

# ارزیابی رابطه بازارگرایی با عملکرد: نقش رضایت کارمندان و مشتریان (مورد مطالعه: شعب یک بانک)

محمد رضا تقی زاده جورشری

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (بازاریابی)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت  
Taghizadeh.Joorshari@gmail.com

محمد طالقانی

دانشیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت  
M.Taleghani454@yahoo.com

مستقیم و هم به واسطه متغیرهای میانجی رضایت کارمندان و رضایت مشتریان نیز با عملکرد رابطه‌ای مثبت دارد.

بازارگرایی / رضایت مشتریان / رضایت کارمندان / عملکرد

## چکیده

هدف این پژوهش، ارزیابی رابطه بازارگرایی با عملکرد بانک‌ها و تأثیر نقش میانجی رضایت کارمندان و رضایت مشتریان در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد می‌باشد. به این منظور، هشت فرضیه تدوین گردید. برای گردآوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیه‌ها، از پرسشنامه‌ای استاندارد حاوی ۳۲ سؤال استفاده شد و بین ۱۱۸ نفر از مدیران، ۱۶۵ نفر از کارمندان و ۳۸۴ نفر از مشتریان بانک ملت در سطح استان گیلان، به‌عنوان جامعه آماری تحقیق جهت پاسخگویی به بخش‌های مختلف پرسشنامه توزیع گردید. جهت تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که بازارگرایی هم به‌طور

## مقدمه

در محیط‌هایی که مشتریان برای انتخاب خدمات بهتر از آزادی عمل برخوردارند، شرکت‌های بدون مزیت رقابتی، همواره در خطر از دست دادن بخش زیادی از بازار و نتیجتاً کاهش سودآوری‌شان هستند [۱]. محققان و مجریان بازاریابی، در همه پژوهش‌هایشان، به درک بهتر ارزش بازار ناشی از رضایت مشتریان علاقه‌مند شده‌اند. در واقع می‌توان گفت، زنجیره تأثیرات از رضایت مشتریان به رفتارهای مطلوب مشتریان انجامیده و با افزایش عملکرد شرکت تداوم یافته و در پاسخگویی مثبت به بازار که از توجه ذاتی به ادبیات بازاریابی ناشی می‌شود، به اوج می‌رسد [۲]. حال آنکه، عملکرد برتر شرکت با توسعه و

حفظ مزیت رقابتی بواسطه بازارگرایی قابل دستیابی است. بخشی از مزیت رقابتی با خصوصیات ساختاری مانند قدرت بازار، توجه به نیازهای کارمندان و تحویل خدمات تعهد شده به مشتریان مرتبط است اما نقش اصلی را بازارگرایی ایفاء می‌کند. شرکت‌های بازارگرا، درک نیازهای آشکار و پنهان مشتریان را دنبال کرده و راه حل‌های برتر را برای رفع آن نیازها ارائه می‌کنند. این فرهنگ سازمانی بشکلی کارا و مؤثر، رفتار ضروری را به منظور خلق ارزش برتر برای خریداران و در نتیجه عملکرد بهتر برای سازمان ایجاد می‌کند [۳]. یک شرکت بازارگرا می‌کوشد تا از طریق ایجاد هوشمندی، انتشار هوشمندی و پاسخگویی به اطلاعات گردآوری شده، مشتریان داخلی و همینطور مشتریان خارجی خود را راضی کند. بازارگرایی داخلی، عهده‌دار کارمندگرایی در سراسر سازمان است. بنابراین، درک کردن اینکه چطور کارکنان رفتارهای بازارگرایی را تعریف و به آن نگاه می‌کنند، برای پرورش موفق بازارگرایی کلیدی است [۴]. این مسئله در مورد صنعت خدمات، جاییکه کیفیت ادراک شده از خدمات نخستین عامل تعیین کننده در وفاداری مشتری است، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. خدمات کارکنان برای موفقیت یک کسب و کار حیاتی است و متعاقباً رضایت کارمندان به رضایت مشتریان منجر می‌شود. شرکت‌های خدماتی با نگرش بازارگرایی، توجه زیادی را صرف رضایت کارمندان و همینطور بازاریابی خارجی برای مشتریان می‌نمایند [۵]. شرکت‌های بازارگرا، مقصد سازمان را مشخص کرده، نقش کارکنان را معین نموده و محیط کاری را بهبود می‌بخشند، که منجر به افزایش رضایت کارکنان می‌شود. کارمندان راضی، با محور قراردادن مشتریان به شکل گسترده‌ای برای موفقیت سازمان مشارکت می‌کنند. کارمندان مشتری‌مدار، به شیوه‌ای رفتار می‌کنند و یا به نیازهای مشتریان پاسخ می‌گویند که همجهت و متجانس با بازارگرایی شرکت باشد. از این رو شرکت‌های بازارگرا، ارزش برتر برای کارمندان و همینطور برای مشتریان ایجاد می‌کنند که نهایتاً به عملکرد برتر برای شرکت‌ها می‌انجامد [۴]. اما چالش مهمی که در ارتباط بازارگرایی و عملکرد سازمانی وجود دارد این است که در برخی تحقیقات ثابت شده که

