

## طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار در صنایع تولیدی<sup>۱</sup>

سعید رضایی<sup>۱</sup> - دکتر سیدرضا سیدجوادین<sup>۲</sup> - دکتر اسداله گنجعلی<sup>۳</sup>

دکتر بیژن عبداللهی<sup>۴</sup>

### چکیده

علیرغم اینکه مشتری‌مداری به عنوان یکی از گرایش‌های راهبردی نقش چشمگیری در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند اما مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشتری‌مداری چندان مورد توجه واقع نشده است. مدل‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز فاقد هرگونه جهت‌گیری هستند بطوری که برای سازمان‌های مشتری‌مدار مطلوبیت کافی ندارند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در صنایع تولیدی با رویکرد مشتری‌مداری انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که با استراتژی اکتشافی و به روش ترکیبی انجام پذیرفت. برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌های کیفی یک بار توسط نرم‌افزار MAXQDA و یک بار هم بصورت دستی کدگذاری شدند. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی، شناسایی ۱۳۵ مضمون پایه، ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر بود که در قالب یک مدل ارائه شده‌اند. الگوی پیشنهادی دارای سه بُعد بافت، محتوا و نتایج است. یافته‌های بخش کیفی در قالب پرسشنامه سنخیت‌سنجی در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی کشور قرار گرفت. نتایج تحلیل بخش کمی نشان می‌دهد تمامی مضامین شناسایی شده با مدل مرتبط هستند و درباره اهمیت آنها بین خبرگان اتفاق نظر وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مشتری‌مداری، صنایع تولیدی، تحلیل مضمون

۱- این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی

\*\* نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران [rjavadin@ut.ac.ir](mailto:rjavadin@ut.ac.ir)

\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

## مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی بسیار پویا فعالیت می‌کنند و با توجه به مقتضیات محیطی خود می‌توانند گرایش یا جهت‌گیری‌های راهبردی متفاوتی از جمله گرایش کاهش هزینه، گرایش فروش، گرایش کارآفرینانه، گرایش مشتری‌مداری و غیره اتخاذ کنند. گرایش‌های راهبردی به عنوان فلسفه سازمانی هستند که از طریق یک سری ارزش‌ها و باورهای بنیادین بر نحوه اداره یا فعالیت کسب و کار تأثیر می‌گذارند (Theodosiou et al., 2012). به عنوان مثال شرکت‌هایی که گرایش فروش دارند بر این باور هستند که محصول به فروش نمی‌رسد مگر اینکه تبلیغات و فعالیت‌های ترفیعی گسترده صورت گیرد. شرکت‌هایی که از گرایش تولید پیروی می‌کنند بر این باور هستند که مدیریت باید بر بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز شود چون مشتریان خواهان محصولاتی هستند که در دسترس بوده و قدرت خرید آن را داشته باشند (روستا و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵-۲۲). مشتری‌مداری به عنوان پایه و اساس کسب و کارها محسوب می‌شود و بی‌توجهی به این اصل مهم سبب حذف سازمان‌ها از صحنه رقابت خواهد شد (Arndt & Karande, 2012). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد طراحی و پیاده‌سازی ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های مطلوب جهت ایجاد مشتری‌مداری از مهمترین چالش‌های سازمان‌ها است (Baker, 2002). مشتری‌مداری و تمرکز بر مشتری در اکثر گزارش‌های سالیانه سازمان‌ها به چشم می‌خورد اما تعداد سازمان‌هایی که عملاً توانستند در این مسیر موفق شوند بسیار اندک است (Shah et al., 2006: 113). نتایج پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد حتی در برخی شرکت‌های تولیدی بزرگ و با سابقه، میزان رضایت مشتریان در سطح نامطلوبی قرار دارد بطوری که مشتری‌مداری فقط در حد یک شعار باقی مانده است (وزیر زنجانی، ۱۳۸۹؛ شرح شریفی، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر، الگوهای متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی طراحی و ارائه شده‌اند اما الگوهای موجود فاقد جهت‌گیری خاصی هستند. مدیریت منابع انسانی عام که فاقد هرگونه جهت‌گیری است برای برآورده‌سازی نیاز مشتریان مطلوبیت کافی ندارد چون با مقتضیات سازمان همسو نیست (Bowen, 1996: 40; Hong et al., 2013: 251). علاوه بر این، مدل‌های موجود در معرفی زیر معیارها دچار کلی‌گویی بوده و همین مسأله سبب می‌شود مدیران منابع انسانی دچار ابهام و سردرگمی شوند. از طرفی یافته‌ها (Kopelman et al., 2012; Lin et al., 2016) نشان می‌دهد سازمان‌های مشتری‌مدار از مزایایی نظیر افزایش شهرت، افزایش رضایت مشتریان، افزایش

فروش، افزایش بهره‌وری و سودآوری بیشتر بهره‌مند می‌شوند. علیرغم اهمیت بالای مشتری‌مداری، تاکنون الگویی برای مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشتری‌مداری در صنایع تولیدی ارائه نشده است. پژوهش حاضر در صدد است به این سؤال که ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار در صنایع تولیدی کدامند، پاسخ دهد. پژوهش حاضر از چند جنبه دارای نوآوری است. اول اینکه بر اساس بررسی نگارنده‌گان اولین پژوهشی است که به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار در صنایع تولیدی می‌پردازد، تاکنون چه در پژوهش‌های خارجی و چه در پژوهش‌های داخلی الگویی برای مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مشتری‌مداری ارائه نشده است. دوم اینکه، پژوهش حاضر سعی دارد سایر الزامات سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی، رهبری و غیره که ممکن است بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار باشند را هم شناسایی کند. الگوهای موجود به ابعاد زمینه‌ای توجه کافی نداشته‌اند در حالیکه طبق تئوری سیستمی اثربخشی زمانی حاصل می‌شود که همه عناصر سازمانی با یکدیگر همسو و هم‌جهت باشند. سوم اینکه، تمرکز این پژوهش بر صنایع تولیدی است در حالیکه اکثر تحقیقاتی که تاکنون در حوزه مشتری‌مداری انجام شده‌اند بر صنایع خدماتی متمرکز بوده‌اند. این پژوهش می‌تواند ضمن توسعه دانش نظری و کشف ناشناخته‌ها در این حوزه، راهنمای عملی برای مدیران منابع انسانی فراهم نماید.

### مبانی نظری

مشتری‌مداری یک جهت‌گیری سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل موجب شکل‌گیری رفتارهای مطلوب جهت ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود (Arndt & Karande, 2012: 353). واژگان و عبارتهایی نظیر همیشه حق با مشتری است، مشتری پادشاه است، تکریم ارباب رجوع و امثالهم همگی به مفهوم مشتری‌مداری اشاره دارند. سازمان مشتری‌مدار، برآورده‌سازی نیاز فعلی و آتی مشتریان را مهمترین اولویت خود می‌داند و تلاش می‌کند نیاز مشتریان را به بهترین وجه برآورده سازد (Ziggers & Hensler, 2015). واندرمر و (Vandermerwe, 2014: 2) معتقد است مشتری‌مداری یک هدف والا و بشردوستانه است. به زعم وی، سازمان مشتری‌مدار نیت خیر برای کل جامعه دارد و به دنبال بهبود زندگی مشتریان، شهروندان و همچنین محیطی

است که در آن فعالیت می‌کند. سازمان مشتری‌مدار صرفاً به تجارت و کسب درآمد فکر نمی‌کند بلکه به دنبال افزایش رفاه همگان است.

علیرغم اینکه بقا و موفقیت سازمان‌ها به مشتریان متکی است اما معمولاً واحدهای منابع انسانی نیازهای مالکان، مدیران و کارکنان را در اولویت قرار داده و نیازهای مشتریان را نادیده می‌گیرند (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1999:201). مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار به خط‌مشی‌ها، اقدامات و رویه‌های حوزه منابع انسانی اشاره دارد که هدفش برآورده‌سازی نیازهای مشتریان در بازار هدف سازمان است (Schneider, 1994:64). مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار تمرکز خود را از این باور که "کارکنان مهمترین دارایی‌های سازمان هستند" به سمت این باور که "کارکنان مهمترین دارایی مشتریان هستند" معطوف می‌کند. همچنین تمرکز خود را از این تفکر که "می‌خواهیم سازمان ما بهترین مکان برای کارکنان باشد" به سمت این تفکر که "می‌خواهیم سازمان ما بهترین مکان برای کارکنانی باشد که مورد قبول مشتریان ما هستند" معطوف می‌کند (Cartwright, 2005:83).

