنها زمانی می‌توان کسب‌وکاری را بازارگرا نامید که کل سازمان واجد ارزش‌های درونی باشد و تمام فرایندهای آن در راستای خلق ارزش‌های برتر برای مشتریان هدایت شود (اسلاتر و اولسن، ۲۰۰۱). این مسئله در سازمان‌های خدماتی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چرا که در کسب‌وکارهای خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی، منابع داخلی سازمان و از همه مهم‌تر نیروی انسانی، به دلیل وابستگی‌های بیشتر به تعامل‌های رودررو میان کارکنان و مشتریان - که در صنایع خدماتی بارز است - بر بازارگرایی تأثیر بیشتری می‌گذارد (شوره و شاو، ۲۰۱۲). در این زمینه، پژوهشگران معتقدند در

تحقیقات بازاریابی باید به نقش منابع انسانی در مدل‌های بازاریابی با هدف تصویرکردن کلیت موضوع و واقعی‌تر شدن این مدل‌ها، توجه ویژه‌ای شود. نگاهی به مطالعات گذشته نشان می‌دهد در کنار اهمیت بررسی و تحلیل ارتباطات میان مفاهیم و موضوعات اشاره‌شده، کمتر شاهد ارائه چارچوب‌های تحلیلی و کاربردی مشخصی برای ترسیم ابعاد بازاریابی در صنایع خدماتی بر مبنای نقش منابع انسانی در تحقق آن در سازمان بوده‌ایم. به‌علاوه، کیرکا، جایچاندران و بیاردن (۲۰۰۵)، اثبات کردند که این تأثیرات باید در انواع صنایع و کسب‌وکارها و حتی در انواع فرهنگ‌ها تحلیل و بررسی شود. بر این اساس، پژوهش حاضر به‌دلیل تحقیقات نامشخص و محدود در زمینه‌های اشاره‌شده در صنعت خدمات بانکداری کشور و برای پاسخ به این سؤال اساسی اجرا شده است که ابعاد بازاریابی در صنعت خدمات بانکداری کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی در تحقق آن چگونه است؟

در ادامه و به‌دنبال پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، نخست با مرور ادبیات موضوعی بازاریابی، نقش منابع انسانی در تحقق بازاریابی سازمان بررسی می‌شود. روش‌شناسی پژوهش، جامعه و نمونه آماری، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش، به‌ترتیب بخش‌های بعدی این نوشتار را شکل می‌دهند. در قسمت پایانی، ضمن نتیجه‌گیری از یافته‌های پژوهش، به بحث و بررسی دربارهٔ مهم‌ترین نتایج به‌دست‌آمده، پرداخته خواهد شد.

## مبانی نظری

### بازارگرایی

هرچند طی سه دههٔ گذشته، موضوع بازاریابی به‌طور گسترده‌ای در کانون توجه پژوهشگران قرار دارد، اغلب مطالعات بازاریابی بر مبنای دو رویکرد اصلی استوار است (اپکو و اسین، ۲۰۱۱). رویکرد نخست، رویکرد فرهنگی به بازاریابی است. بر مبنای این رویکرد، بازاریابی فرهنگ سازمانی است که به‌صورت کارآمد و اثربخش، رفتارهایی را به‌منظور خلق ارزش متمایز برای خریداران پایه‌گذاری می‌کند و بر مبنای آن، عملکرد مستمر و متمایز را برای سازمان فراهم می‌آورد. بر مبنای رویکرد نخست، بازاریابی از سه بعد رفتاری اصلی، شامل مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان‌وظیفه‌ای شکل می‌گیرد. این رویکرد را نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) مطرح کردند. به استدلال آنان، سازمان‌های بازارگرا باید تمرکز و تأکید بلندمدتی بر سودآوری عملیاتی سازمان داشته باشند.

رویکرد دوم، فرایند اطلاعات‌محور بازاریابی (پردازش اطلاعات) است. از دید کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)، نقطهٔ آغاز بازاریابی هوشمندی بازار است. آنان بازاریابی را ترکیبی از سه

فعالیت و اقدام اصلی، شامل کسب هوشمندی، انتشار هوشمندی بازار و پاسخ به هوشمندی، می‌داند. منطبق بر این دو رویکرد، روکرت (۱۹۹۲) عقیده دارد بازرگرایی درجه‌ای است که واحدهای کسب‌وکار راهبردی سازمان، ضمن کسب اطلاعات مختص به نیازهای مشتریان، از آنها بهره می‌برند و راهبردهای مناسب با آن نیازها و خواسته‌ها را به اجرا می‌گذارند.

مرور مطالعات پیشین بازرگرایی از سال‌های ۱۹۹۰ تا دوران معاصر، نشان می‌دهد در این دوره روند رو به رشد مطالعات تجربی در حوزه بازرگرایی به‌طور فزاینده‌ای ادامه دارد. این مطالعات هم در صنایع تولیدی (ماوندو و، چیمهانزی و استوارت، ۲۰۰۵ و جردن، لیدا و زاکشین، ۲۰۰۷) و هم در صنایع خدمات‌محوری چون صنعت خدمات بانکداری (هاگز، ۲۰۰۱؛ اپکو و اسپن، ۲۰۱۱؛ محمود، کاستنر و آکیا، ۲۰۱۱) صورت گرفته است. نگاهی دقیق‌تر به این تحقیقات نشان می‌دهد، اگرچه در سال‌های ابتدایی دهه نود، پس از دو ساختار استاندارد پیشنهادی نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) و کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) برای سنجش بازرگرایی، بیشترین مطالعات بر استفاده از این مدل‌ها تمرکز داشتند، به تدریج لزوم بهره‌گیری از روش‌های تحقیقاتی جدید در دوره معاصر با توجه به رشد دانش نظری پیرامون بازرگرایی، بیش از پیش در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. به‌علاوه در این دوره، در زمینه مبانی نظری بازرگرایی نیز سؤال‌های جدیدی مطرح شده است که اصول توافق‌شده پیشین را با چالش‌هایی مواجه می‌کند؛ سؤال‌هایی که به اعتقاد ورهوف و لیفلنگ (۲۰۰۹)، تا به امروز همچنان باقی است. برای نمونه، در حالی که اکثر مطالعات بازرگرایی با نظر کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) موافق‌اند، دسپند، فارلی و وبستر (۱۹۹۳)، این مفاهیم را با چالش مواجه کردند و مدعی شدند که به‌منظور بهبود تلاش‌ها و الگوهای پیشنهادشده پژوهشگران پیشین، باید مطالعات تحقیقات بیشتری صورت گیرد. کولار (۲۰۰۶) سه محدودیت اصلی این رویکردها را تأکید کم بر ارزیابی و تفسیر محیط بازرگرایی در میان بازارها و صنایع مختلف، تناسب اندک سازه‌های ارائه‌شده برای اندازه‌گیری بازرگرایی در حوزه‌های فعالیتی خاصی چون بانکداری و تردید در خصوص سودمندی مدیریتی آنان، می‌داند.