بازارگرایی به طور مستقیم باعث افزایش عملکرد نمی‌شود. این به دلیل تأثیر واسطه‌ای سایر گرایش‌های استراتژیک بر رابطه بین بازارگرایی و عملکرد است [۶]. هنوز تحقیقات اندکی پیامدهای احتمالی دیگر ناشی از بازارگرایی همچون تأثیر آن بر کارمندان یا مشتریان را مورد مطالعه قرار داده است. بعلاوه ممکن است این متغیرها، به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بازارگرایی و عملکرد، ایفای نقش کنند. این تحقیق‌های محدود، تا حدی قطعی ساخته‌اند که نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان و همینطور رضایت مشتریان، دو ستون مرکزی در مفهوم بازارگرایی‌اند [۷].

ایده این تحقیق از یافته‌های تحقیقات گذشته که رابطه بازارگرایی با عملکرد را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به اثبات رسانده‌اند نشأت می‌گیرد. در این پژوهش تلاش می‌شود تا نقش میانجی رضایت کارکنان و مشتریان در ارتباط میان بازارگرایی و عملکرد از طریق مدل یابی معادلات ساختاری در شعب بانک مورد آزمون قرار بگیرد. بنابراین اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. آزمون رابطه رضایت کارمندان و مشتریان با عملکرد بانکها.
۲. آشکار کردن رابطه غیرمستقیم بازارگرایی بر عملکرد بانکها.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. بازارگرایی

تحقیقات در مورد اثرات و اهمیت جهت‌گیری بازار در دهه‌های گذشته افزایش یافته است [۸]. بازارگرایی [۹] مجموعه فعالیت‌ها و رفتارهایی است که میزان پذیرش بازاریابی را به عنوان یک فلسفه کسب و کار منعکس می‌کند [۱۰]. کوهلی و جاورسکی [۱۱] استدلال می‌کنند که اصطلاح بازارگرایی مستلزم اجرای مفهوم بازاریابی است، که خود به معنی تمرکز بر مشتری و هماهنگی تمام فعالیت‌های بازاریابی به سمت سودآوری می‌باشد. از نگاه آنان بازارگرایی دارای سه مؤلفه است:

(۱) **ایجاد هوشمندی [۱۲] در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای حال و آینده مشتریان.** هوشمندی بازار مفهوم وسیع‌تر از نیازها و ترجیحات شناسایی شده مشتریان است و عوامل خارجی مؤثر بر آن‌ها، مانند مقررات دولتی، فناوری،

رقبا و سایر عوامل محیطی را در برمی گیرد. هوشمندی مؤثر بازار فقط محدود به نیازهای فعلی نبوده و نیازهای آتی را هم در نظر می‌گیرد. هوشمندی ممکن است از طریق روش‌های رسمی و غیر رسمی مختلفی ایجاد شود و شامل گردآوری داده‌های اولیه و ثانویه باشد.