در اکثر سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی صرفاً بر داخل سازمان و رفع نیازها یا اهداف داخلی سازمان تمرکز دارد و زمانی مدیریت منابع انسانی را اثربخش می‌دانند که استانداردهای تعریف شده برای اثربخشی کارکنان ارتقاء یابد. معیارهای اثربخشی کارکنان بطور معمول شامل عناصر ملموس نظیر تعداد فروش، مقدار ضایعات، میزان خرابی محصول، تعداد ساعات غیبت و حضور کارکنان، مقدار وصول مطالبات، تعداد تلفن‌های پاسخ داده شده و غیره می‌باشد در حالیکه سایر عوامل ناملموس و کیفی نظیر رفتار مؤدبانه با مشتریان، برخورد گرم و دوستانه با مشتریان، نحوه تعامل با همکاران و غیره نه تنها در ارزیابی عملکرد بلکه در سایر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نظیر جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، جبران خدمات و غیره مورد توجه قرار نمی‌گیرد. همچنین تمامی معیارهای ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی داخلی هستند و به معیارهای بیرونی نظیر رضایت مشتریان هیچ توجهی نمی‌شود. در واقع مدیریت منابع انسانی بطور سنتی در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی تولید که خود نشأت گرفته از انقلاب صنعتی است حرکت می‌کند. اگر با دقت به اصول مدیریت علمی تیلور، نهضت روابط انسانی و غنی‌سازی مشاغل نگاه کنیم متوجه می‌شویم که هدف همه این اصول افزایش بهره‌وری کارکنان از طریق افزایش رضایت شغلی شان است و تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی فقط بر

افزایش بهره‌وری کارکنان و نهایتاً افزایش بهره‌وری سازمان تمرکز دارند (Schneider, 1994:65).

به زعم محققان (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1999:201)، وقتی صحبت از مدیریت منابع انسانی مشتری مدار می‌شود بسیاری از محققان و مدیران به اشتباه تصور می‌کنند مدیریت منابع انسانی باید فعالیت‌های خود را صرفاً بر جلب رضایت مشتریان داخلی یعنی کارکنان متمرکز نماید تا آنها نیز رضایت مشتریان بیرونی را جلب نمایند در حالیکه اینگونه نیست. اگرچه جلب رضایت کارکنان لازمه جلب رضایت مشتریان است اما مدیریت منابع انسانی مشتری مدار باید فراتر از این رفته و تمرکز خود را روی مشتریان بیرونی سازمان قرار دهد. مشتری مدار شدن مدیریت منابع انسانی محدوده فعالیت واحد منابع انسانی را به خارج از سازمان یعنی بازار هدف گسترش می‌دهد. به اعتقاد اشنایدر (Schneider, 1994:70-71) وقتی هدف اصلی سازمان‌های مشتری مدار جلب رضایت مشتریان و وفادار ساختن آنها به سازمان است نمی‌توانند از همان اصول و معیارهایی که سایر سازمان‌ها پیروی می‌کنند برای تحقق اهداف خود بهره ببرند. طبق مفهوم مدیریت منابع انسانی مشتری مدار، نوع استعدادهایی که جذب می‌شوند، نوع آموزش‌هایی که ارائه می‌شود، نحوه مدیریت عملکرد، نحوه جبران خدمات و غیره باید در راستای نیازها و انتظارات مشتریان سازمان باشد. اگر مدیریت منابع انسانی بر مشتریان یا بازار هدف سازمان متمرکز نشود قادر نخواهد بود رضایت مشتریان را جلب کند.

در حوزه مدیریت منابع انسانی مدل‌های متعددی وجود دارد مانند مدل میشیگان، مدل هاروارد، مدل جنبه‌های سخت و نرم، مدل گست<sup>۱</sup>، مدل وارویک<sup>۲</sup>، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، مدل فیلیپس و مدل تعالی انجمن منابع انسانی ایران.

مدل میشیگان که در سال ۱۹۸۴ توسط فامبورن و همکارانش از دانشگاه میشیگان ارائه شد بر این اصل استوار است که سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی و مدیریت شوند که با استراتژی سازمان همسو باشند. این مدل بر ارتباط متقابل و انسجام بین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند. این محققان اولین گام را به سمت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی برداشتند. در این مدل مدیریت منابع انسانی دارای زیرسیستم‌های: انتخاب، عملکرد، ارزیابی، پاداش و بهسازی است. مدل میشیگان

1- Guest

2- Warwick

رویکرد مکانیکی نسبت به منابع انسانی دارد یعنی بر این فرض استوار است که کارکنان مثل منابع سازمان هستند که باید با کمترین قیمت آنها را بدست آورد، تا حد امکان آنها را استثمار کرد و در استفاده از آنها باید صرفه جویی کرد (Kandula, 2003:4).

مدل هاروارد که توسط بیر و همکاران<sup>۱</sup> ارائه شد دارای پنج بُعد گروههای ذینفع، عوامل موقعیتی، سیاست‌های منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی و نتایج بلندمدت است. طبق این مدل، اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی باید با عناصر محیط بیرون سازمان هم مطابقت داشته باشد. از نقاط مثبت دیگر این مدل آنست که فرآیند یا نحوه تأثیرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر نتایج بلندمدت را نشان می‌دهد. این مدل تأکید دارد که مدیران باید به کارکنان خود به عنوان دارایی‌های ارزشمند بنگرند و در مدیریت آنها دید بلندمدت داشته باشند (Armstrong, 2014:9).

مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی اولین بار توسط کورتیس<sup>۲</sup> ارائه شد و با موفقیت در چندین شرکت بزرگ پیاده سازی شده است. طبق این مدل، سیستم منابع انسانی نمی‌تواند یکباره به تکامل برسد و همه زیرسیستم‌ها را همزمان به سر حد کمال برساند به همین دلیل در این مدل مراحل مختلفی برای حرکت در مسیر بهبود لحاظ شده است. این مدل دارای پنج سطح است و هرچه به سمت سطوح بالاتر می‌رود میزان بلوغ فعالیت‌های منابع انسانی افزایش می‌یابد و فرایندهای پیچیده‌تر و کامل تری مورد توجه قرار می‌گیرند (Curtis et al., 2002).

مدل جنبه‌های سخت و نرم که توسط استوری<sup>۳</sup> ارائه شد، مدیریت منابع انسانی را به جنبه‌های سخت و نرم تقسیم می‌کند. در جنبه سخت بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کند. به عبارتی دیگر، مدیریت منابع انسانی باید با نیروی کار همانند سایر منابع سازمانی برخورد کرده و از طریق کنترل شدید بر حداکثر کردن بهره‌وری متمرکز شود. جنبه نرم که ریشه در مکتب روابط انسانی دارد بر تعهد، انگیزش و رهبری آنها تمرکز دارد (Armstrong, 2014:10).

مدل گست که توسط محققى به همین نام ارائه شد دارای شش بُعد است: استراتژی مدیریت منابع انسانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، نتایج مدیریت منابع انسانی، نتایج

1- Beer et al.

2- Curtis

3- Storey

رفتاری، نتایج عملکردی و نتایج مالی. این مدل ریشه در مدیریت استراتژیک دارد و از این نظر با مدیریت سنتی پرسنل تفاوت دارد. این مدل به رابطه بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار اشاره دارد. طبق این مدل، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید بگونه‌ای طراحی و اجرا شوند که منجر به نتایج منابع انسانی مانند تعهد بالا، کیفیت بالا و انعطاف پذیری شود (Guest, 1997).

مدل وارویک دارای پنج بُعد عوامل موقعیتی بیرونی، عوامل موقعیتی درونی، عوامل موقعیتی مدیریت منابع انسانی، عوامل موقعیتی استراتژی سازمان و محتوای منابع انسانی است. این مدل نیز همانند مدل هاروارد به عوامل محیط درونی و بیرونی مدیریت منابع انسانی توجه می‌کند. این مدل عناصر تأثیرگذار محیطی را طبقه بندی می‌کند و نحوه تأثیرگذاری عناصر محیط دور بر محیط نزدیک و نهایتاً مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. البته در این مدل مشخص نشده که چگونه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (Hendry and Pettigrew, 1990).