ادبیات موضوعی بازرگرایی دستخوش مطالعات متعددی بوده است که برای تشریح عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر سطوح بازرگرایی در سازمان‌ها تلاش کرده‌اند. مدیریت منابع انسانی (روکرت، ۱۹۹۹؛ هریس و اوگبونا، ۲۰۰۱؛ ماوندو و همکاران، ۲۰۰۵)، سیستم‌های کنترل و هماهنگی (تومینن، پیپو، ایشیمورا و ماتسوموتو، ۱۹۹۹)، راهبردهای نوآوری و تمایز (پلهام و ویلسون، ۱۹۹۶)، قابلیت‌های فروشندگان و خدمات پس از فروش و اختصاصی بودن محصولات (اولونیتیس و گوناریس، ۱۹۹۷)، انعطاف‌پذیری عملیات، فرایندهای توسعه راهبردی و مهارت‌های

مدیریتی (مورگان، کاتسیکیاس و آپیا آدو، ۱۹۹۸)، توانمندی‌های بازاریابی و مدیریت فرایند (تومینن و همکاران، ۱۹۹۹)، نوآورانه‌بودن (منگوک و آه، ۲۰۰۶) و سبک رهبری (هریس و اوگبونا، ۲۰۰۱)، از جمله این متغیرها شمرده می‌شود.

نگاهی به اغلب پژوهش‌های اجراشده در زمینه متغیرهای درون‌سازمانی تأثیرگذار بر بازارگرایی به‌طور عام و تحلیل نقش منابع انسانی در تحقق بازارگرایی در سازمان‌های خدماتی به‌طور خاص، نشان می‌دهد با وجود تلاش‌های مکرر در این زمینه، مدل منسجم و مشخصی ارائه نشده است که بر مبنای چارچوب نظری به تحلیل این ارتباطات بپردازد و این کمبودی است که بسیاری از نویسندگان با عنوان لزوم تحلیل و درک بازارگرایی در سطوح درونی سازمان از آن یاد کرده‌اند (برای نمونه الگ، ۲۰۰۷ و هرناندز و آرکاس لاریو، ۲۰۰۳). در پاسخ به بخشی از این کمبودها، پژوهش پیش رو در نظر دارد مدل مفهومی به‌منظور تبیین نقش و جایگاه منابع انسانی در تحقق اهداف بازارگرایی سازمان ارائه کند. در همین راستا، بخش بعدی به بررسی نقش منابع انسانی در بازارگرایی سازمان می‌پردازد.

### نقش منابع انسانی در بازارگرایی سازمان

بر اساس تعریف بازنگری‌شده انجمن بازاریابی آمریکا (۲۰۰۴)، بازاریابی تلاش در راستای انتقال ارزش به مشتریان از طریق است که منافع سازمان و سایر ذی‌نفعان برآورده شود. بر مبنای این تعریف، بازاریابی به‌دنبال برآورده کردن نیازهای مشتریان و سایر ذی‌نفعان سازمان است. بر مبنای پارادیم بازاریابی رابطه‌مند، کارکنان سازمان را باید از مهم‌ترین ذی‌نفعان دانست؛ چرا که آنان بر ارزش منتقل‌شده به مشتریان، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم اثر می‌گذارند (گوناریس، واسیلیکوپولو و چاتزپیانایوتو، ۲۰۱۰ و ویلسون وهانت، ۲۰۱۱). بر اساس این رویکرد به‌منظور تحقق بازارگرایی در سازمان، ارزش‌گذاری و مواجهه با کارکنان به‌مثابه واسطه مشتریان در درون سازمان، باید به‌گونه‌ای صورت گیرد که ارزش فراهم‌شده برای کارکنان با هدف تشویق آنها در دنبال کردن اهداف بازاریابی سازمان برای بهبود جایگاه رقابتی سازمان در بازار بیرونی، تقویت شود (لینگز و گرینلی، ۲۰۱۰). به‌سبب پیشرفت‌های اخیر در زمینه بازارگرایی با این رویکرد، رفتارهای مدیریتی خاصی درباره این فلسفه و مفهوم‌سازی آنها تعریف شده است که بازارگرایی درونی و توسعه و اعتبارسنجی ابزار سنجش آن، نام دارد.

در خلال سال‌های اخیر، بسیاری از مکاتب فکری بر اهمیت منابع انسانی در تحقق راهبردهای صنایع خدماتی تأکید کرده‌اند. تمام این نظرها در زمینه‌های مشابهی بوده است، هرچند در زاویه نگاه و فلسفه پایه‌ای تحلیل‌ها، تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود.

نخستین مکتب فکری معتقد است منابع انسانی (کارکنان) دارایی‌های عظیمی هستند و شیوه مدیریت این دارایی‌ها می‌تواند به راحتی سودآوری و رشد بالقوه سازمان را رقم زند (نورمان، ۱۹۸۴). بر مبنای این رویکرد، حضور کارکنان برای تحلیل و تفسیر آنچه در بازار اتفاق می‌افتد، ضروری است و قابلیت‌های خلاقانه آنان هم برای طراحی و تجدید نظر در محصولات که به مشتریان ارائه می‌شود و هم در سیستم‌های تحویل خدمات، اهمیت شایان توجهی دارد. بر همین مبنای، هال و هال (۱۹۹۰) نیز بیان کردند کارکنان می‌توانند منبع شایان توجهی از کیفیت خدمات یا تمایزهای تقلیدناپذیری را حتی با ماشین‌های خبره، ارائه کنند.