## ۲) انتشار هوشمندی [۱۳] در میان همه گروه‌های سازمان.

پاسخ مؤثر به نیاز بازار مستلزم مشارکت تمامی بخش‌های سازمان است. به منظور انطباق با نیازهای بازار، هوشمندی بازار باید به همه بخش‌ها و افراد سازمان منتقل شود. این کار فقط بر عهده بخش بازاریابی نیست و همه واحدها در آن نقش دارند. با وجود اینکه رویه رسمی پخش هوشمندی مهم است ولی روش‌های غیر رسمی نیز از نقش حیاتی برخوردارند و تأکید بر نشر هوشمندی مانند ارتباطات افقی در سازمان‌های خدماتی است.

## ۳) پاسخگویی [۱۴] سراسری به آن هوشمندی. به معنی پاسخ

به هوشمندی بازار ایجاد شده و نشر یافته است که از دو جنبه طراحی پاسخ (به معنی استفاده از هوشمندی بازار جهت توسعه برنامه‌ها) و ارائه پاسخ (به معنی اجرای این برنامه) مورد توجه قرار می‌گیرد. پاسخگویی به هوشمندی بازار به شکل انتخاب بازار هدف، طراحی و ارائه محصولات/خدمات منطبق با نیازهای فعلی و آتی مشتریان، تولید، توزیع و ارتقای محصولات به گونه‌ای است که مد نظر مصرف‌کنندگان نهایی باشد. در این زمینه هم کلیه واحدها ایفای نقش می‌کنند [۱۵]. این پژوهشگران استدلال می‌کنند که برای اجرای مؤثر جهت‌گیری بازار، هم دخالت مدیریت ارشد و هم توسعه سیستم‌های سازمانی مناسب مورد نیاز است [۱۶]. در این پژوهش، از این سه معیار برای اندازه‌گیری بازارگرایی به‌عنوان متغیر مستقل استفاده می‌شود.

## ۲-۱. عملکرد

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. ولی به‌طور کلی

درخصوص متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی هنوز توافق نظر کامل در بین صاحب‌نظران وجود ندارد. به‌طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم و بازده سهام، اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایتمندی مشتریان، رضایتمندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود [۱۷]. مقیاس‌های به‌کار گرفته شده در این پژوهش از نوع دوم و ذهنی است. به این دلیل از معیارهای ذهنی عملکرد استفاده شد تا از بروز مشکلات ناشی از فاش شدن اطلاعات حساس توسط پاسخ‌دهندگان جلوگیری گردد [۱۸]. در این مطالعه جهت اندازه‌گیری عملکرد سازمان از سه عامل بهره گرفته شده است. از این‌رو عملکرد سازمان؛ ترکیب عملکرد عملیاتی، مالی و کارکنان است. چراکه بهبود عملکرد کسب و کار، نمی‌تواند در انزوا اتفاق بیفتد و این مسأله مستلزم تلفیق سیستم‌ها، عملیات، افراد، مشتریان، شرکاء و مدیریت است [۴]. در عملیاتی کردن عملکرد، شرکت‌ها خدمات کیفی را که می‌تواند منابع داخلی مانند افزایش بهره‌وری، بهبود در فروش، سهم بازار، کاهش شکایات مشتریان و نهایتاً رشد تجارت را به‌وجود بیاورد، مهیا می‌کنند. در حقیقت عملکرد عملیاتی، اندازه‌گیری کارایی داخلی سازمان بوده و به توانایی سازمان برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان وابسته است [۱۹]. عملکرد مالی نیز در منافع، رشد سودآوری و ارزش فروش منعکس می‌گردد. در اکثریت قریب به اتفاق مطالعات بازارگرایی، ساختار عملکرد سازمانی عمدتاً از طریق مقیاس‌های مالی اندازه‌گیری شده است [۲۰] و سرانجام اینکه، عملکرد کارکنان به واسطه سطح رضایت، غیبت، انتقال کارکنان، سطح مشارکت و کارایی آنان شناخته می‌شود [۴].

