



## Developing an Adaptation Model for 34,000 Human Resources Processes Using Marketing Strategies

**Taher Roushandel Arbatani** \*

\*Corresponding Author, Prof., Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: arbatani@ut.ac.ir

**Bitā Bani Hoseinian**

Ph.D. Candidate, Aras International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: bita.bhoseinian@gmail.com

**Arian Gholipor**

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

**Tayebeh Abbasi**

Assistant Prof., Department of Policy Making and Public Affairs Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: t.abbasi@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

This research examines the adaptation of human resources processes to align with marketing strategies based on the 34,000 model. The study investigates how this adaptation enhances knowledge of the contextual environment and the existing platform within the banking sector, an economic enterprise, in terms of market awareness and adaptability.

#### Methodology

This study employs an applied research approach, with the findings applicable to the banking industry and human resources processes. The aim is to improve the alignment between human resources capabilities and market dynamics in the banking sector. The research strategy utilizes a multiple-case study design. Thematic analysis and triple coding techniques are employed for data analysis. Data collection is conducted through semi-structured interviews, with the interview questions validated by a team of experts. The research focuses on banks that have implemented human resources processes using the 34,000 model. Informed sampling is used to select the sample, consisting of four banks: Refah, Day, Karafarin, and Sina, chosen for their successful experience with the 34,000 models.

MAXQDA software is utilized for coding and analysis. The interviews are coded in three stages within the software, resulting in the final codes.

### Findings

By executing the coding procedures in alignment with the marketing domain and the framework of human resources operations, a systematically organized set of codes was generated and integrated into the designated table. These codes represent a comprehensive perspective that identifies the strengths and weaknesses within this field. The findings indicate that certain areas of human resources and marketing processes demonstrate satisfactory compliance, while other areas require further planning and implementation of compliance measures.

### Conclusion

As economic institutions, banks heavily rely on market conditions. Therefore, adopting appropriate strategies and aligning human resources and its processes with the market sector can facilitate the achievement of organizational goals. The integration of marketing strategies is particularly crucial during scattered, preliminary, and intermediate stages, while studies have shown that human resource processes align well with marketing strategies during optimal and advanced stages. However, it is important to note, as mentioned by the interviewees, that the establishment of a written and specific plan is necessary to enhance compliance and facilitate operational conditions for banks and other organizations. The absence of clear and unknown regulations can complicate matters and potentially lead to issues within the banking sector.

**Keywords:** Marketing, Human resources, Marketing strategies, 34000 models.

**Citation:** Roushandel Arbatani, Taher; Bani Hoseinian, Bitā; Gholipor, Arian & Abbasi, Tayebah (2023). Developing an Adaptation Model for 34,000 Human Resources Processes Using Marketing Strategies. *Journal of Business Management*, 15(3), 389-480. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.356343.4551> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.3, pp. 389- 480

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.356343.4551>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 24, 2023

Received in revised form: August 15, 2023

Accepted: August 20, 2023

Published online: October 21, 2023





## طراحی مدل انطباق فرایندهای ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با استراتژی‌های بازاریابی

طاهر روشندل اربطانی\*

نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: arbatani@ut.ac.ir

بی تا بنی حسینیان

دانشجوی دکتری، پردیس ارس دانشگاه تهران، جلفا، ایران. رایانامه: bita.bhoseinian@gmail.com

آرین قلی پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

طیبه عباسی

استادیار، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: t.abbasi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در این پژوهش به بررسی انطباق فرایندهای منابع انسانی، در جهت تحقق استراتژی‌های بازاریابی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ پرداخته شده است تا با این بررسی، در خصوص زمینه و بستر موجود در حوزه شناخت و انطباق با بازار در بانک، به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی، ادبیات غنی‌تری شکل گیرد.

**روش:** پژوهش پیش رو از نوع پژوهش‌های کاربردی است، از نتیجه پژوهش می‌توان در حوزه بانکی و فرایندهای منابع انسانی بهره برد و در راستای تطابق بیشتر توانایی‌های منابع انسانی و کشش بازار در حوزه بانکی گام برداشت. همچنین استراتژی مدنظر در پژوهش، مطالعه موردی چندگانه است. بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و کدگذاری سه‌گانه صورت گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. روایی سؤال‌های مصاحبه را تیم علمی و نخبگان تأیید کردند. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، تمامی بانک‌هایی را شامل می‌شود که برای اجرایی کردن فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌های خود، از مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند. روش انتخاب نمونه بررسی، نمونه‌گیری آگاهانه بود که بر اساس آن، چهار بانک رفاه، دی، کارآفرین و سینا، به‌سبب تجربه موفق در استفاده از مدل ۳۴۰۰۰ انتخاب شدند. همچنین برای انجام کدگذاری از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. مصاحبه‌ها در سه مرحله در داخل این نرم‌افزار کدگذاری شد و در نهایت، کدهای نهایی به‌دست آمد.

**یافته‌ها:** انجام مراحل کدگذاری با توجه به حوزه بازاریابی و مدل فرایندهای منابع انسانی، به ایجاد کدهای سازمان‌یافته‌ای انجامید و در جدولی دسته‌بندی شد. کدهای به‌دست‌آمده، ماحصل نگاه همه‌جانبه افراد صاحب‌نظر به موضوع مطالعه است که سبب شناخت ضعف‌ها و قوت‌های در این حوزه شده است. نتایج به‌دست‌آمده در این خصوص، نشان داد که انطباق در بعضی از حوزه‌های فرایندهای منابع انسانی و بازاریابی، از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما در بعضی دیگر از حوزه‌ها، به برنامه‌ریزی و ایجاد انطباق بیشتر نیاز دارد.

**نتیجه‌گیری:** بانک‌ها به‌عنوان یکی از نهادهای اقتصادی، به شرایط بازار وابستگی بسیار زیادی دارند. اتخاذ یکسری استراتژی‌های مناسب در

این خصوص و انطباق شرایط منابع انسانی و فرایندهای آن با بخش بازار، می‌تواند تسهیل‌کننده شرایط دستیابی به اهداف سازمانی باشد. در مراحل پراکنده و همچنین مقدماتی و میانی، انطباق با استراتژی‌های بازاریابی بیشتر مورد نیاز است. در مراحل بهینه و متعالی، بررسی‌ها نشان داد که انطباق فرایندهای منابع انسانی با استراتژی‌های بازاریابی مناسب بوده است؛ اما موضوعی که نباید از آن چشم‌پوشی کرد و مصاحبه‌شوندگان نیز به آن اشاره کرده‌اند، این است که برای ایجاد انطباق بیشتر، بایستی بانک‌ها یا سازمان‌های دیگر، برنامه‌ای مدون و مشخص در این خصوص داشته باشند تا شرایط برای فعالیت تسهیل شود، زیرا نبود قوانین مشخص و نامعلوم شرایط را سخت‌تر می‌کند و ممکن است در زمینه فعالیت بانکی مشکل‌ساز شود.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی، منابع انسانی، استراتژی‌های بازاریابی، مدل ۳۴۰۰۰.

**استناد:** روش‌شناسی اربطانی، طاهر؛ بنی‌حسینیان، بی‌تا؛ قلی‌پور، آرین و عباسی، طیبه (۱۴۰۲). طراحی مدل انطباق فرایندهای ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با استراتژی‌های بازاریابی. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۳)، ۳۸۹-۴۸۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.356343.4551>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۳، صص. ۳۸۹-۴۸۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

