

بررسی نقش واسط مدیریت منابع انسانی حمایتی در تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی (مورد مطالعه: شعب مؤسسه اعتباری ملل در شهر تهران)

جمال محمدی^۱

۱. مشاور اقتصاد - سیاسی، نماینده مجلس شورای اسلامی؛ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشگاه شهید بهشتی
me@mohammadii.com

چکیده

بانکداری امروز، شیوه‌های نو، بازاریابی و مشتری‌گرایی مؤثر، ارائه تکنولوژی‌های جدید و سرویس‌دهی و خدمات مورد نظر مشتری را می‌طلبد که هر موسسه مالی در این امور موفق‌تر عمل نماید، در بازار رقابتی، موجب جذب منابع بالا و ماندگاری منابع و در نتیجه دوام و بقای دائمی آن مؤسسه با بهره‌وری بالا خواهد شد. امروزه تغییرات سریع در محیط و کوتاه‌تر شدن چرخه عمر محصولات و افزایش رقابت باعث شده است که سازمان‌ها برای ماندگاری در محیط به دنبال راه‌حل‌های جدید باشند. در چنین شرایطی توجه به نقش منابع انسانی و استراتژی مشتری‌محور به آن‌ها کمک می‌کند تا خود را با تغییرات محیطی انطباق داده و در صحنه رقابت باقی بمانند. در این پژوهش، نقش واسط مدیریت منابع انسانی حمایتی در تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شعب مؤسسه اعتباری ملل در شهر تهران در سال ۱۳۹۸ می‌باشد. براساس حجم جامعه، با استفاده از معادلات ساختاری، نمونه‌ای متشکل از ۹۶ نفر از مدیران شعب با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب گردید. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه مورد استفاده، به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از برنامه‌های نرم‌افزاری SPSS و Smart PLS پرداخته شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی حمایتی به‌عنوان یک متغیر واسط، نقش مهمی بر میزان تأثیرگذاری استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی مشتری محور، مدیریت منابع انسانی حمایتی، عملکرد مالی.

امروزه بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری در هر کشوری، به‌عنوان یکی از حلقه‌های مهم زنجیره امور مالی، جایگاه بااهمیتی در اقتصاد دارند. فضای رقابتی در اقتصاد جهانی، بانک‌ها و مؤسسه‌ها را به سمتی می‌برد تا از ابزارها و شیوه‌های مختلفی برای توسعه کمی و کیفی بازار خود بهره ببرند. لذا آنان باید راه‌هایی بیابند تا بتوانند استراتژی متمایزی را نسبت به دیگران برای ارائه خدمات به مشتریان اتخاذ کنند (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱). هم‌چنین سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای پیشینه‌کردن عملکرد و تلاش کارکنان خود هستند. در همین راستا، در سال‌های اخیر، توجه خاصی از ناحیه پژوهشگران سازمانی و مدیران سازمان‌ها به موضوع استراتژی مشتری محور صورت گرفته است، زیرا کسب مزیت رقابتی و نیل به بسیاری از موفقیت‌ها توسط سازمان‌ها ریشه در به‌کارگیری آن دارد. استراتژی مشتری محور به‌عنوان استراتژی تصویب شده توسط شرکت‌هایی که درصدد متمرکز شدن بر کارکنان با هماهنگی کردن تلاش‌های خود با هدف رضایت و حفظ مشتریان و درک نیاز آن‌ها تعریف می‌شود. برای رسیدن به اهداف این استراتژی، شرکت‌ها بایستی نسبت به منابع انسانی خود پشتیبانی لازم را به‌عمل آورند. گفته می‌شود که یک شرکت زمانی مدیریت منابع انسانی خود را پشتیبانی می‌کند که به نیازها، عملکرد، نگرش‌ها و نگرانی‌های آن‌ها متمرکز شده است (چادهوری و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی، شرکت‌هایی که نسبت به پشتیبانی منابع انسانی خود اطمینان دارند به بررسی نگرش و تعهد کارکنان نسبت به شغل خود اهتمام می‌ورزند، جلسات منظم برگزار می‌کنند و به بررسی احساسات و نگرانی‌های کارکنان و ارزیابی منظم آن‌ها می‌پردازند. بنابراین استراتژی‌های مشتری محور و منابع انسانی بایستی هماهنگ شوند. مدیریت منابع انسانی، نقش بسیار مهمی در اجرای استراتژی‌های مشتری محور و رضایت مشتریان دارد. رضایت مشتریان نیز در نهایت به بهبود عملکرد مالی شرکت کمک می‌کنند. هنگامی که شرکت‌ها استراتژی‌های مشتری محور اتخاذ می‌کنند، در جایگاه بهتری نسبت به ادراک نیازهای مشتریان بوده و بر اساس آن محصولات خود را تشویق و تشخیص دهند (ساونیا، ۲۰۱۴). به‌همین دلیل در این تحقیق به بررسی تأثیر استراتژی‌های مشتری محور بر عملکرد مالی با در نظر گرفتن نقش مدیریت منابع انسانی حمایتی پرداخته می‌شود. در ابتدا بیان مسئله و انگیزه انجام تحقیق ذکر می‌شود و پس از آن به ارائه مبانی نظری پیرامون متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود. در ادامه ذکر روش‌شناسی تحقیق، یافته‌های گزارش شده و در نهایت نتایج حاصل از تحقیق و پیشنهادات و محدودیت‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