### ۳-۱. رضایت مشتری

پژوهشی بوده است. رضایت کارمندان، به عنوان یک مسئله کلیدی در دو دهه گذشته مطرح بوده است [۲۷]. اهمیت رضایت کارکنان از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از سوی دیگر به علت آن است که مفهوم رضایت کارکنان، علاوه بر تعاریف و مفهومی‌های متعدد و گاه پیچیده، محل تلاقی و فصل مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد و سیاست است [۲۸]. رضایت کارمند، به عنوان حالت احساسی لذت بخشی تعریف می‌شود که از ارزیابی خود شغل در دستیابی و تسهیل کسب ارزش‌های شغلی نتیجه می‌گردد [۲۹]. رضایت کارکنان، حدی است که آنان احساس می‌کنند، علائق شان توسط مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. اگر کارمندان از سازمان راضی باشند، به نوبه خود، با شیوه‌های کارآمدتر نیازهای مشتریان را تأمین می‌کنند [۴].

## ۲. تدوین فرضیه

### ۲-۱. بازارگرایی و رضایت مشتریان

بازارگرایی یک جنبه از فرهنگ سازمانی است که گذشته از نوع سازمان، نوع کالا یا خدمتی که به جامعه ارائه می‌کند، تأثیر بلندمدتی بر تمامی جنبه‌های شرکت دارد. فلسفه بازارگرایی بر این اصل استوار است که برای رسیدن به هدف‌های سازمانی، باید به نیازها و خواسته‌های بازار توجه داشت و رضایت مشتریان را بیشتر، بهتر و با کارایی بالاتری نسبت به رقبا تأمین کرد [۳۰]. سازمان‌های بازارگرا هر کار ممکن را در راستای جلب رضایت مشتریان خود انجام می‌دهند [۳۱]. گوناریس و همکاران [۳۲] به بررسی رابطه میان بازارگرایی، بازارگرایی داخلی و همینطور اثر مشترک آنها بر رضایت مشتریان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرکت از طریق اتخاذ بازارگرایی، سطح ارزش دریافتی مشتریان و در نتیجه سطح رضایت را میان آنان افزایش داده است [۳۳]. نتایج ارزیابی ۵۲۴ شرکت توسط آرون و لیثم [۳۴] در استرالیا نشان می‌دهد که برندگرایی و توانمندسازی مشتری اثر بازارگرایی را در جلب رضایت مشتری تعدیل می‌کند. مک کلاف