در فلسفه دوم، از آنجا که کارکنان و مشتریان از لحاظ روان‌شناختی به یکدیگر نزدیک‌اند، خط‌مشی‌ها، عملیات و رویه‌های منابع انسانی، به‌طور تلویحی بر مشتریان و دستیابی به اهداف راهبردی آینده تأثیر می‌گذارد (اشنایدر و بوون، ۱۹۸۵ و هامبورگ، ویسکه و بورنمن، ۲۰۰۹). بر این اساس، چنانچه سازمان خدماتی نوعی راهبرد بازاریابی را دنبال کند که در جست‌وجوی برآوردن انتظارات بخش‌های خاص بازار است، نگرش مشتریان به کیفیت خدمات، معیار مهمی برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان شمرده خواهد شد. به‌علاوه، در صورتی که اقدامات مدیریت منابع انسانی در درون سازمان در نگرش مشتریان و کارکنان اثربخش باشد، راهبرد سازمان برای برآورده کردن انتظارات مشتریان به احتمال بیشتری با راهبردها، رویه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان، همراستا و یکپارچه خواهد شد.

دیدگاه دیگری که در ادبیات موضوعی با آن مواجه‌ایم، چارچوب رفتارهای نقش است. این رویکرد، هم منطقی برای ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و راهبردی است و هم نظریه‌ای برای تشریح فرایند یا چگونگی یکپارچگی قلمداد می‌شود. رویکرد نقش یکی از مدل‌های اصیل و مشهور علمی است که در ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی به‌کار رفته است (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲). این نظریه بر رفتارهای کارکنان به‌مثابه عامل میانجی راهبرد و عملکرد تمرکز دارد. نظریه رفتار نقش بر این فرض است که هدف از اقدامات منابع انسانی گوناگون، استخراج و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است؛ نگرش‌ها و رفتارهای خاصی که بسته به مشخصه‌های مختلف سازمان و راهبردهای آن، اثربخشی بیشتری برای سازمان‌ها به‌دنبال دارد. بر این اساس، این تمایزها در رفتارهای نقشی که برای راهبرد سازمان لازم است، به اقدامات مدیریت منابع انسانی گوناگون نیاز دارد و این راهبردهای سازمان‌های خدماتی است که رفتارهای نقش کارکنان آن سازمان را تعریف می‌کند. به‌ویژه، راهبرد خدمات بر مبنای انتظارات مشتریان که نیاز به رفتارهای نقش کارکنان در پاسخگویی به این انتظارات را مشخص می‌کند. اگرچه تمام فلسفه‌های ذکر شده، حقیقت مشترکی را بیان می‌کنند و آن این است که اقدامات

مدیریت منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد در سازمان‌های خدماتی مرتبط شود. نظریه رفتارهای نقش، به‌طور خاص مفهوم‌سازی یکپارچه‌ای ارائه می‌کند که هم رفتاری و هم آزمون‌پذیر است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا با هدف شناسایی و ارزیابی ابعاد بازارگرایی در صنعت خدمات بانکداری کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی صورت گرفته است و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات در دسته پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. به‌منظور شناسایی ابعاد بازارگرایی، در مرحله نخست پژوهش به گردآوری داده‌های کیفی بر مبنای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برگزاری گروه‌های کانون با مشارکت کارشناسان و افراد شاغل در صنعت بانکداری کشور اقدام شد. پس از اجرای مرحله نخست و شناسایی اقدام‌ها، در مرحله دوم پس از اخذ نظر خبرگان و انطباق یافته‌های به‌دست‌آمده با ادبیات نظری بازارگرایی، ابعاد نهایی برای طرح در پرسشنامه پژوهش استخراج شدند.

با توجه به موضوع پژوهش، جامعه آماری مرحله نخست را کلیه کارشناسان بازارگرایی و مدیریت منابع انسانی و تعدادی از افراد شاغل در صنعت خدمات بانکداری دربرگرفته است. به همین منظور از ۱۷ نفر کارشناس حوزه بازارگرایی و منابع انسانی بانک و ۱۰ نفر کارمند در شعبه‌های گوناگون آن که از دانش نظری و تجربه عملی در زمینه پژوهش برخوردار بودند، برای مشارکت در پژوهش دعوت به‌عمل آمد.

جامعه آماری مرحله دوم پژوهش را کلیه افراد شاغل در تمام شعبه‌های بانک ملت شکل داده است که به‌صورت تصادفی برای پاسخ به پرسشنامه مرحله نخست پژوهش انتخاب شدند. در این مرحله، بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود (جدول مورگان) و با روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای با حجم ۳۱۲ نفر انتخاب شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور شناسایی ابعاد بازارگرایی در بانک با تأکید بر نقش‌آفرینی نیروی انسانی در تحقق آن و بر اساس داده‌های کیفی گردآوری شده در مرحله نخست پژوهش، از رویکرد تحلیل محتوای قیاسی، بر مبنای روش کدگذاری دو مرتبه‌ای استفاده شده است.

تحلیل محتوا یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است و ابزار سیستماتیک و هدف‌گرایی به‌شمار می‌رود که برای تشریح و کمی‌کردن پدیده کاربرد دارد و روشی برای

تجزیه و تحلیل مستندات محسوب می‌شود (الو و کیگناس، ۲۰۰۸). تحلیل محتوا به پژوهشگران امکان می‌دهد موضوعات نظری را به منظور درک بهتر داده‌ها، آزمایش کنند. تحلیل محتوا چکیده و عصاره اصلی متن‌ها را به عبارت‌ها و واژه‌های مشابهی دسته‌بندی می‌کند که معانی مشترکی را منتقل می‌کنند (کاواناگا، ۱۹۹۷). بر این اساس، تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متن از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند و کدگذاری یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست.

رویکرد قیاسی تحلیل محتوا، بر مبنای نظریه‌ها و مدل‌های قبلی شکل گرفته است و بر این اساس، جهت‌گیری کلی تحلیل‌های آن از کل به جزء است (برنز و گرو، ۲۰۰۵).