مدل فیلیپس<sup>۱</sup> که دارای سطوح مختلفی می‌باشد به بررسی فرایندی منابع انسانی نیز مشهور است دارای ده مولفه محوری بوده و هر کدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی استوار است. هدف این مدل ایجاد توانایی در مدیران منابع انسانی جهت ارزیابی کیفیت فرایندهای منابع انسانی است و به سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌سازد تا برنامه‌ریزی مستمری در جهت بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در قالب برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام در جهت تحقق اهداف تعالی منابع انسانی داشته باشند.

مدل تعالی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران که آخرین ویرایش آن مربوط به سال ۱۳۸۸ می‌باشد. این مدل دارای دو بخش "توانمندسازها" و "نتایج" است که در مجموع دارای ۹ معیار و ۲۸ زیرمعیار است. توانمندسازها حوزه‌های منابع انسانی سازمان را یکپارچه کرده و مورد حمایت قرار می‌دهند و بر نتایج منابع انسانی و نتایج سازمان تأثیر می‌گذارند. ارزش‌های محوری این مدل عبارتند از: ۱- رهبری استراتژیک ۲- یادگیری، توسعه و بهبود مستمر ۳- تمرکز بر نتایج حاصل از مدیریت مبتنی بر فرآیند ۴- تأکید بر مسئولیت اجتماعی، اخلاق کاری و ارزش‌مداری ۵- نگرش سرمایه‌ای نسبت به منابع انسانی. این مدل دارای یک چرخه یادگیری است که کمک می‌کند توانمندسازها بهبود یافته و در نتیجه نتایج بهبود یابند.

هریک از این مدل‌های منابع انسانی بینش ارزشمندی ارائه می‌دهند و نقش مهمی در درک ما از مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. با این وجود، مدل‌های مذکور بصورت عام و کلی بوده بطوری که فاقد جهت‌گیری مشتری‌مدار هستند. به همین دلیل معیارها و زیرمعیارهایی که ارائه می‌دهند کلی بوده و این امر سبب ابهام در هنگام تدوین و اجرای راهبردها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهای منابع انسانی می‌شود.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که به روش ترکیبی (کیفی- کمی) انجام شد. استراتژی موردنظر برای این نوع روش تحقیق نیز از نوع متوالی- اکتشافی بود. بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و بخش کمی با روش توصیفی- پیمایشی انجام شد. تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون محقق هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند (Braun & Clarke, 2012:58). مضمون بیانگر چیز مهمی درباره داده‌ها در ارتباط با سؤالات تحقیق است و سطحی از معنی یا مفهوم موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را ارائه می‌دهد (Braun & Clarke, 2006:82). مضامین از درون کدها استخراج می‌شوند و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند ضمن اینکه بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه با مضامین شناسایی شده انجام می‌شود (Braun & Clarke, 2006:88). مضامین به سه دسته تقسیم می‌شوند: مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر.

جامعه آماری این پژوهش به دو دسته تقسیم می‌شود. جامعه آماری بخش کیفی همان منابعی هستند که برای تحلیل مضمون استفاده شدند و نحوه نمونه‌گیری نیز بصورت هدفمند بود. پس از جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی ۱۹۶ منبع اعم از کتاب و مقاله شناسایی و دانلود شدند که از این تعداد ۹۲ منبع علیرغم اینکه در عنوان، چکیده یا واژگان کلیدی یکی از کلیدواژه‌های مشتری‌مداری را در بر داشتند اما فاقد کد مرتبط با سؤالات و اهداف این پژوهش بودند. در مجموع ۱۰۴ منبع حاوی کدهای مرتبط بودند که این تعداد همان نمونه منتخب بخش اول این پژوهش محسوب می‌شوند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش



خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی بودند که ۲۰ نفر از خبرگان متشکل از اساتید دانشگاه و مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی برتر بصورت هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. مضامین پایه استخراج شده در قالب پرسشنامه تناسب‌سنجی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظر خود را درباره میزان مرتبط بودن مؤلفه‌ها با مدل مدیریت منابع انسانی مشتری مدار اعلام نمایند. پرسشنامه با طیف پنج امتیازی از کاملاً مخالفم (امتیاز ۱) تا کاملاً موافقم (امتیاز ۵) طراحی شد. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار SPSS16 استفاده گردید. برای تقویت روایی تحقیق علاوه بر اینکه از ادبیات پژوهش و منابع مرتبط با مشتری مداری استفاده شد کدهایی انتخاب و استخراج شدند که با اهداف و سؤالات تحقیق مرتبط بودند. برای بررسی پایایی تحقیق از روش هولستی<sup>۱</sup> که یکی از روشهای پیشنهادی نئوندورف (Neuendorf, 2002: 149) می‌باشد استفاده گردید. در این روش، کدگذاری باید دو مرتبه انجام شود. فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{(n1 + n2)}$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، و n<sub>1</sub> تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول و n<sub>2</sub> تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم می‌باشد. مقدار درصد توافق مشاهده شده بین صفر تا یک متغیر است. در این تحقیق ابتدا کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در مرتبه دوم بصورت دستی انجام شد. تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه اول ۱۵۵۵ واحد و تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه دوم ۱۶۰۸ واحد بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو مرحله کدگذاری ۱۵۲۵ است که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۶٪ بدست می‌آید که نشان می‌دهد نتایج بخش کیفی از پایایی زیادی برخوردار است.

### یافته‌های تحقیق

پس از پایان کدگذاری، کدهای مشابه کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شود. سپس علاوه بر اینکه نام اولیه برای مضامین پایه انتخاب شد درباره مرتبط بودن هر یک از این مضامین

اولیه با کدهای شناسایی شده، چکیده‌های استخراج شده و همچنین سؤالات تحقیق بررسی‌های بیشتری انجام شد. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت هر مضمون پایه بطور دقیق‌تر شناسایی شده و نام مناسب برای مضامین انتخاب شدند. پس از شناسایی و نامگذاری مضامین پایه، مضامین سطح بالاتر یعنی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی باهم داشته یا حول یک موضوع خاص بودند باهم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل دادند. مضامین سازمان‌دهنده در واقع مضامین اصلی مشابه را خوشه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز به همین دسته‌بندی شده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. نتایج تحلیل مضمون شناسایی ۱۳۵ مضمون پایه، ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر بود. برای تصمیم‌گیری در مورد حذف مضامینی که از نظر خبرگان ارتباط چندان قوی با مدل مورد نظر ندارند از آزمون میانگین T تک نمونه‌ای استفاده شد. بدین منظور نقطه برش را چهار تعیین نمودیم که با توجه به پنج امتیازی بودن طیف پرسشنامه عدد بزرگی محسوب می‌شود. نتایج این آزمون نشان داد که میانگین تمامی گویه‌ها یا همان مضامین پایه بیشتر از چهار است ضمن اینکه مقدار Sig برای تمامی گویه‌ها کمتر از ۰/۰۵ بدست آمد غیر از دو گویه که مقدار معناداری آنها ۰/۰۵ بدست آمد. بررسی عدد معناداری نیز نشان می‌دهد کمترین مقدار t حدود ۲/۰۴ که مربوط به دو گویه اخیر است و بیشترین مقدار آن ۸/۷۱ است. تجزیه و تحلیل داده‌های این بخش حاکی از آن است که از نظر خبرگان، تمامی مضامین شناسایی شده کاملاً با مدل مرتبط هستند و درباره اهمیت آنها بین خبرگان مدیریت منابع انسانی اتفاق نظر وجود دارد. مضامین شناسایی شده و میانگین آماری در جدول زیر آمده است.