رضایت مشتری به طور گسترده در سی سال گذشته و به ویژه در بخش خدمات مورد مطالعه قرار گرفته است. برخی محققین، پیش نیازهای رضایت مشتری مانند تأثیر کیفیت خدمات بر رضایت مشتری و یا رابطه میان انصاف و رضایت مشتری را مورد مطالعه قرار داده‌اند. برخی دیگر نیز، پیامدهای رضایت مشتری مانند وفاداری مشتری یا سودآوری شرکت را مورد آزمون قرار داده‌اند [۲۱]. بیشتر این تحقیقات بر مبنای مفهومی تحت عنوان زنجیره خدمت - سود شکل گرفته‌اند. در درون این مدل، رضایت مشتری به عنوان تعیین کننده وفاداری مشتری نگریسته می‌شود که نهایتاً منجر به سودآوری می‌گردد [۲۲]. رضایت مشتری، به عنوان مفهوم مرکزی و هدف حیاتی همه فعالیت‌های تجاری شناخته شده و تمایلات رفتاری مطلوب را درباره خدماتی که واحدهای سازمان ارائه می‌کنند افزایش می‌دهد [۲۳]. رضایت یک احساس شخصی از لذت یا ناامیدی است که از مقایسه عملکرد ادراک شده محصولات در رابطه با انتظارات بوجود می‌آید. اگر عملکرد از انتظارات کمتر باشد مشتری ناراضی است، اگر عملکرد هم اندازه انتظارات باشد مشتری راضی و در نهایت اگر عملکرد فراتر از انتظارات باشد مشتری بسیار راضی یا خشنود است [۲۴]. البته در حوزه خدمات، رضایت مشتری می‌تواند به عنوان قضاوت بکار گرفته شده توسط یک مشتری بهنگام مواجهه با خدمت تعریف شود که تا چه اندازه آن خدمت توانسته نیازها یا انتظارات او را برآورده سازد [۲۵]. در انتها باید گفت، از آنجاکه شرکت‌ها نمی‌توانند از وجود مشتریان به عنوان یک دارایی با ارزش و مبنای حیات خود، چشم پوشی کنند، با اضافه کردن ارزش بیشتر به محصولات یا خدماتشان، می‌کوشند تا رضایت آنان را آنقدر بهبود ببخشند که ضمن مقید کردنشان، آن‌ها را وفادار نیز سازند [۲۶].

### ۴-۱. رضایت کارکنان

از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، رضایت کارکنان از مهم ترین زمینه‌های

دریافتند که بازار محوری اثر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان صفی می‌گذارد [۴۳]. در نتیجه، فرضیه دوم: بازارگرایی، رابطه‌ای مثبت با رضایت کارکنان دارد.

### ۳-۲. رضایت مشتری و عملکرد

غالب تحقیقات بازاربازی پیشنهاد می‌کند که رضایت بالاتر مشتری به عملکرد بالاتر منجر می‌شود. اندرسون و همکاران [۴۴] در تحقیقشان از داده‌های سهم بازار در شرکت‌های مستقر در بازار سوئد استفاده کردند. آن‌ها نشان دادند که رضایت بالاتر مشتریان اثری مثبت بر بازگشت سرمایه‌های مالی می‌گذارد. رضایت مشتری از آنجا که بر رفتار خرید مجدد مشتریان اثر می‌گذارد، سودآوری را بهبود می‌بخشد. بنابراین، رضایت مشتریان وفاداری را شکل می‌دهد که آن نیز به سودآوری شرکت کمک می‌کند. حتی ممکن است برخی مشتریان تمایل داشته باشند برای محصولات قیمت‌های بالاتر پرداخت کنند. در این خصوص می‌توان به تحقیق درسرو و ژو [۴۵] اشاره نمود که به آزمون تأثیر خدمت‌رسانی به مشتریان بر رضایت آنان و هم‌بستگی تأثیر این رضایت بر سودآوری پرداختند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که حتی با وجود هزینه‌هایی که صرف بالا بردن رضایت مشتریان می‌شود، مشتریان راضی منافع بالاتر را بوجود می‌آورند. یی و همکاران (۲۰۱۰ و ۲۰۰۸) [۴۶]، در دو مطالعه جداگانه در صنعت هوایی رابطه مثبت قابل ملاحظه‌ای بین رضایت مشتری و عملکرد شرکت یافتند [۴۷]. فورنل و همکارانش [۴۸]، پیشنهاد می‌کنند که رضایت مشتری با انتظارات او، عملکرد و ارزش ادراک شده از خدمات تعیین می‌شود. در واقع عملکرد تحت تأثیر درک ارزش مشتریان قرار دارد [۴۹]. توافق عمومی این است که سطح بالاتر رضایت مشتری به سطح بالاتر تمایل به خرید مجدد، حمایت مشتری از شرکت و حفظ آنان می‌انجامد. در واقع، رضایت و وفاداری بالاتر به افزایش درآمد، سودآوری و گردش وجوه نقد منتهی می‌شود [۵۰]. در تحقیقات متعددی تاکید شده است که عملکرد موفقیت آمیز شرکت، از رضایت مشتریان ناشی می‌شود [۵۱]. با توجه به آنچه گفته شد:

و همکاران [۳۵] نیز در مطالعه خود بانک‌ها را مورد ارزیابی قرار داده و نشان دادند رضایت مصرف‌کنندگانی که بانک‌های آن‌ها از سطح بالای بازارگرایی برخوردارند بیشتر است. وب [۳۶] نیز با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۷۷ بانک رابطه میان بازارگرایی، کیفیت و رضایت مشتری را نمایان ساخت [۱۵]. به‌علاوه، از جنبه عملیاتی، بلز و همکاران [۳۷] و هم‌بستگی یوکس [۳۸]، رابطه مثبت و قابل ملاحظه بین بازارگرایی و رضایت مشتری را دریافته‌اند. کاتلر [۳۹] نیز، معتقد است که بازارگرایی به احتمال زیاد منجر به رضایت بیشتر مشتری و تکرار خرید می‌شود [۱۰]. بنابراین انتظار این‌که بازارگرایی شرکت، رابطه‌ای قدرتمند با مشتری‌گرایی داشته باشد، منطقی است. با این تفاسیر، فرضیه اول این تحقیق ارائه می‌شود: فرضیه اول: بازارگرایی رابطه‌ای مثبت با رضایت مشتری دارد.

### ۲-۲. بازارگرایی و رضایت کارکنان

شرکت‌های بازارگرا، رفتارهایی را به نمایش می‌گذارند که نتیجه آن، منافع روانی و اجتماعی برای کارمندان به همراه خواهد داشت. شرکت‌های بازارگرا، به احتمال فراوان نیازهای کارمندان را شناخته و آنان را به‌عنوان مشتریان داخلی تلقی می‌کنند. در مجموع، شرکت‌های بازارگرا، مقصود سازمانی را مشخص کرده، نقش کارکنان را شناسایی نموده، از این‌رو محیط کاری را بهبود بخشیده و منجر به افزایش رضایت آنان می‌شوند [۴۰]. تشویق کارمندانی که بازارگرایی را دنبال می‌کنند اغلب باعث می‌شود آنان احساس کنند که سهم با ارزش و ارزنده‌ای برای شرکت دارند. کارکنانی که بازارگرایی را می‌پذیرند، اغلب از دنبال کردن هدف‌های سازمانی احساس سربلندی می‌کنند و نتیجتاً رضایت آنان افزایش می‌یابد [۴۰]. تحقیقات کمی رابطه بازارگرایی با رضایت کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. سی‌گوا و همکاران [۴۱] در مطالعه رفتارهای نیروی فروش در ایالت متحده دریافتند که بازارگرایی به شکلی قابل ملاحظه و مثبت رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نیوزلند، رود و آشیل [۴۲] کارآفرینان را مورد مطالعه قرار داده و

فرضیه سوم: رضایت مشتری، رابطه‌ای مثبت با عملکرد دارد.