منابع انسانی از سرمایه‌های بسیار مؤثر در روند رشد و توسعه شرکت‌های مختلف است. شرکت‌های موفق با بهره‌گیری از ظرفیت منابع انسانی، می‌کوشند تا در سازمان خود، مزیت رقابتی پایدار و منحصربه‌فرد را ایجاد کنند. در همین خصوص، می‌توان گفت که شرکت‌ها به طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی نیاز دارند تا بتوانند با تکیه بر ظرفیت‌های منابع انسانی، از این استراتژی‌ها برای بهبود روزافزون عملکردشان استفاده کنند؛ زیرا مدیران نتیجه‌تصمیم‌گیری‌های خود در قالب استراتژی را در آیینۀ عملکرد سازمانی مشاهده می‌کنند. امروزه، بهبود عملکرد و فعالیت سازمانی، به‌خصوص در عرصۀ بازار، به یکی از دغدغه‌های سازمانی تبدیل شده است و نیاز به انطباق شرایط سازمانی با شرایط بازار، آن‌ها را مجبور کرده است تا برای اتخاذ تغییرات تلاش کنند؛ زیرا عدم انطباق با شرایط روز بازار، هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل می‌کند (سانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۲). در خصوص منابع انسانی می‌توان گفت که این امر، به تجارب یادگیری نظام‌مندی گفته می‌شود که از سوی سازمان، با هدف ارتقای عملکرد و رشد شخصی کارکنان عرضه می‌شود. در بیان دیگر، فرایندهای منابع انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده که سازمان‌ها برای کارکنان سازمانی طراحی می‌کنند تا با این برنامه‌ها، فرصت مناسبی برای یادگیری مهارت‌های لازم در شغل کنونی و آیندۀ افراد ایجاد شود و افراد بتوانند با استفاده از این آموزش‌ها، سطح توانایی‌های خود را افزایش دهند (ورنر و دسیمون<sup>۲</sup>، ۱۳۹۹: ۵۴). یکی از حوزه‌هایی که امروزه در سازمان‌های مختلف تأثیرگذار است، بخش مربوط به بازاریابی است. هر سازمانی برای ادامۀ حیات خود در این محیط رقابتی، باید قادر باشد تا توانایی انطباق با شرایط را در سازمان خود فراهم کند. استراتژی بازاریابی و بهبود ارتباط با مشتری، با هدف ساخت شرایط بهتر و افزایش سودآوری در این راستا صورت می‌گیرد (امونا و آلاگبا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). در فرایند تعیین استراتژی بازاریابی، ابتدا اهداف کسب‌وکار و بازار هدف، به‌دقت بررسی و مشخص می‌شوند. بعد از این مرحله، نحوه برقراری ارتباط مؤثر با مخاطبان تعیین می‌شود و در این مرحله تلاش می‌شود که ارتباط مناسب با مشتری و بازار هدف برقرار شود تا از این طریق، نیازها و خواسته‌های بازار هدف شناسایی و تلاش‌های سازمانی برای رفع نیازهای شناسایی‌شده آغاز شود. این امر جایگاه بسیار ویژه و مهم استراتژی بازاریابی در حیات سازمانی را نشان می‌دهد. هر سازمانی برای ارائۀ خدمات خود، نیاز دارد که فعالیت مناسبی در بازار مربوط به حوزه فعالیت خود انجام دهد. ورود به این حوزه، به برنامه‌ریزی و ساختارسازی مناسب نیاز دارد؛ با این حال توجه کمی به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی شده است. در محیط رقابتی امروزی، تمایل به شناخت خواسته‌های مشتری افزایش پیدا کرده است؛ زیرا حفظ و ایجاد رابطه بلندمدت با مشتریان و ثبات در این زمینه، بسیار چالش‌برانگیز است (امونا و آلاگبا، ۲۰۲۲).

سازمان‌ها عناصر مختلفی را فراهم می‌کنند و به کار می‌گیرند تا به تحقق استراتژی کمک کنند؛ برای مثال، مهارت، نگرش، شایستگی‌ها، پاداش، شناخت، رضایت ناشی از سیاست ارتقای مؤثر، رفتار مطلوب برای راضی نگه‌داشتن مشتری، عملکرد، اشتیاق لازم، روحیۀ تیمی، فرهنگ، رفتار شهروندی سازمانی.

1. Sunny
2. Verner & Desimon
3. Emonena & Alagba

اغلب به دلیل کمیابی مطالعات مفهومی، نظری و تجربی با تمرکز بر سوابق پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی مؤثر، از ادبیات استراتژی بازاریابی انتقاد می‌شود. برای اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی، مدیران ملزم هستند که تلاش‌های بازاریابی را با دیگر اولویت‌های کاربردی هماهنگ کنند (محمدعلی تجربی‌شی، نعمتی‌زاده، اسماعیل‌پور و بازایی، ۱۳۹۸). با وجود این واقعیت که ملاحظات عملیاتی، از لحاظ تاریخی، تمایل دارد که بر مدیریت خدمت مسلط شود، پیاده‌سازی اثربخش استراتژی بازاریابی، به شدت به دوگانه بازاریابی / منابع انسانی وابسته است. در واقع، دیدگاه‌های فرایندهای فردی همچون ادراک، نقش‌های سازمانی و تعهد و داشتن یک دیدگاه تلفیقی، می‌تواند درک ماهیت، فرایند و عواملی را که به موفقیت اجرای استراتژی‌های بازاریابی منجر می‌شود، عمیق‌تر کند. بانک‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی اقتصادی هستند که ادامه حیات سازمانی آن‌ها، در گرو حضور مداوم و پیوسته مشتریان است. در دنیای امروز که بسیار رقابتی است، حوزه بانکداری نیز با تمام چالش‌های پیش رو، در این رقابت به فعالیت خود ادامه داده است و در همین خصوص، بانک‌ها برای حفظ کردن مشتریان خود، بیشترین توجه خود را به نیازهای آن‌ها معطوف کرده‌اند. در این زمینه، باید این نکته را مدنظر قرار داد که ممکن است رقبا، تمام خدمات نوآوری شده را تقلید و استفاده کنند؛ به همین دلیل در ارائه خدمات نوین، باید موارد مختلف و شرایط گوناگون مدنظر بانک‌ها قرار بگیرد. دلیل انتخاب این حوزه صنعتی، اهمیت بازاریابی و حفظ مشتری در این بخش و همچنین پیوند حیات اقتصادی بانک‌ها به وجود مشتری بوده است. با توجه به هدف پژوهش، ورود به این حوزه خدماتی در کانون محقق قرار گرفته است؛ از این رو موضوع حفظ مشتری و حضور موفق در بازار، از جمله موضوعاتی است که بانک‌ها باید بسیار به آن توجه کنند. در ایران یکی از پایه‌های اصلی و تأثیرگذار در حوزه اقتصادی بانک‌ها هستند؛ زیرا در فعالیتهای اقتصادی کشور نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند و در حوزه بازار فعالیت بسیار زیادی دارند.

ممکن است وجود مسائلی، از اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی در سازمان جلوگیری کند. ارزیابی و شناخت دلایل بروز این مشکلات و پیدا کردن راه‌حل در این زمینه، به بررسی‌های دقیقی نیاز دارد که انجام چنین پژوهش‌هایی، می‌تواند به این حوزه کمک می‌کند. وجود شکاف در صنعت بانکداری کشور با بانکداری روز دنیا، نشان‌دهنده این است که در این حوزه باید بررسی‌های عمیق‌تری صورت گیرد تا مشکلات موجود شناسایی و رفع شود. با توجه به مطالب مطرح‌شده، پژوهش پیش رو در راستای رفع این نیاز در سازمان‌ها صورت گرفته است. اینکه در هر سازمان فرایندهای منابع انسانی، به گونه‌ای توسعه پیدا کند که پاسخ‌گوی نیاز سازمانی باشد و بتواند زمینه فعالیت سازمان در عرصه بازار را فراهم کند با توجه به ضرورت حفظ مزیت رقابتی سازمان بسیار اهمیت دارد. از آنجا که مدل فرایندهای منابع انسانی ۳۴۰۰۰، به فرایندها و تعالی منابع انسانی کمک می‌کند و از سوی دیگر، مرحله متعالی فرایندهای منابع انسانی، هنگامی است که همه جنبه‌های منابع انسانی در سازمان توسعه پیدا کرده باشد؛ هم‌راستایی این فرایندها با استراتژی‌های بازاریابی، می‌تواند شرایط را برای فعالیت سازمان تسهیل کند که بانک نیز از این حوزه مستثنا نیست. از آنجایی که بانک‌های مورد بررسی، از مدل فرایندهای منابع انسانی ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند، در پژوهش حاضر به هم‌راستایی این فرایندها با استراتژی‌های بازاریابی توجه شده است. به همین دلیل، در این پژوهش بررسی شده است که فرایندهای منابع انسانی در استراتژی‌های بازاریابی تا چه اندازه‌ای با مدل فرایندهای منابع انسانی ۳۴۰۰۰ منطبق بوده است؟

## پیشینه نظری پژوهش

در این بخش به ارائه مطالبی در خصوص مبانی نظری موجود در خصوص موضوع و پژوهش‌های صورت گرفته پرداخته می‌شود.