## جدول ۱: نتایج تحلیل مضمون به همراه میانگین آماری

میانگین	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	
۴/۵۰	بیانیه مأموریت مشتری محور	اسناد بالادستی	جهت گیری سازمان	
۴/۴۵	بیانیه چشم انداز مشتری محور			
۴/۵۵	بیانیه ارزشهای مشتری محور			
۴/۳۵	هدف سازمانی مشتری محور	تصمیم گیری های راهبردی		
۴/۵۰	استراتژی سازمانی مشتری محور			
۴/۴۵	فرآیندهای سازمانی مشتری محور			
۴/۵۰	پایبندی به ارزشهای حاکم بر جامعه	جهت گیری اجتماعی		
۴/۵۰	پایبندی به مسئولیت های اجتماعی			
۴/۵۰	سازماندهی مشتری محور	ساختار سازمانی		زیرساخت ها
۴/۵۵	سلسله مراتب اندک			
۴/۷۰	رسمیت اندک			
۴/۵۰	عدم تمرکز در تصمیم گیری ها			
۴/۴۵	تکنولوژی اطلاعاتی مشتری محور	فناوری		
۴/۴۰	تکنولوژی تولید مشتری محور			
۴/۶۰	تجهیزات خدمات رسانی مشتری محور			
۴/۴۰	نگرش ارزشی رهبر نسبت به مشتریان	نگرش رهبر	رهبری	
۴/۵۰	نگرش سرمایه ای رهبر نسبت به منابع انسانی			
۴/۴۵	حمایت رهبر از برنامه های مشتری مدار	رفتار مشتری مدار رهبر		
۴/۵۵	متعهد بودن رهبر به مشتریان			
۴/۴۵	تأکید مستمر رهبر بر اهمیت مشتریان			
۴/۷۰	التزام عملی رهبر به ارزش های مشتری مدار			
۴/۴۵	رفتار خادمانه رهبر در برابر مشتریان			
۴/۷۰	ارتباط مستمر رهبر با مشتریان			
۴/۵۵	تواضع			اصول اخلاقی رهبر
۴/۵۰	صداقت			
۴/۴۰	قدرشناسی			

۴/۵۰	انتقادپذیری	رفتار کارمندان رهبر	فرهنگ سازمان
۴/۵۰	رعایت انصاف		
۴/۵۵	تعهد رهبر نسبت به زیردستان		
۴/۴۰	مشارکت رهبر در فرآیندها و برنامه‌های منابع انسانی		
۴/۴۵	اعتماد رهبر به زیردستان		
۴/۴۵	احترام رهبر به زیردستان		
۴/۷۰	ارتباط دوستانه رهبر با زیردستان		
۴/۷۰	حمایت رهبر از زیردستان		
۴/۳۶	بینش مشتری مدار	شایستگی رهبری	
۴/۳۰	تفکر پیشرانهای		
۴/۴۵	توسعه شایستگی‌های کارکنان		
۴/۴۰	تفکر استراتژیک		
۴/۵۵	تفکر سیستمی		
۴/۵۵	مهارت انگیزشی		
۴/۵۵	هوش هیجانی		
۴/۶۰	اهمیت مشتریان	باورها	
۴/۶۵	اهمیت نقش منابع انسانی در خلق ارزش		
۴/۵۵	ارزشمند بودن هدف سازمان		
۴/۶۵	اهمیت تمامی فرآیندهای سازمان جهت خلق ارزش	ارزش‌ها	
۴/۷۰	جلب رضایت مشتریان داخلی و بیرونی		
۴/۷۰	خلاقیت و نوآوری		
۴/۸۰	بهبود مستمر		
۴/۸۰	احترام به یکدیگر		
۴/۷۰	یادگیری مستمر	رفتارها	
۴/۴۵	در اولویت قرار دادن مشتریان		
۴/۷۵	مسئولیت پذیری کارکنان		
۴/۶۰	پایبندی به اصول اخلاقی		
۴/۷۵	شور و اشتیاق داشتن برای رفع نیاز مشتریان		
۴/۷۵	همکاری و انسجام		
۴/۵۵	اطلاع رسانی به مشتریان	ارتباطات	
۴/۶۰	رسیدگی به شکایات مشتریان		

۴/۵۰	شنیدن صدای مشتری		
۴/۶۵	عمل کردن طبق نظرات و خواسته های مشتری		
۴/۶۰	مشارکت مشتریان در تصمیم گیریهای سازمان		
۴/۵۰	ارتباط دوستانه با مشتریان		
۴/۵۰	تسهیل ارتباط بین مشتریان و سازمان		
۴/۴۵	جابجایی موقت کارکنان بین دپارتمان ها	ارتباطات سازمانی	
۴/۷۰	کار تیمی		
۴/۷۰	بهبود ارتباط بین کارکنان		
۴/۴۵	بهبود ارتباط بین واحدهای سازمان		
۴/۶۵	اطلاع رسانی به کارکنان	روابط کار	
۴/۴۵	رفع تبعیض بین مدیران و کارکنان		
۴/۵۵	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها		
۴/۵۵	شنیدن صدای کارکنان		
۴/۷۵	ارج نهادن به نظرات و خواسته های کارکنان		
۴/۵۵	ایجاد فضای امن روانی	جهت گیری منابع انسانی	
۴/۳۵	هدف مشتری محور منابع انسانی		
۴/۴۵	استراتژی مشتری محور منابع انسانی		
۴/۴۰	همسویی استراتژی منابع انسانی با اسناد بالادستی سازمان		
۴/۴۵	همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان		
۴/۵۵	همسویی زیرسیستم های منابع انسانی با استراتژی سازمان		
۴/۵۵	همسویی منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان	تجزیه و تحلیل شغل محور و شاغل محور	
۴/۶۰	تعریف الگوی شایستگی منابع انسانی مبتنی بر نیاز مشتریان		
۴/۶۵	مشتری مداری به عنوان یکی از شایستگی های منابع انسانی		
۴/۶۰	تعریف شرح شغل در راستای نیاز مشتریان		
۴/۵۵	طراحی مشاغل در راستای نیاز مشتریان		
۴/۵۰	تعریف شرایط احراز مشاغل در راستای نیاز مشتریان	تأمین منابع انسانی	
۴/۵۰	تعیین تعداد کارکنان موردنیاز بر اساس نیاز مشتریان		
۴/۴۵	ارتقاء از داخل سازمان		

راهبردها،  
فرآیندها و  
کارکردهای  
منابع انسانی

۴/۵۰	تطبیق متقاضیان شغل با نیازهای مشتریان		
۴/۴۰	بکارگیری رویه های سخت گیرانه برای انتخاب		
۴/۴۵	وزن دهی بیشتر به ویژگیهای شخصیتی در مقایسه با دانش و مهارت		
۴/۴۰	مشتری مداری به عنوان مهمترین معیار انتخاب کارکنان		
۴/۵۵	انتخاب مبتنی بر شایستگی		
۴/۶۰	تأکید بر اهمیت مشتریان در دوره اجتماعی سازی	<b>اجتماعی سازی</b>	
۴/۵۰	آموزش‌های گسترده بدو ورود در راستای نیاز مشتریان		
۴/۴۰	نیازسنجی آموزشی کارکنان بر اساس نیاز مشتریان	<b>آموزش و بهسازی</b>	
۴/۵۰	تعیین اهداف آموزشی در راستای نیاز مشتریان		
۴/۶۵	اجرای آموزش در راستای شایستگی‌ها		
۴/۵۵	توانمندسازی کارکنان در راستای نیاز مشتریان		
۴/۵۰	آموزش مشتریان		
۴/۶۵	تعیین اهداف عملکردی در راستای نیاز مشتریان	<b>مدیریت عملکرد</b>	
۴/۶۰	تعیین شاخص‌های عملکردی در راستای نیاز مشتریان		
۴/۶۵	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی		
۴/۵۵	ارزیابی عملکرد با رویکرد رفتاری		
۴/۶۵	ارزیابی عملکرد توسط مشتریان		
۴/۶۰	پایش نامحسوس کارکنان		
۴/۵۰	ارائه بازخور عملکردی		
۴/۵۵	رفع موانع عملکردی		
۴/۶۰	هویت بخشی بابت عملکرد مشتری مدار	<b>جبران خدمات</b>	
۴/۶۵	پرداخت مبتنی بر رضایت مشتریان		
۴/۵۵	پرداخت مبتنی بر میزان شایستگی		
۴/۵۵	پرداخت جمعی مبتنی بر عملکرد مشتری مدار سازمان		
۴/۶۵	ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی		
۴/۷۰	اهمیت ویژه تعهد به مشتریان جهت ارتقاء شغلی		
۴/۶۰	گردآوری اطلاعات درباره مشتریان	<b>مدیریت دانش</b>	