تحلیل محتوای قیاسی، اغلب در مواقعی کاربرد دارد که پژوهشگران به دنبال آزمون مجدد داده‌های محیط‌های جدیدند. همچنین این رویکرد ممکن است برای آزمون مقوله‌ها، مفاهیم، مدل‌ها یا فرضیه‌هایی که مد نظر پژوهشگر است، به کار رود. با توجه به هدف این پژوهش، به منظور استفاده از داده‌های کیفی، رویکرد قیاسی تحلیل محتوا مد نظر قرار گرفته است. از آنجا که تحلیل محتوای داده‌های کیفی این مطالعه، به دنبال پاسخگویی به جنبه‌هایی از پژوهش است که طی مراحل پیشین، نظریه‌ها و الگوهای آن شناسایی و ارزیابی شده است، پذیرش این رویکرد در تحلیل محتوای داده‌های کیفی توجیه می‌شود. بر این اساس، در مطالعه حاضر بر مبنای رویکرد یادشده، تلاش شده است داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از دو مرحله کدگذاری مرتبه اول و دوم، منطبق بر فرضیه‌ها و مدل‌های ابعاد بازاریابی بانک با تأکید بر نقش منابع انسانی در تحقق آن شناسایی شوند و در مدل نهایی پژوهش جای گیرند.

فرایند کدگذاری داده‌های کیفی این پژوهش، دو مرحله کدگذاری مرتبه اول و کدگذاری مرتبه دوم را دربردارد. بر اساس این روش، داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و گروه‌های کانون، طی دو مرحله (کدگذاری مرتبه اول و دوم) تجزیه و تحلیل شدند و در نهایت، ابعاد بازاریابی به منظور بررسی و مطالعه دقیق‌تر در مرحله دوم به دست آمد.

در مرحله دوم پژوهش برای آزمون ابعاد مدل بازاریابی توسعه داده شده، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۶ سؤال اصلی است که ابعاد اصلی بازاریابی شناسایی شده را بر مبنای پرسشنامه بازاریابی بانک‌های تجاری ایران (آقازاده، ۱۳۸۷)، ارزیابی می‌کند. شایان ذکر است پرسشنامه یادشده بجز ابعاد بررسی شده، حاوی ابعاد دیگری است که با توجه به یافته‌های مرحله نخست پژوهش، ابعاد شناسایی شده این پژوهش بوده است.

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده، در این مرحله از روش تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی حوزه‌ای



برای کشف ابعاد یا سازه‌های اصلی آن حوزه است. هنگامی که داده‌ها پیچیده‌اند و مهم‌ترین متغیرهای حوزه مد نظر نامعلوم است، می‌توان گفت تحلیل عاملی روش ایده‌آلی تلقی می‌شود. در این مطالعه نیز در راستای دسته‌بندی ابعاد بازارگرایی در بانک، از این روش استفاده شد. همچنین به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی، صحت مدل‌های اندازه‌گیری بازارگرایی به اثبات رسید. تحلیل عاملی تأییدی یکی از روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤال‌ها) به کار می‌رود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است.

### یافته‌های پژوهش

#### تحلیل محتوای داده‌های کیفی (کدگذاری مرتبه اول و دوم)

کدگذاری مرتبه اول جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید به هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب زده شود و داده‌های خام از طریق بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. بر این اساس طی فرایند کدگذاری مرتبه اول، متن‌های به دست آمده از مصاحبه و گروه کانون‌های تشکیل شده، در جدول‌های جداگانه‌ای دسته‌بندی شدند و بدین ترتیب، مباحث مطرح شده در قالب کدهای اولیه و کدهای نهایی به دست آمدند.

با اجرای کدگذاری مرتبه اول، داده‌ها به مقوله‌های گوناگونی تفکیک شدند. با توجه به پذیرش رویکرد قیاسی تحلیل محتوا در این مطالعه، در ادامه پژوهشگر در کدگذاری مرتبه دوم، با طرح پرسش‌هایی درباره مقوله که بیشتر مشخص‌کننده نوعی رابطه است، به دانش و فرضیه‌های پیشین در زمینه موضوع مطالعه رجوع کرد و به انطباق مفاهیم شناسایی شده در قالب کدهای اختصاص یافته به هر یک، با عنوان مقوله اصلی پرداخت.

طی فرایند کدگذاری مرتبه دوم با توجه به مدل‌ها و الگوهای بازاریابی در بخش‌های پیشین و با بهره‌گیری از جدول‌های به دست آمده در کدگذاری مرتبه اول، فهرستی از مهم‌ترین ابعاد بازارگرایی در صنعت خدمات بانکداری ایران با تأکید بر نقش منابع انسانی، شناسایی شد که عبارت‌اند از: رفتار هوشمند، پاسخ هوشمند و سیستم‌ها و بخش‌های هماهنگ. جدول ۱ این سه بعد را بر مبنای کدهای نهایی استخراج شده نمایش داده است.

## جدول ۱. ابعاد بازاریابی شناسایی شده بر مبنای کدهای نهایی

| بازارگرایی  | کدهای نهایی   |
|---|---|
| منبع معتبر برای ارائه پیشنهادها، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان به مدیریت بانک | اصلی‌ترین مسیر ارتباطی میان مشتریان و بانک  |
| رفتار هوشمند<br>(کسب و انتشار هوشمندی)                                      | نقش نیروی انسانی در آگاهی از نیازهای فعلی مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در تحلیل وضعیت بازار<br>نقش نیروی انسانی در تحلیل وضعیت رقبا<br>نقش نیروی انسانی در شناخت قوت‌ها و ضعف‌های داخلی بانک<br>نقش نیروی انسانی در پرکردن شکاف میان مدیران بانک و مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در اطلاع‌رسانی از خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای مشتریان به مدیران بانک<br>نقش نیروی انسانی در معرفی مشتریان ارزنده به بانک<br>نقش نیروی انسانی در کمک به رفع نقص‌ها و محدودیت‌های بانک در خدمت‌رسانی به مشتریان |
| پاسخگویی  | نقش نیروی انسانی در معرفی و ارائه خدمات و محصولات بانک به مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در برقراری ارتباطات صمیمی با مشتریان و جلب اطمینان آنان<br>نقش نیروی انسانی در جلب رضایت مشتریان با پاسخگویی رودرور به مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در انتخاب بازارهای هدف مناسب<br>نقش نیروی انسانی در طراحی و ارائه محصولات جدید منطبق بر نیازها و خواسته‌های مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در کمک به تصمیم‌گیری راحت‌تر مشتریان<br>نقش نیروی انسانی در متمایز کردن محصولات با تأکید بر ارزش‌های مثبت و کلیدی محصولات  |
| سیستم‌ها و بخش‌های<br>هماهنگ  | بهره‌مندی از سیستم‌های یکپارچه پشتیبان در بانک در راستای بازاریابی<br>هماهنگی و تداخل‌نکردن بین اقدامات، کارکنان و بخش‌های بانک<br>بهره‌مندی از سازوکارهای مشخص و از پیش تعریف‌شده برای دریافت اطلاعات و نظر افراد  |

## تحلیل داده‌های کمی

این بخش به گزارش نتایج تحلیل داده‌های کمی در مرحله دوم پژوهش می‌پردازد.

## نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

مقدار KMO (بزرگ‌تر از ۰/۷) و عدد معناداری (sig) آزمون بارتلت (کوچک‌تر از ۰/۰۵) نشان‌دهنده مناسب بودن شرایط اولیه برای اجرای تحلیل عاملی است<sup>۱</sup>. همچنین نسبت اشتراک

۱. یکی از پیش‌شرط‌های اولیه برای اجرای تحلیل عاملی، کفایت نمونه‌گیری است مقدار KMO و عدد معناداری آزمون بارتلت این شرط را بررسی می‌کنند.

تمام مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ است که نشان می‌دهد مؤلفه‌های فرایند تحلیل عاملی مناسب‌اند. جدول کل واریانس تبیین شده نیز نشان داد سه عامل پاسخ هوشمند، رفتار هوشمند و سیستم‌ها و بخش‌های هماهنگ، به ترتیب با مقدارهای ۲۷/۸۲ درصد، ۲۱/۲۵ درصد و ۲۰/۹۴ درصد، ارزش ویژه بزرگ‌تر از ۱ دارند و در کل ۷۰/۰۲۷ درصد واریانس ابعاد بازارگرایی را تبیین می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت عامل‌های یادشده در تشکیل واریانس سازه بازارگرایی است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ هر سه عامل یادشده بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که مناسب بودن عوامل را نشان می‌دهد (جدول ۲). در جدول ۲ نتایج نهایی ماتریس چرخش یافته عاملی، همراه با نام و دسته‌بندی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر عامل، درج شده است.

جدول ۲. عوامل شناسایی شده و درصد واریانس

| نام عامل                     | متغیر  | بار عاملی | واریانس تبیین شده (%) | آلفای کرونباخ |
|------------------------------|--|-----------|-----------------------|---------------|
| رفتار هوشمند                 | گردآوری مستمر اطلاعات بازار  | ۰/۷۷۴     | ۲۱/۲۵                 | ۸۹/۴          |
|                              | انتشار روان اطلاعات بازار در سراسر بانک  | ۰/۸۴۰     |                       |               |
|                              | گردآوری مستمر اطلاعات مشتریان  | ۰/۷۱۴     |                       |               |
|                              | انتشار روان اطلاعات مشتریان در سراسر بانک  | ۰/۷۶۶     |                       |               |
|                              | گردآوری مستمر اطلاعات رقبای اصلی   | ۰/۶۹۵     |                       |               |
|                              | انتشار روان اطلاعات رقبای اصلی در سراسر بانک                                       | ۰/۷۲۵     |                       |               |
|                              | گردآوری مستمر اطلاعات داخلی  | ۰/۸۶۴     |                       |               |
|                              | انتشار روان اطلاعات داخلی در سراسر بانک  | ۰/۷۳۵     |                       |               |
| تجرب هوشمند                  | تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات بازار   | ۰/۵۹۹     | ۲۷/۸۲                 | ۸۷/۴          |
|                              | تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات مشتریان   | ۰/۶۰۳     |                       |               |
|                              | تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات رقبای اصلی  | ۰/۷۶۶     |                       |               |
|                              | تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات مسائل داخلی   | ۰/۶۳۷     |                       |               |
| سیستم‌ها و ابزارها و هماهنگی | اهداف عملیاتی و استانداردهای کاری مشخص به‌منظور اجرای برنامه راهبردی در بانک       | ۰/۷۹۲     | ۲۰/۹۴                 | ۸۷/۲          |
|                              | شاخص‌های مشخص برای سنجش میزان دستیابی به اهداف برنامه راهبردی در بانک              | ۰/۸۸۶     |                       |               |
|                              | سیستم ارزیابی عملکرد مختص به برنامه راهبردی  | ۰/۸۳۴     |                       |               |
|                              | به‌کارگیری سیستم اطلاعاتی یکپارچه برای گردآوری، طبقه‌بندی و انتقال اطلاعات در بانک | ۰/۶۹۳     |                       |               |
|                              | واریانس کل تبیین شده   |           | ۷۰/۰۲                 |               |

### نتایج تحلیل عاملی تأییدی

جدول ۳ مدل اندازه‌گیری بازاریابی بانک‌ها را بر اساس نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم نشان می‌دهد.

جدول ۳. مدل اندازه‌گیری بازاریابی بر مبنای نتایج تحلیل عاملی تأییدی

| CFI  | RMSEA | $\chi^2/df$ | درجه آزادی | مربع کای | تحلیل عاملی تأییدی | مدل اندازه‌گیری |
|------|-------|-------------|------------|----------|--------------------|-----------------|
| ۰/۹۲ | ۰/۰۳۹ | ۲/۸۳        | ۱۰۱        | ۲۸۶/۴    | مرتبه اول          | بازارگرایی      |
| ۰/۹۱ | ۰/۰۳۴ | ۲/۴۱        | ۱۰۱        | ۲۲۶/۳    | مرتبه دوم          |                 |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بازارگرایی مفهومی فراتر از گرایش، یعنی تفکر و نگرش، فرهنگ، رفتار سازمانی هوشمندانه، تحلیل هوشمندانه، تصمیم، برنامه‌ریزی همه‌جانبه‌نگر و جامع، اقدام راهبردی، سیستم و سازمان هماهنگ و کارآمد را دربرمی‌گیرد. بازارگرایی مفهوم مجرد و مجزایی ندارد و از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد و بر عوامل متعددی تأثیر می‌گذارد (آقازاده، ۱۳۸۷) که منابع انسانی را باید یکی از مهم‌ترین آنها قلمداد کرد (هامبورگ و همکاران، ۲۰۰۹).