## ۲-۴. رضایت کارکنان و عملکرد

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند برقراری ارتباط ناگسستنی با کارکنان خود هستند. تغییرات سریع بازار، تکنولوژی متحول و فرصت‌های محیطی موجود برای پرسنل مستعد، سازمان‌ها را وادار کرده که ارتباطات بین عملکرد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را بازنگری کنند. ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی در تحقیقات پیشین همواره با نوعی ابهام مواجه بوده است. به‌گونه‌ای که برخی ارتباط مثبت و برخی آثار منفی آن را با عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند [۵۲]. در حالیکه ادبیات رفتار سازمانی به‌طور وسیعی پیامدهای سازمانی را مورد ارزیابی قرار داده، اما هنوز رضایت شغلی به‌عنوان یک پیامد فردی حیاتی که محرک عملکرد است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۵۳]. غالب این تحقیقات از تأثیر مثبت و قابل ملاحظه آن بر کلیه ابعاد مؤلفه‌های سازمانی حکایت دارد. یکی از مهمترین این پژوهش‌ها که درصدد حل این ابهام برآمده، تحقیق شرکت ویلسون [۵۴] است که در ۳۳۰ شرکت متفاوت اجرا گردید. نتایج حاصل از تحقیق ارتباط مثبت و معناداری را بین رضایت شغلی و عملکرد کاری کارکنان نشان داد. در تحقیق دیگری که شرکت جهانی واتسون وایت [۵۵] در ۱۵۰۰ شرکت در آمریکای شمالی انجام داد، همبستگی معنی‌داری بین رضایت کارکنان و عملکرد مالی مشاهده شد. پژوهش دیگری که دیوید مایستر [۵۶] در ۲۹ شرکت انجام داد مشخص کرد که برترین شرکت‌ها از نظر مالی شرکت‌هایی هستند که رضایت کارکنان در آن‌ها در وضعیت مطلوبی است. در تحقیقی که سیروا [۵۷] در طول ۷ سال (۱۹۹۸ تا ۲۰۰۵) در سازمان‌های کوچک و بزرگ و با مطالعه و بررسی بیش از صد هزار کارمند انجام داد؛ حاکی از آن است که تأمین رضایت کارکنان تا ۱۵ برابر اشتیاق آنها را به فعالیت اثربخش افزایش داده و موفقیت سازمانی را به ارمغان خواهد آورد [۵۲]. با توجه به آنچه که گفته شد، فرضیه چهارم: به این صورت ارائه می‌شود: رضایت کارمندان، رابطه‌ای مثبت با عملکرد دارد.

## ۲-۵. بازارگرایی و عملکرد

رابطه بازارگرایی با عملکرد سازمانی، به شکل گسترده‌ای توسط محققان در زمینه‌های تجاری مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته و رابطه مثبت و قابل ملاحظه آن به اثبات رسیده است. لینگز و گرینلی [۵۸] در سال ۲۰۰۹، با مطالعه صنعت خرده‌فروشی و ۷۶۶ مدیر فعال در این حوزه در بریتانیا، رابطه مثبت بازارگرایی بر عملکرد مالی را آشکار ساختند. تی سی اتسو (۲۰۱۰) [۵۹]، در تحقیقی به بررسی رابطه بازارگرایی بر عملکرد خدمات در سیصد و بیست و نه شرکت ارائه‌کننده خدمات گردشگری در یونان و لتونی پرداخته است. در این تحقیق جهت سنجش بازارگرایی از معیار MKTOR [۶۰] استفاده شد و عملکرد خدمات با توجه به کیفیت خدمات، تنوع خدمات و سرویس دهی خدمات مورد بررسی قرار گرفت؛ پس از آزمون فرضیات نتایج نشان دهنده رابطه‌ای مستقیم بین مشتری‌گرایی و عملکرد خدمات و رابطه غیرمستقیم بین رقیب‌گرایی و هماهنگی بین بخشی با عملکرد خدمات بود. سابرامانیان (۲۰۱۰) [۶۱]، در تحقیقی به بررسی رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در صد و پنجاه و نه بیمارستان مراقبت‌های ویژه در آمریکا پرداخت. در این تحقیق جهت سنجش بازارگرایی از مقیاس ساختاریافته MKTOR استفاده شده و عملکرد کسب و کار با معیارهای رشد درآمد، بازگشت سرمایه و حاشیه سود مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از آزمون فرضیات، نتایج تحقیق نشان‌دهنده رابطه مثبت بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در این بیمارستان‌ها بود [۶۲]. در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی جیوتی و شارما [۶۳]، به ارزیابی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد در یکی از استان‌های هند پرداختند. داده‌های تحقیق از مدیران ارشد، کارکنان و مشتریان نمایشگاه خودروهای مختلف جمع‌آوری شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادله ساختاری نشان داد که رابطه معنی‌داری بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار وجود دارد. در این مطالعه، اثرات غیرمستقیم جهت‌گیری بازار بر عملکرد کسب و کار نیز از طریق رضایت کارکنان و رضایت مشتری آشکار گردید [۴]. در همین سال (۲۰۱۲)، چارلز و همکاران [۶۴] به