بیان مسئله

با توجه به اینکه مسائل، مشکلات، نیازها و توقعات مشتریان روز به روز متنوع‌تر و گسترده‌تر می‌شوند، سازمان‌ها نیز، نیاز به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در این زمینه دارند تا بتوانند موجب افزایش رضایت‌مندی مشتریان گردند. در سطح سازمانی، فقدان مدیریت کارآمد و برانگیزاننده تعهد کاری و هم‌چنین بی‌توجهی به تخصص، نوآوری و خلاقیت کارکنان، ازجمله عوامل از بین برنده تعهد کارکنان به شمار می‌رود. خلاقیت کارکنان برای رسیدن به مزیت رقابتی بسیار ضروری است، بنابراین به‌منظور توسعه فرهنگ نوآوری باید خلاقیت، نوآوری و توسعه ایده‌های جدید را به‌عنوان ارزش‌های فرهنگی در سازمان تشویق نمود و یک سیستم مشترک از ارزش‌ها، باورها و اهداف نسبت به نوآوری ایجاد نمود. سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند، بنابراین آنچه که

جهان به‌ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان می‌باشد، لذا باید گفت برای پیشرفت، سازمان‌ها نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در کارکنان تقویت نمایند. از طرف دیگر با توجه به اینکه تعهد مدیران به مشتری‌گرایی، ضامن افزایش کیفیت محصولات و خدمات سازمان است، لذا سازمان باید با ایجاد شرایط مناسب در تأمین نیازها و انتظارات مشتریان، رضایت‌مندی آنان را نیز فراهم نماید (حجازی و حسینی مقدم، ۱۳۹۲). از طرفی، متغیرهایی هم‌چون نیاز به پیشرفت، تجربه و سن در عملکرد شغلی افراد، تأثیر معنی‌داری دارد. در بین عوامل تولید، نقش نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت است. نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود، به‌گونه‌ای که نبود کارکنان ماهر و متعهد، بقای هر سازمانی را به خطر می‌اندازد. در سازمان‌های خدماتی به دلیل ماهیت خدمات، نقش کارکنان شایسته و مشتری‌گرا در کسب رضایت مشتریان و مزیت رقابتی اهمیت بسزایی دارد. بدیهی است ارائه خدمات باکیفیت با هدف رضایت مشتریان، مستلزم داشتن کارکنانی راضی و متعهد است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر داشتن مشتریان راضی، نتیجه داشتن کارکنان راضی می‌باشد و این کلیدی‌ترین نکته موفقیت سازمان‌های مشتری‌گرا است. این موضوع در سازمان‌های خدماتی به دلیل ویژگی‌ها و ماهیت خاص این گروه از سازمان‌ها ملموس‌تر است. در ادامه به‌طور مختصر به متغیرهای تحقیق و پس از آن به بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود.

عملکرد، یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت و حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی به‌شمار می‌رود، چراکه بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به‌عبارتی، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در سیمای عملکردشان مشاهده کرد. فرهنگ انگلیسی آکسفورد، عملکرد را به‌عنوان "اجرا، به کار بستن و انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده" تعریف می‌کند. این تعریف علاوه بر اینکه با ستاده‌ها و برون‌دادها مرتبط است، نشان می‌دهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد. بنابراین عملکرد را می‌توان به‌عنوان "رفتار" تلقی کرد (وثوقی نیری و همکاران، ۱۳۹۵). عملکرد سازمانی را می‌توان با اندازه‌گیری‌های عینی (حساب‌های حسابرسی خارجی و حساب‌های ثبت شده)، یا اقدامات ذهنی (مثلاً ارزیابی‌هایی که توسط پاسخ‌دهندگان در مورد شرکت آن‌ها ارائه می‌شود)، اندازه‌گیری کرد (وال و همکاران، ۲۰۰۴). افزایش عملکرد سازمانی می‌تواند یک شرکت را در بلندمدت رقابتی کند. عوامل بسیاری هستند که بر عملکرد سازمانی شرکت تأثیر می‌گذارند. که در این تحقیق به بررسی استراتژی‌های مشتری‌محوری و مدیریت منابع انسانی حمایتی پرداخته می‌شود. ادبیات، مبانی را ارائه می‌دهد که وقتی یک شرکت، استراتژی‌های مشتری‌محوری را تصویب می‌کند، توانایی آن در تشخیص و پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان افزایش می‌یابد و استراتژی‌های مشتری‌محوری به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که محصولات را با توجه به نیازهای آن‌ها توسعه و اصلاح کنند. بنگاه‌های مبتنی بر مشتری سعی می‌کنند به‌طور مداوم نوآوری را برای پاداش و نگه داشتن مشتریان قابل اطمینان انجام دهند (چادهوری و همکاران، ۲۰۱۹). با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم سازمان‌های پیش‌تاز، تعریفی دیگر پیدا کرده‌اند و به‌تبع آن نقش جدیدی را در جوامع عهده‌دار گشته‌اند. واژه مشتری نیز از این دگرگونی در امان نمانده است، زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی‌کند، بلکه امروزه روابط انسان‌ها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا می‌کند؛ به‌طوری که هر دو برای رسیدن به هدف مطلوب خود به یکدیگر نیاز دارند (کفاش پور، ۱۳۹۴).