### مدل ۳۴۰۰۰ فرایندهای منابع انسانی

با توجه به کمبود جدی و ضرورت وجود یک مدل بومی و جامع برای فرایندهای منابع انسانی، در سطح بنگاه‌های اقتصادی و غیراقتصادی، دستگاه‌های اجرایی و نهادهای عمومی کشور، طراحی و توسعه مدلی جامع در حوزه منابع انسانی، از سال‌های گذشته در دستور کار تیمی از متخصصان مدیریت و خبرگان این صنعت قرار گرفت و با بهره‌گیری از دانش و تجربه برآمده از فعالیت علمی و تخصصی مستمر و همچنین، همراهی و هم‌فکری جمع کثیری از متخصصان حوزه منابع انسانی و سایر حوزه‌های سازمانی و با الگوبرداری از تجارب برتر جهانی در این حوزه، مدل بومی ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در کشور شکل گرفت. مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، یک مدل ملی استاندارد است. این مدل ایجاد شده است تا به صورت منسجم و یکپارچه، کلیه فرایندهای حوزه منابع انسانی را عارضه‌یابی کند. مدل ۳۴۰۰۰ یکی از مدل‌های نوین تعالی منابع انسانی است که با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف تهیه و تنظیم شده است. مدل ۳۴۰۰۰ از جمله مدل‌هایی است که از سال ۲۰۰۱، به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی استفاده شده است (قلی‌پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۳۴) و هدف از آن، بررسی نظام‌مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است که اخیراً، به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی مورد استفاده شرکت‌ها قرار گرفته است. همه فرایندهای منابع انسانی را نمی‌توان در زمان کوتاه مستقر کرد؛ از این رو مدل ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله‌ای طراحی شده است. هر مرحله تکاملی، یک تغییر منحصربه‌فرد را در فرهنگ سازمانی می‌طلبد تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب، حفظ و فرایندهای منابع انسانی فراهم کرد. این مدل با استفاده از اقدامات حوزه منابع انسانی، نقشه‌راهی را برای تغییر سازمان فراهم می‌کند. در سطوح بلوغ، به سمت بالا حرکت می‌شود، بلوغ بیشتر می‌شود و اقدامات پیشرفته‌تر می‌شود و فرصت‌های زیادی برای کارکنان فراهم می‌شود تا عملکرد خویش را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند (قلی‌پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۵۶). مدل ۳۴۰۰۰ برای پاسخ‌گویی به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند به طور یکپارچه و منسجم، همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان‌ها را در جهت ایجاد آن‌ها یاری کند (قلی‌پور، ۱۳۹۲: ۱۴۳).

در این مدل، مدل فیلیپس، مدل ارزیابی منابع انسانی فیلیپس (EFQM) مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسان (PCMM) و مدل سرمایه‌گذاری انسانی گنجانده شده است. این مدل مشتمل بر ۷ سطح بلوغ است. هر سطح بلوغ، یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ، از چندین فرایند و هر فرایند، مشتمل بر چندین هدف است که اگر برآورده شوند، به توانایی آن فرایند برای اثرگذاری بر منابع انسانی منجر می‌شود. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب می‌کند و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. این مدل، ۲۰ فرایند منابع انسانی و ۱۲ متغیر نتیجه‌ای و

نگرشی منابع انسانی را در قالب ۳۴۰۰۰ امتیاز (۲۰۰۰۰ فرایندها و ۱۴۰۰۰ نتایج و نگرش‌ها)، ارزیابی می‌کند. مدل ۳۴۰۰۰ مشتمل بر ۷ سطح بلوغ است (قلی پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۲۲).

این مراحل پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، فرایندهای منابع انسانی اثربخش و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی است. نکته شایان توجه آن است که برخلاف مدل تعالی سازمانی که به حداکثرها می‌پردازد، مدل ۳۴۰۰۰ حداقل‌ها را در نظر دارد. مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، علاوه بر اینکه سطوح اولیه و حداقل‌ها را برای نظام‌مند کردن فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد، برخلاف سایر مدل‌ها، تنها به این سطح بسنده نکرده است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن بهبود مستمر فرایندها، در راستای دستیابی به سطوح بالاتر تعالی منابع انسانی حرکت کنند و اقدام‌ها و توانمندی‌هایی را که شرکت در هر سطح برای اجرا و ارتقای منابع انسانی بدان نیازمند است، به شکل دقیق مشخص می‌سازد.

هفت سطح بلوغ مدل ۳۴۰۰۰ عبارت است از (قلی پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۳۴):

- سطح اول، پراکنده: در این سطح سازمان یک‌راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه‌حلی ارائه و مشکل حل می‌شود. در این سطح هیچ فرایند مدونی وجود ندارد و اقدامات منابع انسانی در این مرحله پراکنده، بی‌ثبات، غیرمستمر و غیرمرتبط است. سازمان‌هایی که در سطح بلوغ هستند، زیادی در حفظ منابع انسانی مشکلات بسیار دارند. یکی از اصلی‌ترین مشکلات این سازمان‌ها، کمبود استعدادهاست. حتی برای برخی از حوزه‌های منابع انسانی، فرایندهای تعریف‌شده‌ای وجود ندارد.
- سطح دوم، مبتدی: اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی، در این مرحله آغاز می‌شود.
- سطح سوم، مقدماتی: برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گری‌دینگ شغلی، طراحی ساختار سازمانی و تجزیه و تحلیل شغل در این سطح قرار دارد.
- سطح چهارم، میانی: حقوق و مزایا و مدیریت عملکرد کارکنان در این سطح قرار دارد.
- سطح پنجم، پیشرفته: در این سطح مربیگری و منتورینگ، تحلیل و توسعه شایستگی‌ها، آموزش و یادگیری قرار دارد.
- سطح ششم، بهینه: سازمان در پی بهبود همه فرایندهاست. در سطح ششم، کل سازمان به نوآوری و بهبود مستمر تأکید دارد. این بهبود مستمر، نتیجه قابلیت‌های افراد و تیم‌هاست. در این جا بهبودهای مستمر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌پذیرد. در این سطح، هم‌راستاسازی و هم‌سوسازی اقدامات منابع انسانی بسیار حساس است.
- سطح هفتم، متعالی: در این سطح رهبری و استراتژی منابع انسانی، مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی قرار دارد.



جدول ۱. مراحل مدل ۳۴۰۰۰

سطح بلوغ	شماره فرایند	عنوان فرایند	امتیاز
۷. متعالی	۱۴	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۲۰۰۰
	۱۳	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۰
۶. بهینه	۱۲	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۲۰۰۰
	۱۱	پیشنهادها و نوآوری مستمر	۱۰۰۰
	۱۰	تیم‌سازی و توسعه شایستگی‌ها	۱۰۰۰
۵. پیشرفته	۹	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۲۰۰۰
	۸	مربیگری و منتورینگ	۱۰۰۰
	۷	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۱۰۰۰
۴. میانی	۶	حقوق، مزایا و پاداش	۲۰۰۰
	۵	مدیریت عملکرد کارکنان	۱۰۰۰
	۴	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۱۰۰۰
۳. مقدماتی	۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شغلی	۲۰۰۰
	۲	تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی	۱۰۰۰
	۱	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱۰۰۰
۲. مبتدی	۰	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	۰
۱. پراکنده	-	اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	-
		جمع امتیازهای فرایندهای منابع انسانی	۲۰۰۰۰

### راهبردهای بازاریابی

بازاریابی به معنای ارتباط با مشتری در فرایند تجاری است که در آن، وفاداری مشتری و ارزش برند، از طریق بازاریابی مناسب برای مشتری ایجاد می‌شود. راهبردها و برنامه‌ها از آمیخته بازاریابی تشکیل می‌شود که مجموعه‌ای از ابزارهای بازاریابی برای تحقق راهبرد بازاریابی است. راهبرد آمیخته بازاریابی، یکی از مفاهیم اصلی بازاریابی نوین و مجموعه ابزارهای کنترل‌پذیر و تاکتیکی بازاریابی است و از آمیختن آن‌ها باهم، نتیجه مدنظر در بازار هدف حاصل می‌شود (مجبلی و فرهنگی، ۱۳۸۶: ۴۶). در طرح راهبرد بازاریابی، به راهبردهای انتخابی رقیب توجه می‌شود؛ اما ممکن است رقیب راهبرد خود را در آینده، به دلیل بی‌اطلاعی از دیگران تغییر دهد و اینکه تا رقیب راهبرد خود را عملیاتی نکند، دیگر رقبا از آن اطلاع پیدا نخواهند کرد؛ برای مثال، بازار یک محصول مصرفی یا پُرگردش با مشتریان مشخص را در نظر بگیرید. اگر هر کدام از رقبا بدون مطالعه و اطلاع از یکدیگر، راهبرد بازاریابی مشابهی مانند عرضه کالا در فروشگاه‌های بزرگ را انتخاب کنند، این تعارض به همه رقبا لطمه خواهد زد. بخش مهمی از منطق بازاریابی را راهبرد بازاریابی تشکیل می‌دهد و کسب و کارها انتظار دارند که با استفاده از آن، اهداف بازاریابی خود را محقق سازند. راهبرد بازاریابی

ساختاری است که در قلب مفهومی حوزه بازاریابی راهبردی قرار دارد و در فعالیت‌های بازاریابی نقش اساسی ایفا می‌کند (مورگان، ویتلر، فنگ و چاری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). به‌عنوان یک عمل، بازاریابی ارتباط با مشتری مزایای متعددی دارد. مشتریانی که به مشتریان بلندمدت تبدیل شده‌اند، برای تغییر تمایل کمتری دارند و همین امر موفقیت سازمان و راهبردهای اتخاذ شده سازمان را نشان می‌دهد (کیوستینا، دیوی، پرنای و سوریا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

به گفته کاتلر و کلر<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در مسیر پیشروی شرکت‌ها و سازمان‌هایی که با مشتریان خود ارتباط دارند، تغییرات چشمگیری رخ می‌دهد (دوی و یاسا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). آن‌ها معتقد بودند که راهبرد بازاریابی دو سؤال اصلی را شامل می‌شود: ۱. ما به کدام مشتریان خدمت ارائه می‌دهیم؟ (بخش‌بندی و هدف‌گذاری بازار) و ۲. ما چگونه برای مشتریان ارزش خلق می‌کنیم؟ (تمایز و موضع‌یابی). راهبردهای بازاریابی بسیار متفاوت‌اند. صرف‌نظر از اینکه کدام استراتژی کسب‌وکار یک شرکت یا بخش، در چارچوب یک شرکت بزرگ است، اجرای موفق تا حد زیادی به سطحی وابسته خواهد بود که استراتژی بازاریابی منتخب، از استراتژی و استراتژی کسب‌وکار انتخاب شده پشتیبانی کند. استراتژی بازاریابی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات یکپارچه است که در آن یک کسب‌وکار انتظار دارد به اهداف بازاریابی خود دست پیدا کند و نیازهای ارزشی مشتریان را برآورده کند (پیرسی و کراونس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۴).