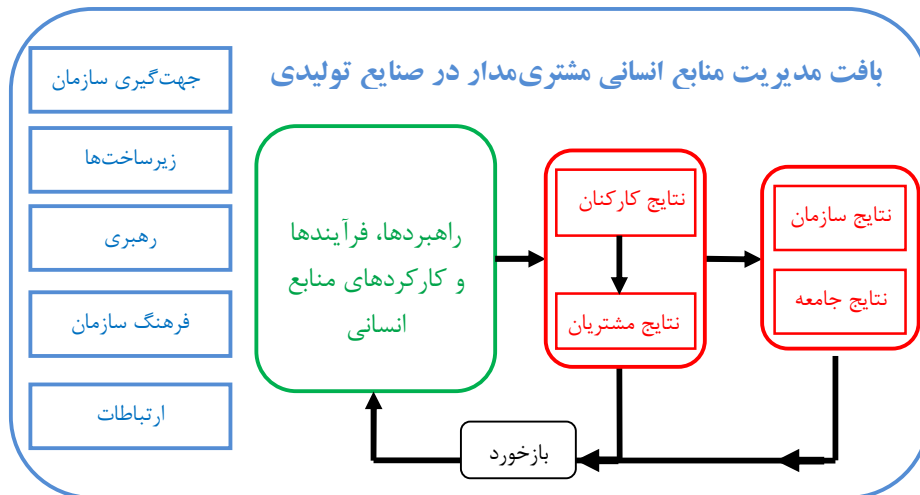
۴/۶۵	ذخیره سازی اطلاعات مشتریان		
۴/۸۰	بروزرسانی اطلاعات درباره مشتریان		
۴/۶۵	تسهیم اطلاعات و دانش مربوط به مشتریان		
۴/۶۰	بکارگیری دانش در راستای جلب رضایت مشتریان		
۴/۶۵	تقویت وجهه سازمان نزد مشتریان داخلی و بیرونی	برندسازی کارفرما	
۴/۶۵	ارائه بسته جبران خدمات جذاب		
۴/۵۰	پیشبرد ارزشهای مشتری مدار		
۴/۴۵	ادراک از عدالت سازمانی	نتایج کارکنان	
۴/۵۰	رضایت شغلی		
۴/۷۵	انگیزش شغلی		
۴/۶۵	تعهد سازمانی		
۴/۶۰	درگیری شغلی		
۴/۴۵	وفاداری به سازمان		
۴/۵۵	رفتارهای شهروندی سازمانی		
۴/۶۰	افزایش کیفیت کالاها و خدمات	نتایج مشتریان	نتایج منابع انسانی
۴/۶۰	رضایت مشتریان		
۴/۴۵	وفاداری مشتریان		
۴/۵۵	توصیه‌های دهان به دهان مشتریان		
۴/۶۵	افزایش سودآوری سازمان	نتایج سازمان	
۴/۵۰	افزایش سهم بازار سازمان		
۴/۶۵	افزایش شهرت سازمان		
۴/۳۵	افزایش رفاه جامعه	نتایج جامعه	
۴/۳۰	جلب رضایت شهروندان		

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشتری‌مداری در صنایع تولیدی انجام شد. بخش کیفی با روش تحلیل مضمون انجام شد سپس مضامین

شناسایی شده در قالب پرسشنامه سنخیت‌سنجی در اختیار خبرگان مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. نتایج بخش کمی حاکی از مرتبط بودن مؤلفه‌های شناسایی شده با مدل پیشنهادی است. مدل پیشنهادی مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار در صنایع تولیدی دارای سه بُعد اصلی بافت، محتوا و نتایج است. بافت مدل شامل ابعاد زمینه‌ای بوده و به جهت‌گیری سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ سازمان و ارتباطات اشاره دارد. محتوا به راهبردها، فرآیندها و کارکردها اشاره دارد. نتایج شامل نتایج کوتاه مدت (نتایج کارکنان و مشتریان) و نتایج بلندمدت (نتایج سازمان و جامعه) است. ابعاد بافت مدل نه تنها بر راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی بلکه بر نتایج هم تأثیر مستقیم می‌گذارند. نتایج مدل تحت تأثیر بافت مدل و راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی قرار دارد. لذا، مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار زمانی اثربخش خواهد بود که جهت‌گیری سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ سازمان و ارتباطات هم مشتری‌مدار باشند.





شکل ۱: الگوی مدیریت منابع انسانی مشتری مدار در صنایع تولیدی

طبق الگوی پیشنهادی، ابعاد بافت مدل نه تنها در نقش توانمندسازها عمل کرده و از راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی پشتیبانی بعمل می‌آورند بلکه ورودی‌های منابع انسانی را نیز فراهم می‌کنند بویژه جهت‌گیری سازمان و ارتباط با مشتریان. همچنین طبق مدل پیشنهادی، راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی بر نتایج کوتاه مدت یعنی نتایج ادراکی، نگرشی و رفتاری کارکنان و مشتریان تأثیر مستقیم می‌گذارد. البته نتایج کارکنان هم بر نتایج مشتریان تأثیر می‌گذارد. نتایج کارکنان و مشتریان هم بر نتایج بلندمدت یعنی نتایج سازمان و جامعه تأثیر می‌گذارد.

جهت‌گیری سازمان تعیین کننده جهت حرکت، تصمیمات و فرآیندهای منابع انسانی است. خدمت به مشتری باید در بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها، استراتژی و اهداف سازمان غالب باشد بطوری‌که برای کارکنان قابل لمس باشد. این امر هم بر تعهد کارکنان نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و هم بر انگیزش آنها تأثیر می‌گذارد ضمن اینکه نقاط مرجع برای همسوسازی اهداف، استراتژی و فرآیندهای منابع انسانی با جهت‌گیری سازمان فراهم می‌کند. علاوه بر این سازمان نمی‌تواند منافع جامعه را فدای منافع مشتریان نماید و مسئولیت‌های اجتماعی خود را نادیده بگیرد. مهمتر از همه اینکه تصمیمات سازمانی باید با

توجه به ارزش‌های حاکم بر جامعه اتخاذ شود در غیر اینصورت موجودیت آن به خطر می‌افتد. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

در سازمانهای مشتری مدار، مشتری همانند قطب‌نمایی است که جهت تصمیم‌گیری‌های سازمان را تعیین می‌کند (Wandermerwe, 2014:1). گرایش به مشتری باید در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، اهداف، ارزش‌ها و استراتژی سازمان مشهود باشد (Cook, 2008:34). سازمانهای مشتری‌مدار به شدت بر جلب رضایت و وفادار ساختن مشتریان تمرکز دارند (Bartley et al., 2007:49). بعد از اینکه اهداف مشتری‌مدار تعیین شدند باید استراتژی کسب و کار در راستای نیاز مشتریان و تحقق اهداف مشتری‌محور تدوین شود (Cook, 2008:51). مشتری‌مداری یعنی اولویت دادن به مشتری در تمامی فعالیتهای سازمان و سازماندهی تمام فعالیت‌ها با هدف اصلی ارائه ارزش برتر به مشتریان (Chen et al., 2004:415). پایبندی سازمان به مسئولیت اجتماعی بر رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارد بنابراین توجه به مسئولیت‌های اجتماعی لازمه مشتری‌مداری است (Rashid et al., 2013:360). مشتری‌مداری نباید به قیمت نادیده گرفتن اصول و دستورات اسلامی تمام شود بلکه جلب رضایت خداوند باید در مرکز همه فعالیت‌های سازمان باشد (Rashid et al., 2013:368).