استراتژی مشتری محور، استراتژی‌ای است که باعث می‌شود شرکت‌ها نسبت به نیازهای مشتری متعهد باشند. چنین شرکت‌هایی، در اهداف و استراتژی‌های تجاری خود بر افزایش رضایت مشتری متمرکز می‌شوند. علاوه بر این، این استراتژی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد، رضایت مشتریان راضی خود را از طریق ارزیابی استراتژی‌های خود و در نظر گرفتن بازخورد مشتریان افزایش دهند (لین و همکاران، ۲۰۱۶). این استراتژی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتریان خود را به نحوی استثنایی بهتر از رقبای به رسمیت بشناسند و عملکرد خود را بهبود دهند. استراتژی‌هایی که مشتری‌گرا هستند به احتمال زیاد تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند (سان و همکاران، ۲۰۱۶). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی حمایتی تعریف شده به عنوان شیوه‌هایی که شامل مراقبت از کارکنان و رفاه و تسهیل آن‌ها در تکمیل وظایف‌شان می‌شود تعریف شده است که این امر می‌تواند حمایت زیادی در اجرای استراتژی مشتری محور ارائه دهد (لین و همکاران، ۲۰۱۶). لذا در این مطالعه، با در نظر گرفتن اهمیت استراتژی‌های مشتری محور، مدیریت منابع انسانی حمایتی و عملکرد، به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه مدیریت منابع انسانی حمایتی، به اجرای استراتژی‌های مشتری محور جهت بهبود عملکرد مالی اقدام می‌کند. این مطالعه هم‌چنین نقش مدیریت منابع انسانی حمایتی را در اجرای استراتژی روشن می‌کند و مطالعات قبلی در مورد مدیریت منابع انسانی را تقویت می‌کند و برای تمامی شرکت‌هایی که استراتژی مشتری محور را تصویب می‌کنند مفید خواهد بود تا بدانند چگونه می‌توانند منابع انسانی خود را برای رسیدن به هدف استراتژی بسیج کنند.

علاوه بر این، ارزیابی جامع ادبیات تحقیق نشان داد که مبانی نظری در رابطه با ارتباط مدیریت منابع انسانی حمایتی و استراتژی وجود دارد. محققان نیز بررسی بیش‌تر این ارتباط را پیشنهاد کرده‌اند (ژائو و چادویک، ۲۰۱۴). استراتژی‌های مشتری محور یک روش است که برای فروش و حفظ ارتباط با مشتریان استفاده می‌شود. در استراتژی‌های مشتری محور، سازمان‌ها تأکید بیش‌تری بر خدمت به مشتریان و نیازهای پایدار خود دارند. اهداف شخصی و جمعی کارکنان و مدیریت در جهت رضایت و حفظ مشتریان قرار دارد. سازمان‌هایی که از استراتژی‌های مشتری محور استفاده می‌کنند، هدف خود را بر جذب و ایجاد ارزش از طریق انجام نیازهای مشتریان به شیوه‌ای بهتر از رقبای خود قرار می‌دهند. در واقع یک راهبرد هوشمندانه استراتژیک، اهمیت چندانی ندارد مگر این‌که با موفقیت اجرا شود (نوبل، ۱۹۹۹). برای ایجاد یک استراتژی مؤثر، نقش و پشتیبانی کارکنان از همه گروه‌ها و بخش‌های سازمان مورد نیاز و بسیار مهم است. بنابراین، اداره منابع انسانی باید بتواند با مشکلات موجود در اجرای یک استراتژی مقابله کند و به‌طور مداوم ارزیابی‌هایی را که از طریق یک استراتژی به سازمان تحمیل می‌شود، ارزیابی کند.