### راهبردهای کاتلر و کلر برای بازاریابی

راهبردهای کاتلر و کلر (۲۰۰۳) برای بازاریابی عبارت‌اند از:

- راهبرد بازاریابی یکسان (غیرتفکیکی): در راهبرد بازاریابی یکسان، شرکت تصمیم می‌گیرد از تفاوت‌های بخش‌های مختلف بازار چشم‌پوشی کند و کل بازار را با پیشنهاد یکسانی هدف بگیرد. در این راهبرد به‌جای تفاوت‌ها، تأکید بر نقاط مشترک بازار است. شرکت محصول یا خدمتی را تولید می‌کند و برنامه بازاریابی طراحی می‌کند که موردقبول بیشتر خریداران باشد.
- راهبرد بازاریابی تمایزی (تفکیکی): این راهبرد معتقد است که افراد متفاوت‌اند و به همین دلیل، نیازها و محرک‌های متفاوتی دارند؛ بنابراین در راهبرد تمایزی، شرکت تصمیم می‌گیرد بخش‌های متعددی را به‌عنوان هدف خود قرار دهد که نیازها، استفاده‌های کالایی یا پاسخ‌گویی بازار آن‌ها، به‌طور چشمگیری با یکدیگر تفاوت دارد. راهبرد تفکیکی به شرکت اجازه می‌دهد که نه تنها فروش کل خود، بلکه متوسط حاشیه سود به‌ازای هر فروش را (با فراهم کردن رضایت بیشتر) برای هریک از بخش‌های هدف افزایش دهد (ملک اخلاق، میرعسکری و امین، ۱۳۹۷).
- راهبرد بازاریابی تمرکزی: در این راهبرد تولیدکننده بخش‌های اصلی بازار را به‌طور هدفمند انتخاب می‌کند و بر گروه خاصی از مشتریان، بخشی از خط تولید یا بخش جغرافیایی خاصی از بازار متمرکز می‌شود. راهبرد

تمرکزی بر این باور است که شرکت با ارائه خدمات و محصولات به بخش محدودی از بازار که کمتر به آن توجه شده است، می‌تواند اثربخش‌تر و کارا تر از رقبایی باشد که در سطح وسیع‌تری فعالیت می‌کنند.

مدل ۳۴۰۰۰ در حوزه مدیریت منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های اصلی همه مدیران ارشد سازمان‌هاست و به کار گرفته می‌شود تا بهره‌وری منابع انسانی ارتقا یابد؛ اما متأسفانه یکی از نقاط ضعف سازمان‌ها، استفاده نکردن از یک مدل منسجم است. مدل ۳۴۰۰۰ برای پاسخ‌گویی به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند همه موانع را آسیب‌شناسی و ارزیابی کند و سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقا یاری دهد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴). استفاده از یک مدل منسجم در هر حوزه‌ای، می‌تواند ضعف‌های موجود را از بین ببرد؛ زیرا ابعاد مدل، همه جنبه‌های موضوعات مختلف را پوشش می‌دهد. فرایندهای منابع انسانی و افزایش مهارت‌های نیروی انسانی، از جمله حوزه‌هایی است که برای آن می‌توان از مدل‌های بومی و غیر بومی استفاده کرد. مدل ۳۴۰۰۰ عوامل تأثیرگذار مختلفی را مدنظر قرار داده است و به همین دلیل، در پژوهش حاضر به‌عنوان یک مدل بومی، در کانون توجه محقق قرار گرفته است. مدل ۳۴۰۰۰ برای منابع انسانی راه‌گشاست. نیروی انسانی با توجه به فرایندهای مختلف و تقویت رشد، می‌تواند کارایی بهتری داشته باشد و سازمان را به نتایج دل‌خواه برساند. از جمله حوزه‌هایی که فعالیت و کسب موفقیت در آن بسیار اهمیت دارد، حوزه بازاریابی است. بازاریابی از جمله حوزه‌هایی است که به منابع انسانی آگاه و توانمند در سازمان نیاز دارد. تربیت چنین نیروهایی، به استفاده از یک مدل مناسب نیاز دارد که در این خصوص، می‌توان از مدل ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی استفاده کرد و با انطباق راهبردهای بازاریابی با بخش‌های مختلف این مدل، باعث شد که عملکرد سازمان در این حوزه بهتر شود.

### پیشینه تجربی پژوهش

در زمینه بررسی فرایندهای منابع انسانی و راهبردهای بازاریابی پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است که در ادامه، چند نمونه از این پژوهش‌ها معرفی می‌شود. دهقان، احمدی و رجب‌پور (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی، با تأکید بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط» انجام داده‌اند. آن‌ها روی شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی و تولیدی فعال در شهرک صنعتی شیراز تمرکز کرده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین، راهبردهای بازاریابی نیز، بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌علاوه، راهبردهای بازاریابی، در رابطه میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان، نقش میانجیگری مثبت و معناداری دارد. سهم اصلی این پژوهش، تسهیل درک بهتر چگونگی اثرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بر عملکرد سازمان با توجه به نقش راهبرد بازاریابی در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط است.

یابارو و مواته<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «ساختار سازمانی و پیاده‌سازی استراتژی» انجام دادند. این مطالعه در کنیا انجام شده است. یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر تفسیر و واکنش به عوامل خارجی تأثیر دارد؛ در

نتیجه بر تدوین استراتژی و اجرا مؤثر است؛ با این حال، اثرهای ساختار سازمانی بر اجرای استراتژی، در صنعت نفت و گاز کنیا نادیده گرفته شده است.

ردی و شفر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای استراتژی در سازمان» انجام دادند. این پژوهش در آفریقای جنوبی صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد فرهنگ سازمانی روی ابعاد اجرای استراتژی، تأثیرهای قوی، متوسط و ضعیفی دارند.

در پژوهشی دیگر مشایخ و مهدی‌زاده (۱۴۰۱) به بررسی تأثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو پرداختند. نتایج نشان داد که این فرایندها بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد. ابراهیم‌زاده، منظری توکلی، سلاجقه و کمالی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار پرداختند. بر اساس نتایج، عوامل مرتبط با معیارهای امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد موردکاوی به مطالعه تعداد کم یا محدود و مشخص موارد مورد مطالعه می‌پردازد؛ اما این بررسی به‌طور عمیق صورت می‌گیرد. در رویکرد موردکاوی، پژوهشگر مورد را دستکاری نمی‌کند، بلکه چیزهایی را بررسی می‌کند که در محیط واقعی رخ داده است (رضایی تبار، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر نیز که از نوع موردکاوی چندگانه است، تلاش شده است که نمونه‌های انتخابی، از جنبه‌های مختلفی که با هدف پژوهش منطبق است، بررسی شود.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش، بانک‌هایی هستند که از مدل ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند و در مرحله تعالی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش با توجه به جامعه پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و از فهرست بانک‌هایی که از مدل ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند، چهار بانک انتخاب شد. این انتخاب با توجه به میزان موفقیت این بانک‌ها و همچنین یکسان بودند طیف کاری آن‌ها صورت گرفت تا امکان مقایسه با توجه به حوزه کاری و ساختار سازمانی فراهم باشد. در همین راستا، بانک‌های دی، سینا، کارآفرین و رفاه انتخاب و بررسی شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه استفاده شد. نوع مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و با توجه به اهدافی که پژوهشگر و گروه علمی در نظر داشت، بعد از انجام ۲۰ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع نظری رسید و ادامه مصاحبه‌ها متوقف شد.