وجود زیرساخت‌های مرتبط با مشتری‌مداری برای جلب رضایت مشتریان ضروری است. حتی اگر کارکنان از انگیزه، توانایی و رضایت بالایی برخوردار باشند اما امکانات و زیرساخت‌های مناسب وجود نداشته باشد قادر نخواهند بود رضایت مشتریان را جلب کنند. زیرساخت‌ها هم بطور مستقیم بر رضایت کارکنان و مشتریان تأثیر می‌گذارند و هم بصورت غیرمستقیم یعنی با تسهیل ارتباطات و فرآیندهای مدیریت دانش. فناوری تولید و امکانات خدمت‌رسانی مشتری‌محور امکان تولید کالاهای باکیفیت و موردانتظار مشتریان و ارائه‌ی خدمات باکیفیت را فراهم می‌کنند. فناوری اطلاعاتی نیز امکان دسترسی سریع و آسان مشتریان به سازمان را فراهم می‌کند ضمن اینکه ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش را هم تسهیل می‌کند. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

برای تحقق مشتری‌مداری باید ساختار سازمانی دارای سلسله مراتب اندک باشد چون کاهش لایه‌های سازمان موجب افزایش سرعت تصمیم‌گیری و افزایش رضایت مشتریان می‌شود (Shah et al., 2006:120). محققان و مدیران معتقدند استفاده از قوانین و

دستورالعمل‌های سختگیرانه مانع انعطاف‌پذیری کارکنان و سبب کاهش رضایت مشتریان می‌شود (Peccei & Rosenthal, 2001:835). بسیاری از سازمانها متوجه شده‌اند که برای جلب رضایت مشتریان باید تمرکز در تصمیم‌گیری بسیار اندک باشد (Cardy et al., 2000:165). تکنولوژی تولید پیشرفته که امکان انعطاف‌پذیری در تولید و سفارشی‌سازی را فراهم می‌کند جزء سخت‌افزارهای ضروری سازمان‌های مشتری‌مدار است (Perera et al., 1997:559). استقرار فناوری اطلاعات لازمه ارتباط بلندمدت با مشتریان است ضمن اینکه به سازمان امکان می‌دهد اطلاعات مربوط به مشتریان را گردآوری، ذخیره، بروزرسانی و تسهیم کند (Basaez et al., 2014:393). مجهز بودن کارکنان به تجهیزات مناسب نه تنها امکان رفع نیاز مشتریان را فراهم می‌کند بلکه تصویری که امکانات خدمت‌رسانی در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند نیز بر ادراک و رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارد (Strong & Harris, 2004:188).

رهبران سازمان نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری و تقویت مشتری‌مداری ایفا می‌کنند چون زیردستان آنها را به عنوان الگوی خود می‌دانند. کارکنان و مشتریان، رهبران را نمایندگان سازمان می‌دانند به همین دلیل تعصبات، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتار رهبر به نوعی منعکس کننده هویت سازمان است. طبق تئوری یادگیری اجتماعی<sup>۱</sup>، آنچه که رهبران حس می‌کنند، فکر می‌کنند و انجام می‌دهند تأثیر قابل توجهی روی زیردستان می‌گذارد (Chakrabarty et al., 2012:437). بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

برای اینکه کل سازمان برای مشتری ارزش قائل شوند مدیریت ارشد باید عمیقاً باور داشته باشد که مشتری برای سازمان بسیار اهمیت دارد (Cook, 2008:40). مدیران ارشد باید باور داشته باشند که جلب رضایت مشتریان داخلی سازمان یعنی کارکنان لازمه جلب رضایت مشتریان بیرونی است (Armstrong, 2009:218). مشتری‌مداری کارکنان به شدت تحت تأثیر تعهد رهبران نسبت به مشتریان قرار می‌گیرد (Liao & Subramony, 2008:325). رهبران سازمان حتی زمانی که برای کاهش هزینه تحت فشار هستند باید برای بهبود ارزش موردانتظار مشتریان سرمایه‌گذاری کنند (Parsons, 2014:3). در سازمانهای مشتری‌مدار مدیران ارشد شخصاً تعهد خود را نسبت به مشتریان با رفتارهای مشتری‌مدار نشان می‌دهند (Bartley et al., 2007:491).

بدون تأکید مستمر بر مشتری‌مداری، کارکنان ممکن است به همان نگرش و رفتار سابق خود برگردند (Conduit & Mavondo, 2001:14). مدیران برای ارائه ارزش برتر به مشتریان نقش مهمی ایفا می‌کنند. آنها الگوی کارکنان هستند بنابراین باید به آنچه که به زبان می‌آورند عمل کنند (Cook, 2008:231).

گرایش کارکنان در فرهنگ سازمان احاطه شده و از طریق عناصر کلیدی آن یعنی باورها، ارزش‌ها و رفتارها متجلی می‌شود. فرهنگ سازمانی باید با اهداف، استراتژی و ساختار سازمان همسو باشد. فرهنگ مشتری‌مدار ضمن تقویت گرایش کارکنان می‌تواند جایگزین نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان باشد. فرهنگ دارای جنبه‌های مختلف است که همین سبب می‌شود تغییر آن بسیار دشوار است. در پایین‌ترین سطح ارزش‌ها قرار دارند که بازگو کننده ترجیحات پایدار هستند. ارزش‌ها نشان‌دهنده مطلوب‌های فرهنگ سازمانی است و منعکس کننده استانداردها، اهداف و اصول اجتماعی هستند. ارزشهای محوری سازمان نقش مهمی در انگیزش کارکنان ایفا می‌کنند. در سطح بالاتر فرهنگ نرّم‌ها قرار دارد که باورهای مشترک درباره رفتارهای مطلوب هستند. در سطح بعدی فرهنگ رفتارها وجود دارند. رفتارها به اقدامات، فعالیتهای روتین و واکنش اعضای سازمان به محرک‌های محیطی اشاره دارد (Plakoyiannaki et al., 2008:272). فرهنگ نه تنها بر فرآیندهای منابع انسانی بلکه بر نتایج کارکنان و مشتریان هم تأثیر مستقیم می‌گذارد. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

یک باور بارز در فرهنگ مشتری‌مداری این است که وفاداری مشتریان لازمه بقا و سودآوری بلندمدت سازمان است. یکی دیگر از مشخصه‌های بارز فرهنگ مشتری‌مداری، باور کارکنان به اهمیت همه واحدها و فرآیندها جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان است (Shah et al., 2006:115). در سازمان‌هایی که به معنای واقعی مشتری‌مدار هستند کارکنان علاقه و اشتیاق فراوانی برای جلب رضایت مشتریان نشان داده و همواره مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند (Strong, 2006:103). در فرهنگ‌های مشتری‌مدار کارکنان از تاکتیک‌های غیراخلاقی برای تحت فشار قرار دادن مشتری و ملزم کردن وی به خرید اجتناب می‌ورزند (He et al., 2015:1755). در فرهنگ مشتری‌مدار همه کارکنان از اهمیت جلب رضایت مشتریان آگاهی دارند و با همکاران خود نهایت همکاری را انجام می‌دهند تا بهترین ارزش را برای مشتریان خلق کنند (Armstrong, 2009:195). در

فرهنگ مشتری مدار به دلیل بارز بودن یادگیری و بهبود مستمر، میزان نوآوری هم در سطح بالایی قرار دارد (Shah et al., 2006:116).

ارتباطات اعم از ارتباط با مشتریان، ارتباطات درون سازمانی و روابط کار نقش چشمگیری در جلب رضایت مشتریان داخلی و بیرونی سازمان ایفا می‌کند. ارتباطات موجب تقویت اعتماد بین طرفین، شناخت بیشتر از یکدیگر، شناسایی نقاط ضعف و قوت، شناسایی نیازهای طرفین و تبادل اطلاعات و دانش می‌شود. ارتباطات علاوه بر اینکه ورودی لازم برای راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی را تأمین می‌کند بلکه بر رضایت کارکنان و مشتریان هم تأثیر مستقیم می‌گذارد. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان به سازمان این امکان را می‌دهد که اطلاعات مشتریان را بطور منظم گردآوری نماید. در نتیجه درک و شناخت بهتری درباره نیاز مشتریان حاصل می‌شود (Lin et al., 2015:30). با گوش دادن به صدای مشتری می‌توان نیازهای آنها و نقاط ضعف سازمان را شناسایی کرد (Ahoy, 2009:118). سازمان مشتری مدار به مشتریان به عنوان منابع ارزشمند بیرونی می‌نگرد و امکان مشارکت آنها را تصمیم‌گیری‌های سازمان جهت حل مشکلات فراهم می‌کند (Vandermerwe, 2014:208). جابجایی کارکنان بین دپارتمان‌های مختلف نه تنها موجب افزایش تبادل اطلاعات و یادگیری می‌شود بلکه موجب گسترش شبکه اجتماعی افراد و تقویت اعتماد بین کارکنان می‌شود (Homburg, 2000:466). افزایش ارتباطات بین کارکنان موجب افزایش اعتماد بین آنها، تقویت تسهیم دانش و ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود (Arnett and Badrinayanan, 2005:332). کارکنانی که در تعامل مستمر با مشتریان هستند منبع ارزشمند اطلاعات درباره ترجیحات مشتریان محسوب می‌شوند لذا مشورت با آنها بینش‌های جدیدی به مدیران می‌دهد (Strong, 2006:99). همچنین برای تقویت اعتماد، مدیریت ارشد باید بر رفع تبعیض بین مدیران و کارکنان متمرکز شود چون تفاوت‌های ناشی از جایگاه موجب ایجاد شکاف و عدم اعتماد می‌شود (Plakoyiannaki et al., 2008:280).