محققان منابع انسانی معتقدند که مدیریت منابع انسانی از اجرای یک استراتژی حمایت می‌کند. اداره منابع انسانی بایستی نسبت به تغییرات ساختار سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی برای اطمینان از موفقیت اجرای یک استراتژی اقدام کند (به نقل از چادهوری و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که استراتژی مشتری‌گرا تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (سان و همکاران، ۲۰۱۶). یک سازمان با استفاده از این استراتژی، رضایت مشتری را به عنوان پایه و اساس کلیه تصمیمات کسب و کار در نظر می‌گیرد. این استراتژی شرکت را قادر می‌سازد که با برآورده ساختن و رفع نیازهای مشتریان بهتر از رقبای عمل کنند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). در مطالعات دیگر، نتایجی ملاحظه شد که در آن جهت‌گیری مشتری منجر به رشد منفی عملکرد شد (اگرس و همکاران، ۲۰۱۳). استراتژی مشتری محور با عملکرد

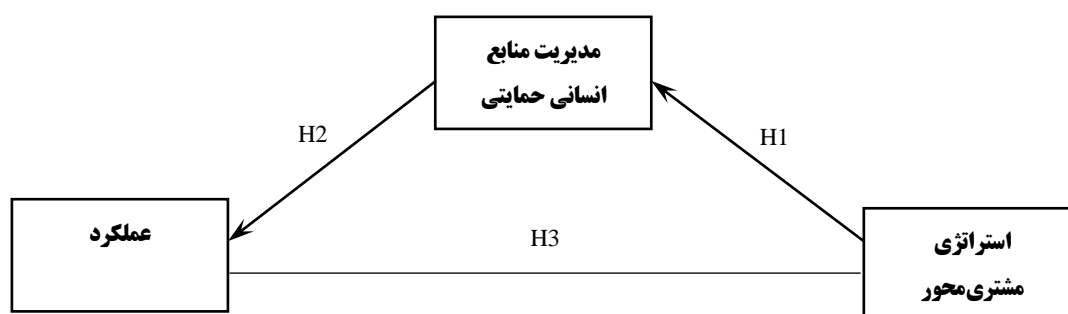
شرکت‌ها رابطه مثبت دارد (سان و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج مطالعات انجام شده در صنعت مهمانداری ایران نیز نشان داده است که عملکرد هتل به‌طور قابل توجهی با استراتژی‌های مشتری محوری مرتبط است (جلیلونند، ۲۰۱۷).

فرضیات پژوهش

- با توجه به موارد ذکر شده می‌توان فرضیه‌های پژوهش را به‌صورت ذیل مورد آزمون قرار داد:
- H1: استراتژی مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- H2: مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- H3: استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- H4: استراتژی مشتری محور با میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی تبیین‌کننده رابطه بین متغیرهای تعریف شده تدوین گردید. متغیرهای اصلی موجود در این مدل، سه متغیر به نام‌های استراتژی مشتری محور، مدیریت منابع انسانی حمایتی و عملکرد می‌باشد. متغیر استراتژی مشتری محور که در سمت راست مدل قرار دارد متغیر مستقل پژوهش است که ممکن است به‌شکلی مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد تأثیرگذار باشد. متغیر وابسته پژوهش عملکرد می‌باشد که از متغیرهای مستقل و واسطه، تأثیرپذیری دارد. مدیریت منابع انسانی حمایتی در این پژوهش به‌عنوان متغیر واسطه تلقی گردیده است. با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از مدل چادهوری و همکاران (۲۰۱۹)، در قالب شکل ۱ بیان گردیده است. قابل ذکر است که فرضیه ۴ (تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد از طریق مدیریت منابع انسانی حمایتی)، از ترکیب فرضیه‌های ۱ و ۲ قابل بیان است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از چادهوری و همکاران (۲۰۱۹)

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را شعب مؤسسه اعتباری ملل در شهر تهران در سال ۱۳۹۸ تشکیل می‌دهند. از آن‌جا که روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری، تا حدود زیادی با برخی از جنبه‌های رگرسیون چند متغیری شباهت دارد، می‌توان از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری برای تعیین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده نمود. در

تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات)، به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. طبق نظر "هیرو و همکاران" در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل را "هالینسکی و فلورت" و "میلر و کانس"، پیشنهاد نموده‌اند. از دیدگاه "جیمز استیونس" حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید. پس به طور کلی در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری، تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود (به نقل از هومن، ۱۳۹۳). لذا با توجه به اینکه تعداد گویه‌ها در این مطالعه ۱۲ گویه می‌باشد، استراتژی مشتری محور (۵ گویه شامل: تعهد به خدمت به مشتریان جهت رفع نیازهای آنان، هم‌راستایی اهداف و استراتژی‌ها با رضایت مشتریان، مبتنی بر درک نیاز مشتری بودن استراتژی‌های رقابتی، هم‌راستایی استراتژی‌های کسب و کار با افزایش ارزش برای مشتریان و ارزیابی سیستماتیک رضایت مشتری)، مدیریت منابع انسانی حمایتی (۴ گویه شامل: ارزیابی نیازهای کارکنان، برقراری جلسات منظم با کارکنان، درک نیازهای کارکنان به عنوان یک مدیر و ارزیابی نگرش کارکنان نسبت به شغل خود) و عملکرد مالی (۳ گویه شامل: سطح سود مؤسسه، حاشیه سود و بازگشت سرمایه)، برگرفته شده از چادهوری و همکاران (۲۰۱۹)، می‌توان بیان نمود که حداقل حجم نمونه بایستی ۶۰ نفر (۵*۶۰=۱۲) باشد. بدین منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۰ پرسشنامه توزیع و ۹۶ پرسشنامه قابل قبول جهت تجزیه و تحلیل انتخاب شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش شامل ۳ سؤال عمومی در مورد جنسیت، سن و تحصیلات مدیران شعب مؤسسه اعتباری ملل در شهر تهران و ۱۲ سؤال مرتبط با متغیرهای پژوهش بوده‌اند. این پرسشنامه‌ها از نوع بسته پاسخ با طیف پنج گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است.

روایی صوری پرسشنامه با توجه به نظرات ۳ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه بازاریابی و مدیریت استراتژیک دارای تخصص می‌باشند ارزیابی گردید. روایی سازه‌ای پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی قرار گرفت. ابتدا برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار شاخص KMO برای تمام متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵ و سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار بارهای عاملی برای تمام متغیرهای آشکار بالای ۰/۳ بود هیچ کدام از گویه‌ها کنار گذاشته نشدند.

جدول ۱. نتایج بررسی روایی و پایایی

نام متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	معنی داری آزمون بارتلت	درجه آزادی	مقدار تقریبی کای اسکوار	KMO	ضریب آلفای کرونباخ
استراتژی مشتری محور	COS1	۰/۶۴۸	۰/۰۰۰	۱۰	۳۰۷/۱۴۰	۰/۸۳۱	۰/۹۰۵
	COS2	۰/۸۰۰					
	COS3	۰/۷۴۲					
	COS4	۰/۷۵۱					
	COS5	۰/۶۸۹					

نام متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	معنی داری آزمون بار تلت	درجه آزادی	مقدار تقریبی کای اسکوار	KMO	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت منابع انسانی	SHR M1	۰/۶۷۳	۰/۰۰۰	۶	۱۷۸/۶۲۸	۰/۸۱۰	۰/۸۶۷
	SHR M2	۰/۷۱۴					
	SHR M3	۰/۷۶۶					
	SHR M4	۰/۷۰۸					
عملکرد	P1	۰/۷۴۳	۰/۰۰۰	۳	۱۴۵/۷۴۲	۰/۷۱۳	۰/۸۶۸
	P2	۰/۸۵۳					
	P3	۰/۷۸۸					

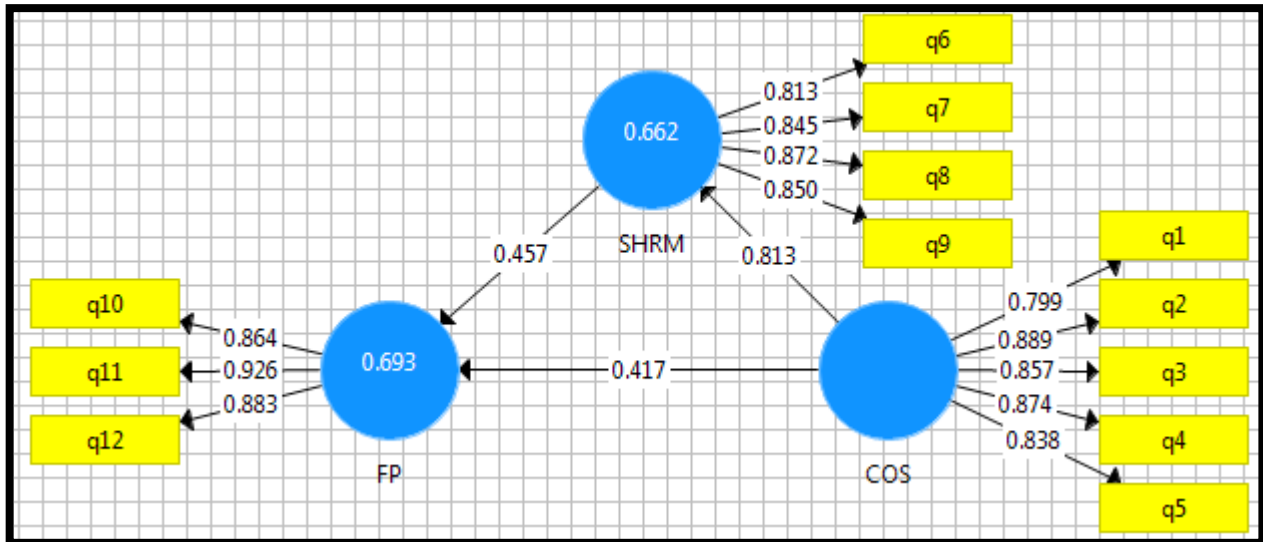
به منظور تعیین پایایی آزمون، روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. با توجه به این که تمامی مقادیر بالای ۰/۷ بود و می توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. جزئیات نتایج بررسی روایی و پایایی در قالب جدول ۱ گزارش گردیده است.