برای انجام تحلیل‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون با استفاده از تکنیک کدگذاری صورت گرفت. کدگذاری در تحلیل مضمون، روشی ساختارمند برای شناسایی مضامین اصلی و فرعی در خصوص پدیده در دست مطالعه است. براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) روشی را برای کدگذاری در تحلیل مضمون ارائه کرده‌اند که با استقبال بسیاری مواجه شده است. این الگوی پیشنهادی از سه بخش مرحله، گام و اقدام تشکیل شده است. مراحل سه‌گانه این الگو عبارت‌اند از: ۱. تجزیه و توصیف متن؛ ۲. تشریح و تفسیر متن؛ ۳. ترکیب و ادغام. در این پژوهش نیز از این روش

استفاده شد؛ به همین دلیل، بعد از جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌ها، همه اطلاعات به صورت مکتوب درآمد. برای انجام کدگذاری و سریع‌تر شدن روند انجام تحلیل‌ها، برحسب متن‌های جمع‌آوری‌شده، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد؛ به این صورت که ابتدا مصاحبه‌های پیاده شده تحلیل و بررسی شد و مفاهیمی که نزدیک به هدف پژوهش بود، شناسایی و به‌عنوان کدهای اولیه نوشته شد. بعد از شناسایی کدهای اولیه، پژوهشگر با بررسی و دسته‌بندی مفاهیم نزدیک به هم، مرحله دوم کدگذاری سه‌گانه را انجام داد و دسته‌های مفهومی متشکل از مفاهیم نزدیک به هم تشکیل شد که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود. مرحله سوم کدگذاری سه‌گانه نیز به این صورت انجام شد که مفاهیم نزدیک به هم، در دسته‌های مفهومی جدید قرار گرفتند و تلاش شد که دسته‌ها کوچک‌تر شوند. نتایج این مرحله نیز در جدول ۳ درج شده است.

### یافته‌های پژوهش

بررسی و تحلیل مصاحبه و استخراج کدها که در سه مرحله صورت گرفت، در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. کدهای به‌دست‌آمده از مراحل سه‌گانه کدگذاری

دسته‌های مفهومی	کدهای اولیه
نیاز به انطباق بیشتر ساختار سازمانی با استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نیاز به بررسی و بهبود وضعیت انطباق فرایندهای منابع انسانی با شرایط بازار</li> <li>- ایجاد نیاز به سبب حوزه کاری به انطباق استراتژی بازاریابی و ساختار سازمانی</li> <li>- توجه ناکافی در ساختار سازمانی به استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- ناهماهنگی بین ساختار سازمانی و استراتژی‌های سازمان</li> <li>- تغییرات و به‌روز شدن ساختار با توجه به نیاز بازار</li> <li>- انطباق ساختار و استراتژی به‌طور متقابل</li> <li>- مناسب بودن شرایط ساختاری سازمان برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- ایجاد تغییر در ساختار سازمانی با توجه به نیازهای ایجادشده برای سازمان</li> <li>- لزوم برنامه‌ریزی مدون برای تغییر ساختار و تطابق با استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- تغییرات در دست اقدام برای هماهنگی ساختار سازمانی با اجرای استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>
لزوم تغییر در طراحی شغل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدیمی بودن طراحی مشاغل</li> <li>- طراحی شغل با توجه به نیاز سازمان در بازار</li> <li>- تعیین کارگروه برای شناسایی نیازهای سازمان در حوزه طراحی شغلی برای انطباق با استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>
تجزیه و تحلیل شغلی بر اساس استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغییر وظایف مشاغل بر اساس استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- برنامه‌ریزی برای شناسایی مهارت‌ها و دانش لازم و جدید در حوزه‌های شغلی</li> <li>- افزایش توجه به حوزه به‌روزرسانی تجزیه و تحلیل شغلی منطبق با بازار</li> <li>- اولویت در برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل شغلی</li> <li>- استفاده از روش‌های قدیمی برای تجزیه و تحلیل شغلی</li> <li>- تجزیه و تحلیل وظایف شغلی بر اساس استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- تقسیم وظایف شغلی به صورت خردتر و تخصصی‌تر</li> </ul>
جذب نیروی متخصص بر اساس استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب نیرو با توجه نیازهای بانک در حوزه فعالیت در بازار</li> <li>- جذب نیرو با آزمون‌های تخصصی</li> <li>- جذب نیرو با توجه به ورود به حوزه‌های جدید</li> </ul>

دسته‌های مفهومی	کدهای اولیه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نیاز سازمانی به جذب نیروهای متخصص و بسیار پرتوان</li> <li>- حساسیت زیاد در حوزه جذب و استخدام نیرو</li> <li>- جذب نیرو با توجه به توانایی جدید و منطبق با بازار روز</li> <li>- توجه به تعامل با مشتری و جذب مشتریان جدید در جذب نیرو</li> <li>- توجه به حفظ و افزایش مزیت‌های رقابتی بانک در بازار هنگام جذب نیرو</li> <li>- لزوم آموزش در حوزه مهارت‌های ارتباطی در بازار</li> <li>- روابط کاری مرتبط به بازار در سمت‌های شغلی خاص</li> <li>- جذب نیرو از خارج از سازمان برای حوزه و بازارهای جدید سرمایه‌گذاری</li> </ul>
برنامه‌ریزی‌های حوزه نیروی انسانی با توجه به بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی جهت نیازسنجی و شناسایی حوزه‌های جدید در بازار</li> <li>- توجه به خلأها و نیازهای سازمانی در حوزه بازار</li> <li>- توجه به شرایط بازار هنگام تقسیم وظایف شغلی و طبقه‌بندی آن‌ها</li> <li>- حفظ نیروهای موجود در کنار جذب نیروهای متخصص</li> </ul>
توجه به روابط کاری مناسب با تکیه بر استراتژی‌های بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- روابط کاری پویا و مثبت مدیران با کارکنان</li> <li>- ایجاد اطمینان خاطر در کارکنان برای ورود به حوزه جدید بازار در روابط کاری</li> <li>- روابط کاری مرتبط به بازار در سمت‌های شغلی خاص</li> <li>- نقش مدیریت در ایجاد روابط حسنه بین کارکنان در راستای تحقق استراتژی‌ها</li> <li>- تأکید بر تأثیر روابط کاری بر حفظ و نگهداشت بهتر مشتری</li> </ul>
جو سازمانی و فضای فیزیکی محیط کار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی فضای مناسب در محل کار</li> <li>- تقسیم‌بندی مناسب فضای کاری و ایجاد شرایط برای فعالیت پویا</li> <li>- پویا بودن شرایط کاری به سبب شرایط کاری در بانک</li> </ul>
لزوم توجه به استراتژی‌های بازاریابی در ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی بازده کاری از لحاظ درآمدزایی</li> <li>- توجه به جذب مشتریان جدید در ارزیابی عملکرد</li> <li>- امتیاز بیشتر برای افراد فعال در کشف بازارهای جدید</li> <li>- توجه بیشتر به شرایط فعالیت افراد شناسایی‌کننده گروه‌های هدف مختلف</li> <li>- اهمیت ارزیابی عملکرد در بازار در بخش اقتصادی</li> <li>- یکسان بودن روش‌های ارزیابی عملکرد به سبب محیط کاری بانک و ارتباط مستقیم با مشتری</li> <li>- ارزیابی به صورت روتین و در نظر گرفتن کلیات عمل فرد</li> <li>- ارزیابی عملکرد در هر بخش با توجه به اهداف مختص آن</li> <li>- توجه به فعالیت‌های پویای هر فرد در سمت شغلی در ارزیابی عملکرد</li> </ul>
طراحی سیستم انگیزشی مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه پاداش و ارتقای شغلی در صورت تحقق همه اهداف تعیین شده</li> <li>- دریافت کارانه و پاداش برای جذب سرمایه‌گذاران جدید</li> <li>- دریافت مزایا بابت جذب و حفظ مشتریان اصلی بانک</li> <li>- ارائه پاداش به برترین فرد از لحاظ تعامل مناسب با مشتریان</li> <li>- اطمینان از بازخور مناسب در صورت موفقیت در کار از طرف مدیران</li> <li>- پاداش‌های متفاوت و درصدهای دریافتی متفاوت در بخش بازاریابی</li> <li>- دریافت مزایا و پاداش در صورت انجام وظایفی فراتر از حدود تعیین شده</li> <li>- تأثیرپذیری حقوق و مزایا از توانایی فردی در جذب و حفظ مشتری‌های جدید</li> <li>- ارتقای راحت‌تر شغلی در بخش‌های بازاریابی بانک</li> <li>- نقش تأثیرگذار مدیریت در ارتباط بین ارتقای شغلی و مزایا و پاداش‌ها و موفقیت در اجرای استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>