در راستای شناسایی ابعاد بازارگرایی در بانک‌های کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی، در این پژوهش تلاش شد پس از بررسی و مطالعه جامع مدل‌ها و الگوهای بازاریابی، به‌منظور شناسایی و درک دقیق‌تر ابعاد مدل بازاریابی در صنعت خدمات بانکداری و تأکید بر نقش منابع انسانی در تحقق آن، از داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از طریق مصاحبه و برگزاری گروه‌کانون با مشارکت کارشناسان بازاریابی و مدیریت منابع انسانی بانک، به آن دست یابیم. همچنین با توجه به اینکه سطح تحلیل بازاریابی در این پژوهش به شعبه‌های بانک که پیشانی اصلی ارائه خدمات به مشتریان و تحقق بازاریابی بانک هستند، اختصاص داشت، از افراد شاغل در شعبه‌ها (به‌دلیل تجربه ارزشمند عملیاتی آنان) به‌مثابه افراد شرکت‌کننده در این بخش از پژوهش دعوت به عمل آمد. بر اساس، تحلیل محتوایی نظر مشارکت‌کنندگان و همچنین انطباق نظرهای کارشناسان با ادبیات موضوعی بازاریابی که بر مبنای رویکرد تحلیل محتوای قیاسی صورت گرفت، به سه بعد اصلی رفتار هوشمند، پاسخ هوشمند و سیستم‌ها و بخش‌های هماهنگ، دست یافتیم که در مرحله بعدی پژوهش، با بهره‌گیری از داده‌های کمی و تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری، بار دیگر این سه بعد به تأیید رسید.

به منظور تفسیر نتایج به دست آمده، نگاهی به ادبیات موضوعی بازارگرایی حاکی از آن است که رویکردهای متفاوتی برای دسته بندی چارچوب های نظری بازارگرایی معرفی شده است و از میان آنها دو رویکرد پرکاربردتر و متداول تر است. یکی مدل پردازش اطلاعات محور کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) است که بر مبنای آن بازارگرایی بر پایه سه اقدام اصلی شامل کسب هوشمندی بازار در خصوص نیازهای فعلی و آتی مشتریان، انتشار هوشمندی میان بخش های مختلف سازمان و پاسخ سازمان به هوشمندی بازار، دسته بندی می شود. از سوی دیگر، نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بر مفهوم رویکرد فرهنگی تأکید بیشتری دارند و بازارگرایی را نتیجه ای از مشتری گرایی (درک کافی از خریداران به منظور خلق ارزش شایان توجه برای آنان)، رقیب گرایی (درک قوت ها و ضعف های کوتاه مدت و راهبردها و توانمندی های بلندمدت رقبای فعلی و بالقوه) و هماهنگی میان بخشی (بهره برداری هماهنگ منابع سازمان به منظور خلق ارزش شایان توجه برای مشتریان) می دانند.

نگاهی به نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می دهد ابعاد شناسایی شده، ترکیبی از این دو رویکرد را پوشش می دهند. کسب هوشمندی بازار با تأکید بر افزایش دانش سازمان در خصوص نیازها و خواسته های فعلی و آتی مشتریان و افزون بر آن، توجه به رقبا و فضای کسب و کار، از اقدام های مهمی بوده است که در این بعد از مدل بازارگرایی سازمان بدان توجه شده است. همچنین در خصوص انتشار این هوشمندی در سراسر سازمان (بخش ها و سیستم های هماهنگ) و پاسخگویی به هوشمندی بازار نیز، رد پای این دو رویکرد چشمگیر است. این گونه بهره گیری ترکیبی از دو رویکرد را باید به شباهت های این الگوها نسبت داد؛ زیرا هرچند این دو چارچوب (از دید وجوه تمرکز و تأکید بر جنبه های مختلف بازارگرایی) در ظاهر متفاوت به نظر می رسند (ماوندو و همکاران، ۲۰۰۵)، از لحاظ مؤلفه های اصلی همچون نیاز و علاقه به دانش مشتریان و رقبا، نیاز و الزام به هماهنگی های میان بخشی و میان وظیفه ای و توانمندی بازار به منظور پاسخ به فرصت های بازار، شباهت های فراوانی دارند. همان طور که دوبنی و لافمن (۲۰۰۳) بازارگرایی را نوعی فرهنگ رفتاری می دانند که به شکل اجرایی، چگونگی تفکر و عمل کارکنان سازمان را دیکته می کند، این مفهوم سازی، مشابه مفهوم عامی است که سینکولا (۱۹۹۴) در زمینه بازاریابی فرایندهای اطلاعاتی و یادگیری سازمانی بنا کرده است. در ادامه به بحث درباره هر یک از ابعاد شناسایی شده پرداخته می شود.

رفتار هوشمند، را باید یکی از مهم ترین نقش های منابع انسانی در راستای بازارگرایی سازمان قلمداد کرد. نگاهی به نظرها و گفته های مصاحبه شوندگان نشان می دهد نیروهای انسانی شاغل

در شعبه‌های بانک، از راه‌های گوناگون به سازمان امکان می‌دهند که بتواند از خود رفتارهای هوشمندانه نشان دهد.