یافته‌های پژوهش

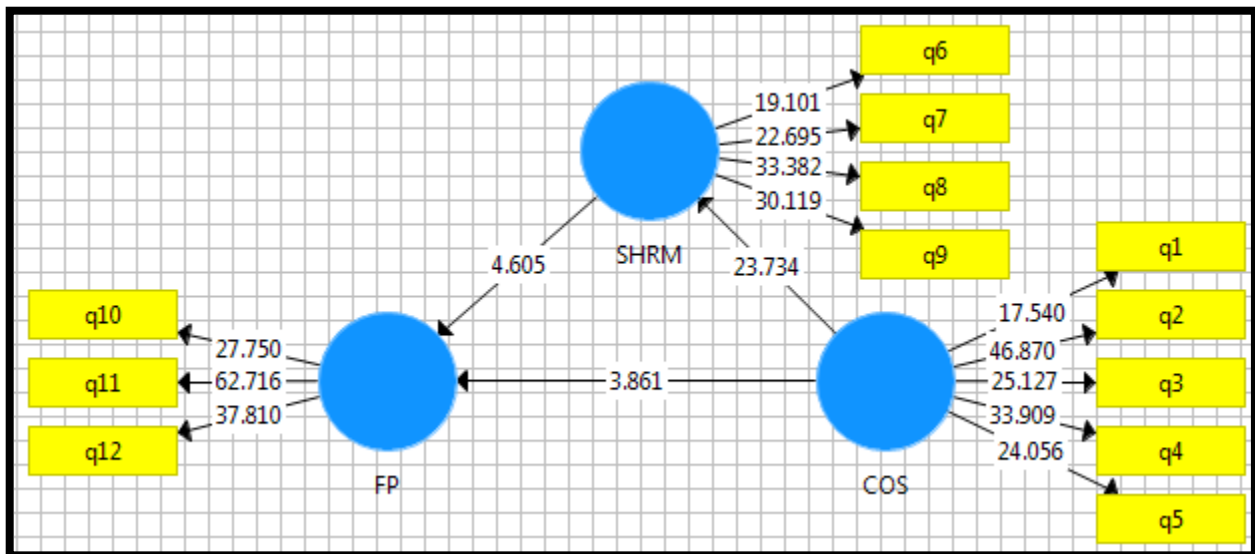
آمار توصیفی: مشخصات پاسخ دهندگان در این مطالعه با استفاده از ۳ متغیر جمعیت شناختی جنسیت، سن و میزان تحصیلات و صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. ۱۴/۱ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۸۵/۹ درصد از آن‌ها مرد بودند. ۲۷/۲ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۰/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۲/۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹/۸ درصد بیش از ۵۱ سال سن داشتند. ۱۰/۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای سطح تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم، ۹/۸ درصد فوق دیپلم، ۳۵/۹ درصد لیسانس و ۴۳/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند.

آمار استنباطی: در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. در شکل ۲ مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر) و در شکل ۳ مدل پژوهش در حالت معنی داری پارامترها آورده شده است.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial least Squares (PLS)



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر)



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معنی داری پارامترها (آماره t)

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش در جدول ۲ گزارش گردیده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش (فرضیه‌های مستقیم)

نتیجه	T-value	ضریب مسیر	ارتباط متغیرهای مکنون	فرضیه
تأیید فرضیه	۲۳/۷۳۴	۰/۸۱۳	استراتژی‌های مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی، تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۱

نتیجه	T-value	ضریب مسیر	ارتباط متغیرهای مکنون	فرضیه
تأیید فرضیه	۴/۶۰۵	۰/۴۵۷	مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی، تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۲
تأیید فرضیه	۳/۸۶۱	۰/۴۱۷	استراتژی‌های مشتری محور بر عملکرد مالی، تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۳