دسته‌های مفهومی	کدهای اولیه
آموزش مبتنی بر نیازهای استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آموزش‌های مرتبط با نیاز بازار</li> <li>- به‌روز کردن اطلاعات افراد در حوزه برخورد و تعامل با مشتری</li> <li>- آموزش راه‌کارهای جذب و حفظ و نگهداشت مشتریان بانکی</li> <li>- برنامه‌ریزی در حوزه ارائه آموزش و توانمندسازی نیروهای سازمانی به‌صورت کلی</li> <li>- توجه به مسئله آموزش در همه رده‌های شغلی</li> <li>- ارائه آموزش‌های تخصصی برای هر بخش</li> <li>- برنامه سالانه ارتقای توانمندی کارکنان در همه حوزه‌ها</li> <li>- تشکیل کارگروه‌های تخصصی و ارائه برنامه مدون مرتبط با استراتژی‌ها</li> <li>- اولویت مقامات بالادستی در دریافت آموزش</li> <li>- برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل سازمان جهت تقویت توانایی‌ها در حوزه‌های مختلف</li> </ul>
منتورینگ مناسب با اجرای استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های کلی توسط تیم</li> <li>- مخصوص و ارائه به مربیان (منتورها)</li> <li>- تیم‌های کاری برای اجرای بهتر استراتژی‌های مربوط به جذب و نگهداشت مشتری</li> <li>- فعالیت منتورهای بانک در حوزه گسترش استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>
حمایت از پیشنهادهای جمع‌آوری‌شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت از پیشنهادها در حوزه‌های روش‌های جدید جذب سرمایه</li> <li>- پیشنهادها در حوزه بانکداری الکترونیکی</li> <li>- تشکیل تیم برای اجرای کردن پیشنهادها</li> <li>- حمایت از پیشنهادها در راستای جذب و نگهداشت مشتری‌های جدید</li> <li>- پیشنهادها در راستای حفظ مشتری‌های قبلی</li> <li>- تدوین استراتژی برای اجرایی کردن پیشنهادها و نوآوری‌ها</li> <li>- تشکیل جلسات منظم جهت دریافت پیشنهادها و بررسی روند انجام کار</li> <li>- استفاده از نوآوری‌ها و توجه به آن‌ها برای حفظ و نگهداشت مشتریان بانکی</li> <li>- کاهش روند بوروکراسی اداری برای دریافت پیشنهادها با توجه ویژه به بخش بازار</li> <li>- توجه بیشتر به پیشنهادها در حوزه خدماتی</li> <li>- تشکیل تیم‌های کاری برای دریافت پیشنهادها</li> <li>- توجه بیشتر به پیشنهادها و نوآوری در حوزه بازاریابی</li> <li>- بی‌توجهی به پیشنهادها و نیاز به رایزنی‌های زیاد</li> <li>- نیاز به توجه و پیگیری زیاد برای اجرایی شدن پیشنهادها</li> </ul>
تأمین بودجه در حوزه نوآوری در خدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین ردیف بودجه برای نوآوری</li> <li>- حمایت مناسب و زمینه‌سازی برای اجرای پیشنهادها</li> </ul>
اجرای مؤثر برنامه جانشین‌پروری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نیاز به حمایت مدیریت در حوزه ایجاد شرایط جانشین‌پروری</li> <li>- لزوم تدوین استراتژی‌های لازم از طرف مدیریت در زمینه جانشین‌پروری</li> <li>- سرمایه‌گذاری و استفاده از نیروهای داخل سازمان برای نیازهای سازمان در حوزه‌های جدید، بازارهای سرمایه‌گذاری جدید</li> <li>- برنامه‌ریزی مناسب و تقویت و به‌روزرسانی افراد برای آمادگی بیشتر در زمینه قبول مسئولیت‌های جدید</li> </ul>

دسته‌های مفهومی	کدهای اولیه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از نیروهای سازمانی برای ارتقای شغلی و جانشین‌پروری</li> <li>- تمرکز بر جذب نیرو و همچنین تقویت نیروهای موجود در سازمان با توجه به نیازهای موجود</li> <li>- مشارکت با شرکت‌های پیمانکاری در حوزه‌های جدید و گسترده</li> <li>- لزوم تمرکز هم‌زمان بر مهارت‌افزایی و جذب نیروی متخصص</li> </ul>
لزوم توجه به اصول اخلاقی و اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایبندی به اصول اسلامی در انتخاب حوزه سرمایه‌گذاری</li> <li>- تأکید بر رعایت اصول اخلاقی و اسلامی در روند کاری</li> <li>- حفظ ارزش‌های اخلاقی در حوزه بازاریابی جدید</li> <li>- اصل قرار دادن ارزش‌های سازمانی در قراردادهای جدید</li> </ul>
پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأکید بر اخلاق‌مداری و مشتری‌مداری در حوزه بازاریابی</li> <li>- توجه هم‌زمان در اصول اخلاقی به مشتریان و کارکنان و منافع سازمانی</li> <li>- مقدم بودن مشتری در هر صورت</li> <li>- اهمیت تکریم با مشتری بدون توجه به میزان سرمایه‌گذاری</li> <li>- برگزاری دوره‌های آموزشی نحوه برخورد و تکریم مشتری</li> <li>- غیراجباری بودن رعایت اصول و قواعد</li> <li>- برنامه مدون و مشخص در حوزه تکریم مشتری</li> </ul>
اتخاذ رویکرد مناسب در تدوین استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بررسی جزئی و تصمیم‌گیری کلی</li> <li>- تکوین آیین‌نامه‌های مدون در حوزه اصول و قواعد بازاریابی</li> <li>- در نظر گرفتن توانایی‌های اشخاص در ارائه امور مربوط به بازار</li> <li>- ارائه برنامه جداگانه برای هر بخش</li> <li>- ورود تخصصی به حوزه‌های خردتر در امر بازاریابی</li> </ul>
لزوم داشتن دانش کافی مدیریت از شرایط بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهمیت شناخت کافی رهبری در تدوین استراتژی‌ها</li> <li>- به‌روز بودن اطلاعات مدیریت</li> <li>- اهمیت به اصول بازاریابی در طراحی استراتژی‌های کلی سازمان</li> </ul>
بازاریابی با تمرکز بر گروه‌های خاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه خدمات حمایتی و تسهیلاتی برای مشتریان قدیمی</li> <li>- توجه به فعالیت‌های ویژه مانند فعالیت‌های عمرانی</li> <li>- تمرکز بر ارائه تسهیلات بلندمدت و کوتاه‌مدت برای منابع درآمدی</li> </ul>
تفاوت در خدمات ارائه شده به گروه‌های مختلف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه به گروه‌های هدف مشخص با سرمایه موجود در بانک</li> <li>- توجه به ویژگی‌های هر گروه در ارائه خدمات و جذب سرمایه</li> <li>- شیوه‌نامه متفاوت در حوزه عمل در مقابل مشتریان کلان و خرد</li> <li>- ارائه وام با شرایط متناسب هر گروه</li> </ul>

بعد از انجام این مرحله از کدگذاری، مرحله نهایی آن اجرا شد و مفاهیم نهایی از بین دسته‌های مفهومی استخراج

شدند.



جدول ۳. جدول مفاهیم نهایی

مفاهیم (مضامین) نهایی	دسته‌های مفهومی
طراحی و تجزیه و تحلیل شغل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لزوم تغییر در طراحی شغلی</li> <li>- تجزیه و تحلیل شغلی بر اساس استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>
ایجاد فضای روانی و کاری مناسب برای فعالیت مناسب در بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه به روابط کاری مناسب</li> <li>- جوّ سازمانی و فضای فیزیکی محیط کار</li> <li>- حمایت از پیشنهادها و جمع‌آوری شده</li> <li>- لزوم توجه به استراتژی‌های بازاریابی در ارزیابی عملکرد</li> <li>- ارائه پاداش‌های مالی</li> </ul>
فرایندهای نیروی انسانی با تمرکز بر استراتژی‌های بازار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش مبتنی بر نیازهای استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- لزوم داشتن دانش کافی مدیریت از شرایط بازار</li> <li>- متورینگ مناسب با اجرای استراتژی‌های بازاریابی</li> </ul>
تدوین برنامه برای ساختار سازی به روز و مناسب با استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجرای مؤثر برنامه جانشین‌پروری</li> <li>- جذب نیروی متخصص بر اساس استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی</li> </ul>
مشتری مداری و ارتباط با مشتری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لزوم توجه به اصول اخلاقی و اسلامی</li> <li>- تأکید بر اهمیت مقولهٔ تکریم مشتری</li> </ul>
فعالیت‌های پشتیبانی در جهت تحقق استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ رویکرد مناسب در تدوین استراتژی بازاریابی</li> <li>- تأمین بودجه در حوزه نوآوری در خدمات</li> <li>- نیاز به انطباق بیشتر ساختار سازمانی با استراتژی‌های بازاریابی</li> <li>- بازاریابی با تمرکز بر گروه‌های خاص</li> <li>- تفاوت در خدمات ارائه شده به گروه‌های مختلف</li> </ul>

انجام مراحل کدگذاری با توجه به حوزه بازاریابی و مدل فرایندهای منابع انسانی، به ایجاد کدهای سازمان یافته‌ای منجر شد که در جدول ۳ مشاهده می‌شود. کدهایی که ماحصل نگاه همه‌جانبه افراد است و به شناخت نقاط ضعف و قوت این حوزه کمک می‌کند. نتایج به دست آمده در این خصوص، نشان داد که انطباق در برخی از حوزه‌های فرایندهای منابع انسانی و بازاریابی، از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما بعضی از حوزه‌ها، به برنامه‌ریزی و ایجاد انطباق بیشتر نیاز دارند. با توجه به اینکه بانک‌ها، از جمله بنگاه‌های اقتصادی مهم در کشور ایران هستند و فعالیت‌های زیادی در حوزه بازار دارند، به قطع انطباق بیشتر با استراتژی‌های بازاریابی و فرایندهای منابع انسانی، باعث بهبود کارایی بانک‌ها خواهد شد.