یکی از نقش‌های کارکنان در راستای رفتارهای هوشمندانه بانک، شناسایی و انتقال نیازها، خواسته‌ها و انتظارات و پیشنهادها به مشتریان به مدیریت و افراد دست‌اندرکار بانک است (هامبورگ، مولر و کلارمن، ۲۰۱۱) که به‌طور کلی می‌توان از آنها با عنوان «کسب هوشمندی» (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰ و دی، ۱۹۹۴) یاد کرد. کارکنان به‌مثابه اصلی‌ترین مسیر ارتباطی بانک با مشتریان، می‌توانند ضمن آگاهی دقیق از خواسته‌ها و انتظارات مشتریان (ون‌دلن، لمینک، دی رویتر و دی جانگ، ۲۰۰۲)، آنها را به شکلی مطمئن به افراد تصمیم‌گیرنده در بانک منتقل کنند و بر این اساس، بانک را در بروز رفتار هوشمندانه که یکی از مهم‌ترین عوامل کمک به سازمان برای حرکت به سمت بازاریابی است، یاری رسانند. شایان ذکر است بر مبنای نتایج تحلیل‌ها، علاوه بر اینکه توجه به نیازهای فعلی و انتظارات و خواسته‌های کنونی مشتریان اهمیت دارد، شناخت و آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتریان در آینده که شاید بتوان آن را نیت‌ها یا تمایل‌های خرید آتی مشتریان نامید (کاتلر، براون، آدام و آرمسترانگ، ۲۰۰۱) نیز از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. بی‌شک رفتارهای هوشمندانه بانک در برابر مشتریان، علاوه بر خواسته‌ها و انتظارات کنونی، به شناسایی خواسته‌ها و انتظارات آینده مشتریان نیز ارتباط دارد که نیروهای کاری شاغل در شعب بانک، یکی از مهم‌ترین ابزارها و راه‌های کسب این هوشمندی محسوب می‌شوند (شوره و شاو، ۲۰۱۲). علاوه بر اطلاعات و دانش شایان توجهی که بانک در خصوص مشتریان به‌دست می‌آورد، می‌تواند در زمینه وضعیت بازار خدمات بانکی و همچنین رقبای بانک نیز آگاه شود. بانکداران به‌واسطه حضور مستقیم در عرصه خدمت‌رسانی به مشتریان، در خصوص روندهای بازار، رفتارها و اقدام‌های رقبا و مواردی از این دست، آگاهی دارند و می‌توانند به کمک این اطلاعات، بانک را در راستای برنامه‌ریزی‌های مناسب‌تر در این خصوص یاری کنند (لورج، ۱۹۹۸؛ گرو، لافورگ، نولس و استون، ۱۹۹۲). بخش دیگری از رفتارهای هوشمندانه بانک، به انتشار هوشمندی (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰) کسب‌شده در سراسر بانک و بهره‌مندی از این هوشمندی در راستای پاسخ هوشمند اختصاص دارد. بی‌شک، انتشار این هوشمندی با بهره‌گیری از نیروهای انسانی بانک، می‌تواند از راه‌های گوناگون و به شکل‌های مختلف به بهره‌برداری مناسب‌تر از اطلاعات و دانش مشتریان، رقبا و حتی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در راستای پاسخگویی شایسته، نقش‌آفرین باشد.

نیروی انسانی علاوه بر نقش مهم در کسب هوشمندی برای سازمان در راستای رفتارهای هوشمندانه پیش‌بینی‌شده، به‌مثابه یکی از عناصر مهم سازمانی در جهت پاسخگویی هوشمندانه

به نیازها و انتظارات شناسایی شده با توجه به الزامات بازار رقابتی و اقدام‌های رقبا نیز مد نظر است که در مطالعات پیشین به این نقش توجه بسیاری شده است (پلاماتیر، اسچیر و استین و کمپ، ۲۰۰۷ و هامبورگ و همکاران، ۲۰۱۱). نقش نیروها و کارکنان بانک در معرفی و ارائه مناسب‌تر محصولات و خدمات بانک به مشتریان، بسیار مهم است و می‌تواند نقش اصلی بازارگرایی بانک محسوب شود. بر این اساس در برخی از منابع، کارکنان فروش را مسؤل مشاوره با مشتریان برای تقویت روابط خریدار - فروشنده در راستای جذب و ارتقای رضایتمندی مشتریان معرفی می‌کنند (لیو و لیچ، ۲۰۰۱؛ هانت و پرالت، ۲۰۰۶ و ویلسون و هانت، ۲۰۱۱). بی‌شک، در صورتی که آنچه بانک برای ارائه محصولات و خدمات منطبق بر نیازها و انتظارات مشتریان طراحی کرده است، به شکل مناسبی از سوی کارکنان به مشتریان ارائه نشود، تمام زحمات و تلاش‌های مراحل پیشین به هدر می‌رود. آگاهی دقیق کارکنان از خواسته‌ها و انتظارات مشتریان همزمان با آگاهی دقیق از ویژگی‌ها و مشخصه‌های محصولات و خدمات بانک، نشان‌دهنده اهمیت نقش ویژه و ممتاز کارکنان در خدمات‌رسانی مناسب به مشتریان است. علاوه بر این، کارکنان می‌توانند با بهره‌گیری از اطلاعات مشتریان، ضمن برقراری ارتباطات اثربخش، صمیمانه و نزدیک و جلب اطمینان و اعتماد آنان (فرانک و پارک، ۲۰۰۶) به پاسخگویی مناسب‌تر مشتریان کمک کنند. کارکنان بانک به‌مثابه نمایندگان بانک، در مواجهه با مشتریان و پاسخگویی رودررو به آنان، همان‌گونه که پیش از این نیز بیان شد، ضمن برقراری روابط صمیمانه با مشتریان، می‌توانند نیازهای آنان را عمیق‌تر درک کنند و با ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان، به خلق تجربه خرید مطلوب مشتریان کمک شایان توجهی داشته باشند. کمک به تصمیم‌گیری راحت‌تر مشتریان از مزیت‌های دیگر تعاملات مستقیم و صمیمانه میان بانکداران و مشتریان است. کمک به رفع تردیدها و سؤال‌های مشتریان با ارائه اطلاعات دقیق، مفید و مناسب به آنان در فضای کسب‌وکار رقابتی و همچنین محصولات و خدمات رقبا، از مهم‌ترین نقش‌های بانکداران در تسهیل فرایند تصمیم‌گیری مشتریان و خریداران خدمات بانکی به‌شمار می‌رود.

دو متغیر شناسایی شده اول از ابعاد بازارگرایی بانک با توجه به نقش منابع انسانی را شاید بتوان نقش‌های اصلی و کلیدی آنان در تحقق اهداف بازارگرایانه قلمداد کرد، اما بعد سوم یعنی سیستم‌ها و بخش‌های هماهنگ، به‌مثابه الزامات اصلی بانک برای کمک به نیروهای انسانی در جهت ایفای نقش آنان در ابعاد یادشده، مطرح است. بهره‌مندی از سازوکار مشخص و از پیش تعریف‌شده و هماهنگ میان واحدی برای گردآوری، طبقه‌بندی، انتقال و بهره‌برداری از اطلاعات و دانش افراد شاغل در شعب و همچنین سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی در راستای کسب

هوشمندی و پاسخ هوشمندانه به نیازهای بازار، بخش شایان توجهی از موفقیت‌های بانک را در زمینه دستیابی به اهداف بازرگرایانه و از پیش تعریف‌شده، رقم می‌زند. همچنین تداخل‌ناداشتن اقدام‌ها و رویه‌های بانک در زمینه‌های مختلف با بازرگرایی از موضوعات دیگری است که در این خصوص باید بر آن تمرکز کرد. مطالعات پیشین نیز یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کند (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ هریس و پیرسی، ۱۹۹۹؛ پولندران، اسپید و ویدینگ، ۲۰۰۰ و محمود و همکاران، ۲۰۱۱).