در مورد میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی حمایتی در تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد، همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، تأثیر استراتژی‌های مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی و تأثیر مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی معنی دار می‌باشد. لذا می‌توان بیان نمود که استراتژی‌های مشتری محور بر عملکرد مالی با میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی حمایتی معنی دار بوده و شدت اثر آن نیز برابر با $(۰/۳۷۲ = ۰/۴۵۷ * ۰/۸۱۳)$ می‌باشد. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار^۱ که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی^۳ می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۳، مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها، مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. بنابراین، اعتبار مدل و نتایج مستخرج شده از آن مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۳. شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص‌های حشو (CV Red)

متغیر	CV Com	CV Red
استراتژی مشتری محور	۰/۴۴۰	۰/۴۴۰
مدیریت منابع انسانی حمایتی	۰/۱۰۹	۰/۰۱۸
عملکرد مالی	۰/۲۸۴	۰/۲۹۶

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق در صنعت بانکداری انجام شد و به بررسی ارتباط بین استراتژی‌های مشتری محور با عملکرد با میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی حمایتی پرداخت. تمام فرضیه‌های پیشنهاد شده در این تحقیق توسط یافته‌ها پشتیبانی می‌شود. فرضیه‌ها با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه از مدیران مؤسسه اعتباری ملل در شهر تهران مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و یافته‌ها نشان داد که استراتژی مشتری محور به‌طور قابل توجهی با عملکرد مالی شرکت ارتباط دارد. علاوه بر این مشخص شد که مدیریت منابع انسانی حمایتی و نقش میانجی در تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت دارد. این نتایج عمدتاً با

1. Cross-validation
2. CV-Communality
3. CV-Redundancy

ادبیات موجود در مورد ارتباط بین متغیرهای تحقیق هم‌راستا بوده است که در ادامه به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود. بر اساس ادبیات موجود در استراتژی مشتری‌گرا و عملکرد، می‌توان عنوان نمود، یک سازمان با استفاده از این استراتژی که مبتنی بر مشتری محسوب می‌شود، زمانی در موقعیتی بهتر قرار می‌گیرد که مشتریان را درک کند. تنها در این زمان است که سازمان می‌تواند به‌طور هم‌زمان رضایت مشتریان و عملکرد مالی خود را بهبود بخشد و این بدین معنی است که این استراتژی، قادر به نگه‌داشتن مشتریان موجود و هم‌چنین ایجاد مشتری‌های جدید بوده و می‌تواند به‌عنوان یک منبع جدید منجر به سودآوری گردد.

بنابراین، سودآوری و عملکرد مالی شرکت‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند افزایش می‌یابد. استراتژی‌های مشتری محور شرکت‌ها جهت درک نیازهای مشتریان و هماهنگی تلاش با اهداف خود به‌منظور برآورده کردن تقاضاهای مشتریان و حفظ آن‌ها نیاز به کارکنان دارد (لیانو و سابامونی، ۲۰۰۸). در برخی موارد، استراتژی‌های مشتری محور نمی‌تواند به‌تنهایی عملکرد مالی شرکت را بهبود بخشد؛ به‌عنوان مثال، یک مشتری در یک هتل، تا زمانی که خدمتکاران، کارکنان هتل و سایر واحدهای منابع انسانی نتوانند کار کنند رضایت کامل ندارد. بنابراین مدیریت منابع انسانی حمایتی، استراتژی‌های مشتری محور شرکت‌ها را برای اجرای مؤثر آن بسیج می‌کند (لین و همکاران، ۲۰۱۶). لذا شرکت‌هایی که تحت استراتژی‌های مشتری محور کار می‌کنند از رفتارهای بسیار کمک‌کننده نسبت به مشتری، مانند ارزیابی عملکرد و پشتیبانی درک شده استفاده می‌کنند (نیشی و همکاران، ۲۰۰۸). هنگامی که یک شرکت مشتری‌گرا است، اهمیت رضایت کارکنان را می‌داند، زیرا یک کارمند راضی، رضایت مشتری را افزایش می‌دهد. بنابراین، برای دستیابی به هدف شرکت، شرکت از کارایی منابع انسانی برای ایجاد انگیزه و ارضای کارکنان و شناخت مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز کارکنان برای رضایت مشتری استفاده می‌کند و از این طریق منجر به مدیریت منابع انسانی حمایتی می‌شود. به این ترتیب، مدیریت منابع انسانی حمایتی می‌تواند با استراتژی‌های مشتری محور مناسب همگام باشد (لین و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی حمایتی بر بسیاری از تمرینات تمرکز دارد. به‌عنوان مثال، ارزیابی عملکردی که در توسعه کارکنان مفید است و بیش از ارزیابی‌ها کمک می‌کند تا زمینه‌هایی را برای بهبود عملکرد شناسایی کنند، این‌ها بخش‌های ضروری مدیریت منابع انسانی حمایتی هستند. به این ترتیب، استراتژی‌های مشتری محور، یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی حمایتی را در یک سازمان منجر می‌شود که این امر می‌تواند عملکرد مالی شرکت مربوطه را افزایش دهد (نیشی و همکاران، ۲۰۰۸).