### نتیجه‌گیری

بررسی‌های صورت گرفته در بین نمونه آماری، حاکی از آن است که در مرحلهٔ پراکنده، اقدامات مقدماتی در راستای تطابق با استراتژی‌های بازاریابی صورت گرفته است و در مرحلهٔ بعد که مبتدی است، توجه به نیروها و منابع انسانی وضعیت مطلوب و مناسبی دارد. در مرحلهٔ مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ با توجه به هدف پژوهش، نتایج بررسی‌ها نشان داد که

نیاز است برنامه‌ای مناسب برای تطابق ساختار سازمانی با استراتژی‌های بازاریابی در اولویت تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد تا تطابق بین ساختار سازمانی بانک‌ها و استراتژی‌های بازاریابی بیشتر شکل گیرد و تقویت شود. در خصوص تجزیه و تحلیل شغلی و طراحی شغلی، گروه‌بندی شغلی و تطابق آن‌ها با استراتژی بازاریابی، نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که برای ایجاد انطباق بیشتر، لازم است که تجزیه و تحلیل و طراحی شغلی به‌روزتر شود و با توجه به شرایط حاکم بر بازار پیش رود. در خصوص برنامه‌ریزی و جذب و گزینش شغلی نیز، نتیجه به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بانک‌های بررسی‌شده در این بخش با حساسیت زیادی عمل می‌کنند و برای جذب نیرو، شرایط و موقعیت زیادی را مدنظر قرار می‌دهند تا نیروی جذب شده بتواند در حوزه عملکردی سازمان مفید واقع شود.

یکی دیگر از مسائلی که در مرحله میانی بررسی شد، اهمیت آموزش در حوزه روابط کاری متناسب با شرایط بازار بود. از دید مصاحبه‌شوندگان با آموزش بیشتر و مناسب‌تر، این انطباق بیشتر خواهد شد؛ زیرا روابط کاری شکل‌گرفته در بین کارکنان و مدیران، به سبب ماهیت مالی نهاد مورد بررسی، یعنی بانک، تحت تأثیر شرایط بازار قرار می‌گیرد و اگر در این زمینه فرد توانایی مناسبی داشته باشد، می‌تواند دستاوردهای خوبی را کسب کند. در بررسی انطباق این حوزه با استراتژی‌های بازاریابی، نتایج نشان‌دهنده این بود که ارزیابی عملکرد در بانک‌ها انطباق مناسبی با استراتژی‌های بازاریابی دارد؛ زیرا امتیازهایی که مدیران در ارزیابی عملکرد کارکنان برای موفقیت در بخش بازاریابی و پیدا کردن بازارهای جدید تخصیص می‌دهند، در موقعیت شغلی افراد و همچنین کسب مزایا و امکانات، تأثیر بسزایی دارد که همین امر، از اولویت بازاریابی در دیدگاه مدیران بانک‌های مورد بررسی حکایت دارد. آموزش و افزایش مهارت‌های توانمندسازی نیروها و همچنین، مربیگری و منتورینگ و تیم‌سازی در خصوص انجام امور که به مرحله پیشرفته و بهینه مدل ۳۴۰۰۰ مربوط است، در انطباق با استراتژی‌های بازاریابی بسیار مهم و حائز اهمیت است؛ به همین دلیل در بررسی پیش رو نیز نتایج نشان داده است که آموزش و توانمندسازی و افزایش مهارت کارکنان در حوزه‌های مختلف با تأکید بیشتر بر بازاریابی تا چه میزان می‌تواند در موفقیت بانک‌ها تأثیرگذار باشد. وضعیت بانک‌های مورد بررسی نشان داد که نیاز است شرایط موجود بهینه‌سازی بشود و باید انطباق بیشتری در آموزش و توانمندسازی و شرایط بازار ایجاد شود.

از جمله مواردی که در همین بخش مهم است، نقش منتورها در روند انتقال مهارت‌ها و آموزش و اجرای بهتر استراتژی‌های سازمانی با تأکید بر استراتژی‌های بازاریابی است. مصاحبه‌شوندگان در پژوهش تأکید کرده‌اند که برای بهبود شرایط موجود نیاز است که ابتدای امر، منتورها و مدیران سازمانی، از لحاظ کسب مهارت و آموزش‌های لازم در شرایط مناسبی باشند تا بتوانند این مهارت‌ها و توانایی‌ها را به افراد منتقل کنند. نتایج بررسی این شرایط در بانک‌ها مورد مطالعه نشان داد که نیاز به بهبود شرایط در این زمینه در بانک‌ها دیده شده است.

از جمله فرایندهایی که در مرحله بهینه مدل ۳۴۰۰۰ به آن اشاره شده است، استفاده از پیشنهادها و نوآوری‌هاست. در مطالعه پیش رو، انطباق این امر با استراتژی‌های بازاریابی در بانک‌های نمونه بررسی شد. نتایج نشان داد که در بانک‌ها، جلسه‌ها و کارگروه‌های مناسبی برای استفاده از پیشنهادها ارائه شده، به خصوص در زمینه بانکداری الکترونیکی و خدماتی تشکیل شده است و برخی از بانک‌ها با تسهیل روند بوروکراسی اداری، زمینه مناسبی برای دریافت پیشنهادها را فراهم کرده‌اند و این فرایند با استراتژی‌های بازاریابی انطباق خوبی دارد؛ البته تأکید بیشتر بر حوزه

بازاریابی بوده است. یکی از حوزه‌های مهم منابع انسانی، در مرحلهٔ بهینه‌مدل فرایندهای منابع انسانی، توجه به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است. در بحث جانشین‌پروری و مدیریت استعدادپروری، دو دیدگاه وجود دارد: نگاه به داخل سازمان و نگاه به خارج از سازمان. بررسی‌های نشان می‌دهد که در بانک‌های موردبررسی، هم نگاه به داخل سازمان وجود دارد و هم به خارج سازمان؛ به همین دلیل پرورش و حفظ و نگهداشت نیروی داخلی، در خصوص اجرای بهتر و موفق‌تر استراتژی‌های بازاریابی، در کانون توجه مدیریت قرار دارد و شرایط مناسب است. علاوه‌بر آن، در بررسی‌ها مشخص شد که چنانچه سازمان به نیروهای خارج از محیط نیاز داشته باشد، مدیریت به جذب نیروهای متخصص از خارج از سازمان اقدام کرده است.