وقتی مدیریت منابع انسانی بر جلب رضایت مشتریان بیرونی سازمان تمرکز دارد استراتژی، فرآیندها و تمامی اقدامات منابع انسانی باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که نشان دهنده اهمیت مشتریان باشد و موجبات جلب رضایت آنها را فراهم نماید. هنگامی که

فرآیندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای برآورده‌سازی نیازها و انتظارات مشتریان است و با مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان نیز همسو هستند پیامی واضح و قابل فهم مبنی بر اهمیت جلب رضایت مشتریان به کارکنان ارسال می‌کند. اگرچه مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار هدفش جلب رضایت مشتریان بیرونی است اما واضح است که جلب رضایت کارکنان لازمه جلب رضایت مشتریان است. طراحی فرآیندهای منابع انسانی در راستای جلب رضایت مشتریان بیرونی به گونه‌ای که انتظارات و منافع کارکنان هم برآورده شود می‌تواند موجب تقویت مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتریان شود. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

تحلیل شغل باید در راستای احتیاجات مشتریان هدف انجام شود تا علاوه بر شناسایی وظایف، شایستگی‌های لازم برای رفع احتیاجات مشتریان هم شناسایی شود (Schneider, 1994:73). برای مشتری‌مدار شدن باید افرادی را استخدام کرد که با نیازها و انتظارات مشتریان هدف مطابقت داشته باشند، کارکنان را به گونه‌ای آموزش داد که نیازهای مشتریان هدف برآورده شود، مدیریت عملکرد به گونه‌ای باشد که نیازهای مشتریان هدف برآورده شود و جبران خدمات هم به گونه‌ای باشد که نیازهای مشتریان هدف برآورده شود (Bowen, 1996:41). ابتدا باید نگرش، مهارت‌ها و رفتارهای مطلوب برای رفع نیازهای مشتریان را جهت تعیین مبنایی برای جذب و استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات تعریف کرد (Armstrong, 2009:219). یکی از راههایی که سازمان‌ها می‌توانند اهمیت مشتری‌مداری را به کارکنان بشناسانند این است که مشتری‌مداری را به عنوان یکی از شایستگی‌ها در الگوی شایستگی منابع انسانی بگنجانند (Cook, 2008:203). سازمان‌های مشتری‌مدار در دوره اجتماعی سازی بر اهمیت مشتریان تأکید کرده و کارکنان تازه وارد را با ارزش‌های سازمان، اهداف و مأموریت سازمان آشنا می‌سازند (Strong & Harris, 2004:187). سازمانهای مشتری‌مدار با قدردانی و تجلیل از رفتارهای مشتری‌مدار یک جو انگیزشی برای کارکنان ایجاد می‌کنند (Cook, 2008:35). در شرکت‌های مشتری‌مدار پاداش سالیانه به نتایج رضایت مشتریان و وفاداری آنها مرتبط است (Aurelis, 2003:4).

نتایج منابع انسانی حاصل راهبردها، فرآیندها، کارکردهای منابع انسانی و ابعاد زمینه‌ای است. وقتی راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی مبتنی بر رفع نیاز مشتریان باشد و عوامل زمینه‌ای سیستم منابع انسانی را پشتیبانی کنند مشتری‌مداری

تقویت می‌شود. از آنجایی که منافع کارکنان نظیر حقوق، پاداش، ارتقاء شغلی و غیره در راستای عملکرد مشتری مدار و به رضایت مشتریان مرتبط است رفتارهای خود را در جهت جلب رضایت مشتریان اصلاح یا تقویت خواهند کرد. همچنین طراحی فرآیندهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، پرداخت‌های فردی و جمعی مشتری محور، ارائه بسته جبران خدمات جذاب و غیره موجبات جلب رضایت کارکنان را فراهم می‌کند. همچنین پایبندی سازمان و کارکنان به مسئولیت‌های اجتماعی و توجه به ارزش‌های حاکم بر جامعه علاوه بر جلب رضایت کارکنان و مشتریان، رفاه و رضایت جامعه را هم به همراه خواهد داشت. بدین ترتیب نتایج مثبت و ارزشمندی برای همه ذینفعان اعم از کارکنان، مشتریان، مدیران و جامعه حاصل خواهد شد. بخش‌هایی از چکیده‌های استخراج شده مرتبط با این مضمون عبارتند از:

ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد رفتاری سبب کاهش استرس شغلی کارکنان و افزایش رضایت شغلی‌شان می‌شود (Bowen, 1996:34). مدیرعامل شرکت کویک فیت می‌گوید اگر به مشتری توجه شود، نیازهای او رفع شود و ارتباط دوستانه با وی برقرار شود همانند یک تبلیغات سیار خودش برای محصولات شما تبلیغ می‌کند بدون اینکه وجهی بابت آن پرداخت کنید (Cook, 2008:75). بهبود کیفیت کالاها و خدمات عامل بسیار مهمی جهت تقویت شهرت سازمانی می‌باشد که این شهرت نه تنها موجب جذب مشتریان بلکه در جذب نیروی کار نیز ضروری است (Kang and Bartlett, 2013:286). پایبندی سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی موجب جلب رضایت همه ذینفعان اعم از کارکنان، مشتریان، مدیران و شهروندان می‌شود (Vandermerwe, 2014:184). شرکت یونیلور<sup>۱</sup> اعلام کرد می‌خواهد با تولید محصولات بهداشتی به کاهش مرگ و میر در هند کمک کند و توانست بر رفاه و معیشت مردم هند تأثیر چشمگیر داشته باشد (Vandermerwe, 2014:125).

الگوی پیشنهادی تفاوت‌های قابل توجهی با الگوهای موجود دارد. اول اینکه الگوی پیشنهادی بر رفع نیازهای مشتریان متمرکز است نه صرفاً نیازهای کارکردی و افزایش بهره‌وری. دوم اینکه برخلاف الگوهای موجود که دارای معیارها و زیرمعیارهای کلی و مبهم هستند مدیریت منابع انسانی مشتری مدار دارای معیارها و زیرمعیارهای مشخص و واضح

بوده ضمن اینکه زیرمعیارها و مؤلفه‌های آن تفاوت بسیار اساسی با الگوهای موجود دارد. برخی از این تفاوت‌ها بطور خلاصه در جدول زیر آمده است.

جدول ۲: مقایسه کارکردهای منابع انسانی مشتری‌مدار با الگوهای موجود

مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار	مدیریت منابع انسانی عام	کارکرد منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی مشاغل در راستای رفع نیاز مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی مشاغل در راستای افزایش بهره‌وری</li> </ul>	تجزیه و تحلیل شغل
<ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش و ویژگیهای شخصیتی مهمتر از مهارت و تجربه است</li> <li>تطبیق متقاضیان شغلی با انتظارات مشتریان</li> <li>مشتری‌مداری به عنوان مهمترین معیار برای انتخاب کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت و تجربه مهمتر از نگرش و ویژگیهای شخصیتی است</li> <li>تطبیق متقاضیان شغلی با الزامات شغلی</li> <li>فاقد معیار مشخص برای انتخاب</li> </ul>	تأمین منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش کارکنان و مشتریان</li> <li>آموزش‌های گسترده در راستای نیازهای مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقط آموزش کارکنان</li> <li>آموزش در راستای افزایش کارایی</li> </ul>	آموزش و بهسازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار</li> <li>استفاده از مشتریان داخلی و بیرونی برای ارزیابی عملکرد</li> <li>اهمیت زیاد پایش نامحسوس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه</li> <li>استفاده از مشتریان داخلی به عنوان منبع ارزیابی عملکرد</li> <li>پایش و ارزیابی محسوس</li> </ul>	ارزیابی عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>مرتبط ساختن جبران خدمات با رضایت مشتریان</li> <li>تعهد به مشتری به عنوان مهمترین معیار برای ارتقاء شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرتبط ساختن جبران خدمات با کارایی افراد</li> <li>فاقد معیارهای مشخص برای ارتقاء</li> </ul>	جبران خدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>متمركز بر حل مشکلات مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فاقد جهت‌گیری مشخص</li> </ul>	مدیریت دانش
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمركز بر جذب افرادی که انگیزه خدمت به مشتری دارند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمركز بر جذب افراد ماهر و باتجربه</li> </ul>	برندسازی کارفرما