با توجه به ماهیت خدماتی بودن مؤسسه اعتباری ملل، در ماهیت هر خدمت باید نیازهای مشتریان از طریق تحقیق و توسعه بازاریابی شناسایی و در نظر گرفته شود. در نتیجه پیشنهاد می‌شود، مؤسسه اعتباری ملل، یک شبکه تبادل نظرات و ارزیابی مستمر نظرات مردم در خصوص انتقادات و پیشنهادهای، شکایات و بررسی آن‌ها و میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در درون شعب ایجاد کند و سعی در استفاده از نظرات انتقادی و سازنده مراجعین و مشتریان نماید. علاوه بر این، این مؤسسه می‌تواند برای افزایش رضایت و جلب توجه مشتریان خاص خود، بخشی از سهام خود را هر چند هم ناچیز، به مشتریان کلان بفروشد و با این کار، در مشتری این احساس را ایجاد کند که در سود و زیان مؤسسه، شریک است. از طرفی، مؤسسه می‌تواند برای مشتریان فعال خود نیز موارد تشویقی قرار دهد؛ از جمله این که سقف مبلغ برداشت از خودپردازها را افزایش دهد. هم‌چنین مؤسسه باید برای مشتریان ارزنده خود، امکانات رفاهی از جمله تخفیف در استفاده از سالن‌های مؤسسه، امکانات درمانی، ورزشی و غیره قرار دهد. به‌طور مثال با اجاره

سالن‌های ورزشی و تفریحی، زمان‌هایی را برای استفاده مشتریان اختصاص دهد که این عامل نه تنها رضایت آنان را تأمین می‌نماید، بلکه تبلیغ بسیار مؤثری را نیز فراهم می‌آورد.

با این حال، این تحقیق درصدد ارائه راهنمایی و پیشنهادات مختلف به صورت تئوری و عملی بوده و تنها در بخش خدماتی و آن هم در صنعت بانکداری انجام شده است، لذا یافته‌ها و نتایج ممکن است قابل انتقال به تمام بخش‌ها نباشد و احتمال عدم تعمیم نتایج برای بخش‌های دیگر با این تحقیق وجود دارد. بنابراین، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که این تحقیق را در بخش‌های دیگر انجام دهند تا نتایج و یافته‌ها قابل تشخیص باشند. در این تحقیق از اندازه‌گیری ذهنی برای اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت استفاده شده است. محققان آینده می‌توانند این رابطه را با استفاده از اطلاعات عینی در مورد عملکرد مالی شرکت‌ها آزمایش کنند.

منابع

1. حجازی، سیدرضا و سید محمدرضا حسینی مقدم (۱۳۹۲). تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با تأکید بر نقش میانجی‌گری بازارگرایی. کار و جامعه، ۱۶۶، صص ۴۴-۵۳.
2. عطاران، جواد؛ دیواندری، علی و حیات آدینف (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع‌محور. مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۹۱-۱۱۲.
3. کفاش پور، آذر (۱۳۹۴). بازارشناسی پیشرفته (چاپ اول). مشهد، واژگان خرد.
4. محمدی، جیران؛ رحیمی، فرج‌اله؛ فاخر، اسلام و قاسم شعبی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین تناسب شخصیت - شغل، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستادی شرکت فولاد خوزستان). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت؛ چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
5. وثوقی نیری، عبدالله؛ روح‌الهی، احمد و حمید محمدحسین (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استرس شغلی بر سلامت عمومی و عملکرد شغلی کارکنان مراقبت پرواز. دو ماهنامه سلامت کار ایران، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۴۷-۵۷.
6. هومن، حیدرعلی (۱۳۹۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت.
7. Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U. & Roomi, M.A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. *Personnel Review*.
8. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S. & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
9. Jalilvand, M.R. (2017). The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(1), 43-61.
10. Liao, H., & Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: Joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317.
11. Lin, C.H., Sanders, K., Sun, J.M., Shipton, H. & Mooi, E.A. (2016). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: The role of human resource management and customer-linking capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.

12. Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
13. Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
14. Noble, C.H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.
15. Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
16. Sun, J., Yao, M., Zhang, W., Chen, Y. & Liu, Y. (2016). Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance: A study of Chinese automobile firms. *Internet Research*, 26(2), 546-562.
17. Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
18. Zhao, Z.J. & Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic management journal*, 35(12), 1867-1880.