در حالی که این مطالعه با هدف گردآوری شواهد تجربی در خصوص بازرگرایی سازمان با تأکید بر نقش منابع انسانی آن در صنعت خدمات بانکداری کشور و با بهره‌گیری از پژوهشی دومرحله‌ای شکل گرفته بود، همچون پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه شد که رفع این محدودیت‌ها می‌تواند مسیر پژوهش‌های بعدی را برای سایر پژوهشگران هموارتر کند. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان به تعداد و ترکیب افراد مشارکت‌کننده در مرحله نخست پژوهش برای گردآوری داده‌های کیفی نسبت داد. بی‌شک، شناسایی و امکان مشارکت افرادی که هم در حوزه نظری و هم در زمینه تجربه‌های اجرایی، از توانایی‌های لازم برای شرکت در این پژوهش برخوردار باشند، کار چندان آسانی نبود که در پژوهش‌های بعدی، تنوع بیشتر افراد شرکت‌کننده می‌تواند به تقویت نتایج کسب‌شده، کمک شایان توجهی کند.

در این مطالعه برای آزمایش مدل، از مشارکت کارکنان شعبه‌های سازمانی خاص (بانک ملت) و از صنعتی خاص (صنعت خدمات بانکداری) و در بازه زمانی مشخص، بهره برده شده است که ممکن است به افزایش خطای نمونه‌گیری و پویایی زمانی احتمالی، منجر شده باشد. بر این اساس، در تعمیم نتایج این مطالعه باید زمینه و موقعیت بررسی مد نظر قرار گیرد. تکرار این مدل با مشارکت افراد شاغل در سایر بانک‌ها یا سایر صنایع خدمات‌محور، برای ارزیابی تعمیم‌پذیری عمومی نتایج، پیشنهاد می‌شود.

## References

- Aghazadeh, H. (2008). *Designing an applied model which demonstrates the relationship between market orientation and performance of commercial banks*. PhD dissertation, University of Tehran, Faculty of Management.
- Avlonitis, G.J. & Gounaris, S.P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5): 385-402.



- Burns, N. & Grove S.K. (2005). The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique & Utilization. *Nursing Science Quarterly*, 18(4): 365-366.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3): 5-16.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- Deshpandè, 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 (1): 23-27.
- 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.
- Elg, U. (2007). Market orientation processes in retailing: a cross-national study. *European Journal of Marketing*, 41(5/6): 568-589.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1): 107-115.
- Franke, G.R. & Park, J.E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43(4): 693-702.
- 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.
- Grove, S., LaForge M., Knowles P. & Stone L. (1992). Improving Sales Call Reporting for Better Management Decisions. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(4): 65-72.
- Hall, C. A. L. & Hall, M. L. L. (1990). *Interactive human resource management and strategic planning*. Praeger Publisher, USA.
- Harris, L. C. & Piercy, N. (1999). Management behaviour and barriers to market orientation in retailing companies. *The Journal of Service Marketing*, 13 (2): 113 – 131.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. & Marcos-Matás, G. (2013). Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations. *European Review of Agricultural Economics*, 40(2): 239-260.

- Homburg, C., Müller, M. & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2): 55-74.
- Homburg, C., Wieseke, J. & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4): 64-81.
- Hughes, T. (2001). Market orientation and the response of UK financial services companies to changes in market conditions as a result of e-commerce. *International Journal of Bank Marketing*, 19(6), 222-232.
- Hunter, G.K. & Perreault Jr. W.D. (2006). Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (2): 95-113.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing* 57(3) 53-70.
- Jordan, R., Zidda, P. & Lockshin, L. (2007). Behind the Australian wine industry's success: does environment matter? *International Journal of Wine Business Research*, 19(1): 14-32.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2): 24-41.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Kolar, T. (2006). Benchmarking market orientation of banks in transitional markets: exploring a modified approach. *International journal of bank marketing*, 24(2): 76-97.
- Kotler, P., Brown, L., Adam, S. & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Sydney, Australia: Pearson Education Australia.
- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviors. *Journal of Service Management*, 21(3): 321-343.
- Liu, A. H. & Leach, M.P. (2001). Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2): 147-156.
- Mahmoud, M. A., Kastner, A. N. A., & Akyea, K. S. (2011). Market orientation as a competitive tool: empirical evidence from 'quartile one' banks in Ghana. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(3): 316-334.
- 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.

- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1): 63-73.
- Morgan, R.E., Katsikeas, C.S., Appiah-Adu, K., (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management* 14,(4) 353–381.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4):20-35.
- Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Wiley,Chichester.
- Opoku, R. A., & Essien, V. B. (2011). Employee perceptions of market orientation in the banking industry: A case from a developing country. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(2), 139-152.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S. & Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4): 317-329.
- Palmatier, R.W., Scheer, L.K. & Steenkamp, EM.J.B. (2007). Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44 (2): 185–99.
- 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.
- Pulendran, S., Speed, R. & Widing, L.R.E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25 (2): 119 – 144.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3): 225–245.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3): 423-437.
- Shore, L. A. & Shaw, R. (2012, May). A conceptual model of the role of marketing employees in marketing performance. In *International business trends contemporary readings 2004 Edition* (pp. 217-225). Academy of Business Administration.
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, 58 (1): 35-45.

- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11): 1055-1067.
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura, T., & Matsumoto, Y. (1999). An analysis of innovation management systems' characteristics. *International Journal of Production Economics*, 60, 135-143.
- Van Dolen, W., Lemmink, J., De Ruyter, K. & De Jong, A. (2002). Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78(4): 265-279.
- Verhoef, P. C. & Leeftang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2): 14-37.
- Wilson, J. M. & Hunt, C. S. (2011). The Impact of Sales Engineers on Salesperson Effectiveness. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(2): 130-138.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2): 295-320.