سوم اینکه مشتری مداری صرفاً جلب رضایت کارکنان برای جلب رضایت مشتریان نیست بلکه تمامی راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی باید بر جلب رضایت مشتریان بیرونی سازمان متمرکز شوند. چهارم اینکه اثربخشی مدیریت منابع انسانی صرفاً تحت تأثیر مستقیم راهبردها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهای منابع انسانی قرار ندارد بلکه عناصر درون سازمانی یعنی جهت‌گیری سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ، ارتباطات هم بر نتایج منابع انسانی تأثیر مستقیم می‌گذارند. در واقع، مدیران نباید نگاه تک بُعدی به مدیریت منابع انسانی داشته باشند بلکه باید نگرش سیستمی داشته باشند. برای اینکه مدیریت منابع انسانی در مسیر مشتری مداری موفق شود باید سایر عناصر سازمان اعم از جهت‌گیری کلان سازمان، رهبری، زیرساخت‌ها، فرهنگ و ارتباطات از این جهت‌گیری پشتیبانی کنند.

این پژوهش علیرغم بینش‌هایی که ارائه داد دارای محدودیت هم بود. به دلیل محدود بودن منابع مورد استفاده احتمالاً برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. به عنوان مثال، احتمالاً ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش و بهسازی در سازمان‌های مشتری مدار متفاوت از سایر سازمان‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر هیچ کدی در این رابطه شناسایی نشد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه نظیر مدیران منابع انسانی شرکت‌های مشتری مدار استفاده شود. شاید این روش منجر به شناسایی مؤلفه‌های دیگری شود. علاوه بر این در مورد گرایش‌های دیگر مدیریت منابع انسانی هم تاکنون مدلی ارائه نشده است. پیشنهاد می‌شود در حوزه مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری کارآفرینانه، کاهش هزینه، نوآوری و غیره هم تحقیقاتی صورت پذیرد و در این زمینه‌ها مدل ارائه شود.

## منابع و مآخذ

- ۱- روستا، احمد؛ ونوس، داور و ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۹۲). *مدیریت بازاریابی*، انتشارات سمت، چاپ هفدهم، تهران
- ۲- شرح شریفی، آزیتا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین خدمات پس از فروش شرکت های خودرو سازی (سایپا و ایران خودرو) و رضایت مشتریان، *فصلنامه مدیریت*، سال هشتم، ویژه نامه، صفحات ۹-۱۸
- ۳- وزیر زنجانی، حمیدرضا؛ مؤتمنی، علیرضا و موسوی دلایانی، حسین (۱۳۸۹). *سنجش رضایت مشتریان نسبت به عناصر آمیخته بازاریابی خدمات پس از فروش در صنعت خودروهای سنگین*، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۰، صفحات ۷۰-۸۵
- 4-Ahoy, C. (2009). *Customer-Driven Operations: Aligning Quality Tools and Business Processes for Customer Excellence*, First Edition, McGraw Hill, New York.
- 5-Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Thirteen Edition, Kogan Page, London
- 6-Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*, 2<sup>nd</sup> Edition, Kogan Page, London.
- 7-Arndt, A.D. and Karande, K. (2012). Is it better for Salespeople to Have the Highest Customer Orientation or a Strong Fit with their Group's Customer Orientation? Findings from Automobile Dealerships, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 353-359.
- 8-Aurelis, M. (2003). *Creating Value and Stakeholder Benefits: Customer-Focused Practices of Baldrige Award Recipients*, Retrieved from <http://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/001/Papers/QM-07.1.pdf>
- 9-Baker, T. (2002), *Customer Focused Organizations, Challenges for Managers, Workers and Human Resources Practitioners*, *Journal of Management Development*, 21(4), 306-314
- 10-Bartley, B., Gomibuchi, S. and Mann, R. (2007). *Best Practices in Achieving a Customer-Focused Culture*, *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 482-496
- 11-Basaez, M.O., Aranda, D.A., Djundubae, R. Montesinos, F.S. (2014). *The Role of CRM-SRM Bolt-ons in Enterprise Resource Planning System: Toward a Customer-Oriented Supply Chain*, *Strategic Change*, 23: 389-400

- 12-Bowen, D.E. (1996). Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers, *Journal of Market-Focused Management*, 1: 31-47
- 13-Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- 14-Cartwright, S. (2005). *The Blackwell Encyclopedia of Human Resource Management*, Second Edition, Blackwell Publishing, USA
- 15-Chen, C.K., Yu, C.H., Yang, S.J. and Chang, H.C. (2004). Customer-Oriented Service-Enhancement System for the Public Sector, *Managing Service Quality*, 14(5), 414-425
- 16-Cook, S. (2008). *Customer Care Excellence, How to Create an Effective Customer Focus*, 5<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page
- 17-Guest, D.E. (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management* 8(3), 263-276
- 18-Hannon, J.M. and Sano, Y. (1995). Customer-Driven Human Resource Policies and Practices in the Japanese Service Sector, *Human Resource Planning*, 17(3), 37-53
- 19-He, H., Wang, W., Zhu, W. and Harris, L. (2015). Service Workers' Job Performance, *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1751 - 1776
- 20-Hendry, C. and Pettigrew, A. M. (1990) Human Resource Management: An Agenda for the 1990s', *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43
- 21-Homburg, C., Workman, J.P. and Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organization, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478
- 22-Hong, Y., Liao, H., Hu, J. and Jiang, K. (2013). Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate, *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267
- 23-Kandula, S.R.(2003), *Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools*, Prentice Hall of India: Dehli
- 24-Kang, D.S. and Bartlett, K.R. (2013). The Role of Perceived External Prestige in Predicting Customer-Oriented Citizenship Behaviors, *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 285-312
- 25-Kopelman, R.E., Chiou, A.Y., Lipani, L.J. and Zhu, Z. (2012). Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom:

- Customer Centricity Is But One-Third of the Job, *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, 63-78
- 26-Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (1999). Expanding Customer Orientation in the HR Function, *Human Resource Management*, 38(3), 201–214
- 27-Liao, H. and 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), 317–328
- 28-Lin, C.H., Sanders, K., Sun, J.M., Shipton, H. and Mooi, E.A. (2015). 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
- 29-Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*, Thousand Oaks: Sage Publications
- 30-Parsons, B. (2014). *Is Your Culture Really Customer Focused?*, Senn-Delaney Leadership Consulting Group, Retrieved from [www.sennadelaney.com](http://www.sennadelaney.com)
- 31-Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P. and Saren, M. (2008). How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study, *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293
- 32-Rashid, M., Abdeljawad, I., Ngalim, S.M. and Hassan, M.K. (2013). Customer-Centric Corporate Social Responsibility: A Framework for Islamic Banks on Ethical Efficiency, *Management Research Review*, 36(4), 359-378
- 33-Schneider, B. (1994). HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM, *International Journal of Service Management*, 5(1), 64-76
- 34-Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R. and Day, G.S. (2006). The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124
- 35-Strong, C.A. (2006). Is Managerial Behavior a Key to Effective Customer Orientation?, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 97-115
- 36-Strong, C.A. and Harris, L.C. (2004). The Drivers of Customer Orientation: An Exploration of Relational, Human Resource and Procedural Tactics, *Journal of Strategic Marketing*, 12:183–204

- 37-Theodosiou, M., Kehagias, J. and Katsikea, E. (2012), Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations, *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070
- 38-Vandermerwe, S. (2014). *Breaking Through: Implementing Disruptive Customer Centricity*, 2<sup>nd</sup> Edition, Palgrave Macmillan Publications, London
- 39-Yoo, J.J. and Arnold, T.J. (2014). Customer Orientation, Engagement, and Developing Positive Emotional Labor, *The Service Industries Journal*, 34(16), 1-17
- 40-Ziggers, G.W. and Hensler, J. (2015), The Reinforcing Effect of a Firm's Customer Orientation and Supply-Base Orientation on Performance, *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26 .