مرحلهٔ آخر در مدل فرایند منابع انسانی، مرحلهٔ متعالی است. یکی از بخش‌های مهم در این زمینه، مدیریت اخلاق و ارزش‌های فرهنگ سازمانی است که با توجه به اسلامی‌بودن جامعه، ارزش‌های اسلامی نیز در این زمینه دخیل است. در بررسی انطباق این مسائل با استراتژی‌های بازاریابی، نتایج نشان داد که در بانک‌های موردبررسی، اخلاق و ارزش‌های سازمانی و اسلامی در اولویت قرار دارند و در تدوین قراردادها یا حوزه‌هایی که به‌عنوان بازار هدف برای سرمایه‌گذاری انتخاب می‌شوند یا جذب سرمایه و محل کسب آن‌ها، همگی در روند فعالیت‌های اقتصادی بانک‌های مورد بررسی لحاظ می‌شوند. این نتیجه نشان می‌دهد که انطباق مناسبی در این خصوص به چشم می‌خورد؛ اما موضوعی که نباید از آن چشم‌پوشی کرد و مشارکت‌کنندگان نیز به آن اشاره کرده‌اند این است که برای ایجاد انطباق بیشتر، می‌بایست بانک‌ها و یا سازمان‌های دیگر، برنامهٔ مدون و مشخصی در این خصوص داشته باشند تا شرایط برای فعالیت تسهیل شود؛ زیرا نبود قوانین مشخص، شرایط را سخت‌تر می‌کند و ممکن است در زمینهٔ فعالیت بانکی مشکل‌ساز شود.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که تا چه میزان، فرایندهای منابع انسانی منطبق بر استراتژی‌های بازاریابی است و تا چه حد این انطباق اهمیت دارد و می‌تواند تأثیرگذار باشد. این نتیجه با نتایج بررسی دهقان و همکاران (۲۰۲۱) هم‌سو است. آن‌ها نیز در مطالعهٔ خود، به بررسی ارتباط متقابل تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و راهبردهای بازاریابی پرداختند و به تأثیر متقابل این دو اشاره کردند. در زمینهٔ منطبق بودن ساختار سازمانی و استراتژی‌های بازاریابی نیز، مشخص شد تا چه میزان به‌روز بودن ساختار سازمانی، می‌تواند شرایط را برای فعالیت در حوزه بازار آماده کند و موفقیت سازمان با ساختار به‌روز و منطبق بر شرایط بازار تا چه میزان اهمیت دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش یابارو و مواته (۲۰۲۰) هم‌راستاست. آن‌ها نیز ساختار سازمانی را در زمینهٔ انطباق و اجرای استراتژی‌های بازاریابی مهم تلقی کردند. در خصوص تأثیر فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اجرای استراتژی‌های بازاریابی و تعیین بازار هدف تا چه حد اهمیت دارد و باید به این امر توجه شود. مطالعه‌ای که ردی و شفر (۲۰۱۹) انجام داده‌اند نیز، در همین راستا بوده و با نتایج مطالعهٔ حاضر هم‌راستاست. آن‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی تا چه میزان می‌تواند بر ایجاد و اجرای استراتژی‌های سازمانی تأثیرگذار باشد و گاهی، سبب تغییر آن‌ها شود. نتایج پژوهش پیش رو نیز به این مهم رسید و نشان داد که نقش حمایتی از نوآوری‌ها و پیشنهادهای، می‌تواند راه‌گشای افق جدید در زمینهٔ اجرای بهتر استراتژی‌های سازمان باشد؛ به همین دلیل نیاز است که برای ایجاد این انطباق، بررسی‌های بیشتری صورت گیرد و با مطالعات مختلف، جنبه‌ها و حوزه‌های پنهان نیز شناسایی شود تا تصمیم‌گیری در این خصوص جامع‌تر و کامل‌تر شود.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، یحیی؛ منظری توکلی، حمدالله؛ سلاجقه، سنجر و کمالی، محمدجلال (۱۴۰۱). ارائه الگو امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار. *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۱ (۴۰)، ۸۷-۱۱۲.
- دهقان، مائده؛ احمدی، حیدر و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۰). کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی: تأکید بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۱ (۳)، ۱۲۹-۱۴۶.
- رضایی تبار، وحید (۱۳۹۹). *معرفی روش‌های آماری و داده‌کاوی در تحقیقات بازاریابی* (جلد اول)، تهران: نشر دانشگاه خوارزمی.
- رنجبریان، رسول (۱۳۹۲). معماری منابع انسانی. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۵۶ (۱۶۶)، ۱۵-۲۳.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). *مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی و درمانی*، تهران: نشر کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین و محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۸). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی* (چاپ یازدهم)، تهران: انتشارات مهربان.
- کاتلر، فیلیپ و کِلر، کوین لین (۱۳۹۴). *مدیریت بازاریابی* (علی پارسائیان، مترجم) تهران، نشر اتحاد (اتحاد، آیلار، ادبستان).
- محبعلی، داوود و فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). *مدیریت بازار (مدیریت بازاریابی)*، تهران: نشر امیرکبیر.
- محمدعلی تجربی، ایمان؛ نعمتی‌زاده، سینا؛ اسماعیل‌پور، حسن و بازایی، قاسمعلی (۱۳۹۸). الگوی اجرای استراتژیک بازاریابی بین‌الملل در بخش پایین‌دستی صنعت نفت ایران. *نشریه راهبردهای بازرگانی*، ۱۶ (۱۴)، ۱-۲۰.
- مشایخ، محمدرضا و مهدی‌زاده، شیرین (۱۴۰۱). بررسی تأثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو. *فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۸ (۱)، ۱۵۷-۱۷۷.
- ملک اخلاق، اسماعیل و میرعسکری، سیدرضا و امین، محدثه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های صنایع پوشاک و ساختمانی در شرایط رکود اقتصادی. *راهبردهای بازرگانی*، ۱۸ (۳۰)، ۴۹-۶۴.
- ورنر، جان و دسیمون، رندی ال (۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی (عباس عباس‌پور، مهدی وفایی‌زاده، سمیه دانشمندی و نرگس تیغ‌نورد، مترجمان). تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.

## References

- Cutler, P. & Keller, K.L. (2014). *Marketing Management*, (Ali Parsaiaian, Trans.). Tehran, Etihad Publishing House (Etihad, Aylar, Adebistan). (in Persian)
- Dehghan, M., Ahmadi, H. & Rajabpour, I. (2021). The application of human resource management policies for marketing managers: Emphasis on marketing strategies and organization performance in small and medium-sized companies. *Modern Marketing Research*, 11(3), 129-146. (in Persian)
- Devi, A. A. D. T. & Yasa, N. N. K. (2021). The role of customer satisfaction in mediating the influence of service quality and perceived value on brand loyalty. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(3), 315-328. <https://doi.org/10.21744/irjm.v8n3.1786>.

- Ebrahimzadeh, Y., Manzari Tavakoli, H., Selajge, S. & Kamali, M.J. (2021). Presenting a model of the feasibility of establishing a standard 34000 human resource management system in Ansar Bank. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 11 (40), 87-112. (in Persian)
- Ekakitie-Emonena, S. & Alagba, O. S. (2022). Customer relationship marketing & enterprise performance: Empirical evidence from leading banks in South-South Nigeria. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 106-120.
- Gholipor, A. & Mohammad Esmaili, N. (2018). *Human Resources Excellence Standard 34000*. (11<sup>th</sup> ed.). Tehran, Mehraban Publications. (in Persian)
- Gholipor, A. (2012). *Human Resource Management in Hospitals and Health Care Centers*, Tehran, Mehraban Publishing House. (in Persian)
- Kustina, K.T., Dewi, G.A.A.O., Prena, G.D., Suryasa, W. (2019). Branchless banking, third-party funds, and profitability evidence reference to banking sector in Indonesia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(2), 290-299.
- Malik Akhlaq, I., Mir Askari S.R, Amin, M. (2017). Investigating the impact of marketing strategies on the marketing performance of industrial and construction companies in economic recession, *Business Strategies Magazine*, 18(30), 49- 64. (in Persian)
- Mashaikh, M.R. & Mahdizadeh, Sh. (2021). Investigating the impact of the process maturity of the 34000 human resources excellence model on the performance management of employees in Tehran Daru Pharmaceutical Company, *Quarterly Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 8(1), 157- 177. (in Persian)
- Mohabali, D. & Farhani, A.A. (2016). *Market Management (Marketing Management)*, Tehran: Amirkabir Publishing.
- Mohammad Ali Tajrishi, I., Nematizadeh, S. & Esmailpour, H. & Bazaei, Gh. (2018). The model of strategic implementation of international marketing in the downstream sector of Iran's oil industry. *Business Strategies magazine*, 16(14), 1-20. (in Persian)
- Mohib Ali, D., Farhani, A.A. (2006). *Marketing Management*, Tehran, Amirkabir Publishing House. (in Persian)
- Morgan, N.A., Whitley, K. A., Feng, H. & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy Sanfrancisco*, 5(3), 489- 502.
- Piercy, N. & Cravens, W. D. (2008). *Strategic Marketing*. Amazon.com.
- Ranjbarian, R. (2012), Human Resources Architecture, social, economic, *scientific and cultural work and society monthly*, 56(166), 15- 23. (in Persian)
- Reddy, M. & Scheeper, C. (2019). Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In ASouth African Organisation. *The Journal of Applied Business Research*, 35(4),109-128.
- Rezaei Tabar, V. (2019). *Introduction of statistical methods and data mining in marketing research (Volume 1)*, Tehran: Khwarazmi University Publishing. (in Persian)

- Sunny, E. E. (2019). Managing Turbulent Business Environments in Nigeria: A Model Approach. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 29(3), 1-11. DOI:10.9734/jesbs/2019/v29i330111
- Werner, J. & Desimone, R.L. (2019). *Development of human resources* (Abbas Abbaspour, Mehdi Vafaizadeh, Somia Daneshmandi and Narges Tigh Noord, translators). Tehran: Publication of Presidential Public Administration Training Center. (in Persian)
- Yabarow, M. M. & Muathe, S. M. (2020). Organisational structure and strategy implementation: Empirical evidence from Oil Marketing Companies in Kenya. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 42-54.