بررسی اثرگذاری بازارگرایی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی در کنیا پرداختند. تحلیل رگرسیون حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده ناشی از توزیع ۱۴۷ پرسشنامه میان مدیران شرکت‌های تولیدی ادعای فوق را تأیید نمود. در مطالعه‌ای دیگر (۲۰۱۲) با هدف بررسی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار، دانشگاه‌های خصوصی در کشور بنگلادش مورد ارزیابی قرار گرفت. داده‌های این پژوهش، از اعضای هیأت علمی پانزده دانشگاه خصوصی در بنگلادش جمع‌آوری شد. تعداد نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها پرسشنامه‌های طراحی شده را پاسخ گفتند. چهار معیار عملکرد (رشد دانشجو، سهم بازار، تدریس و کیفیت خدمات و عملکرد کلی)، برای بررسی ارتباطشان با بازارگرایی مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، آزمون رگرسیون نشان داد که تمامی این چهار معیار عملکرد، از نظر آماری رابطه و اثری مثبت و معنی‌دار با بازارگرایی در دانشگاه‌های خصوصی بنگلادش دارند [۶۵]. در پژوهش‌های داخلی نیز چنین ارتباطی در صنایع و کسب و کارهای مختلف همچون صنعت بانکداری (دیواندری و دیگران، ۱۳۸۷؛ تقی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۱)؛ صنعت بیمه (عبدالوند و دیگران، ۱۳۸۹؛ یوسفی، ۱۳۹۰؛ نایب زاده و جلالی، ۱۳۹۱)؛ شرکت‌های غذایی (حسینی و سالار، ۱۳۹۱) و سایر صنایع (رضایی دولت‌آبادی و خائف الهی، ۱۳۸۴؛ پاکدل و دیگران، ۱۳۹۰) به تأیید رسیده است. با توجه به مطالعات متعددی که این ارتباط را مورد تأیید قرار داده اند، بر این اساس، فرضیه پنجم تحقیق ارائه می‌شود:

بازارگرایی، رابطه‌ای مثبت و مستقیم با عملکرد دارد.

مطالعات پیرامون پیامدهای بازارگرایی تقریباً به صورت گسترده بر رابطه نهایی آن بر عملکرد شرکت‌ها تمرکز نموده اما راهی که این ارتباط توسعه پیدا می‌کند بدون ارزیابی باقی مانده و نیازمند بررسی بیشتر است. این شرایط حتی در صنایع خدماتی حیاتی‌تر است، چرا که ویژگی ذاتی ناملموس بودن خدمات ممکن است این رابطه را بشکلی قابل ملاحظه تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین شناسایی متغیرهای میانجی در رابطه بازارگرایی و عملکرد ضروری است. از آنجاییکه، پشتوانه اصلی و منطقی

پیرامون رابطه بازارگرایی و عملکرد سازمانی در درون خلق ارزش توسط فروشندگان و ارزش ادراک شده توسط خریداران محصولات و خدمات نهفته است و این دو عامل به نوبه خود منجر به عملکرد بهتر سازمان خواهند شد [۶۶]. پس می‌توان گفت:

فرضیه ششم: بازارگرایی بواسطه رضایت مشتریان با عملکرد رابطه‌ای مثبت دارد.

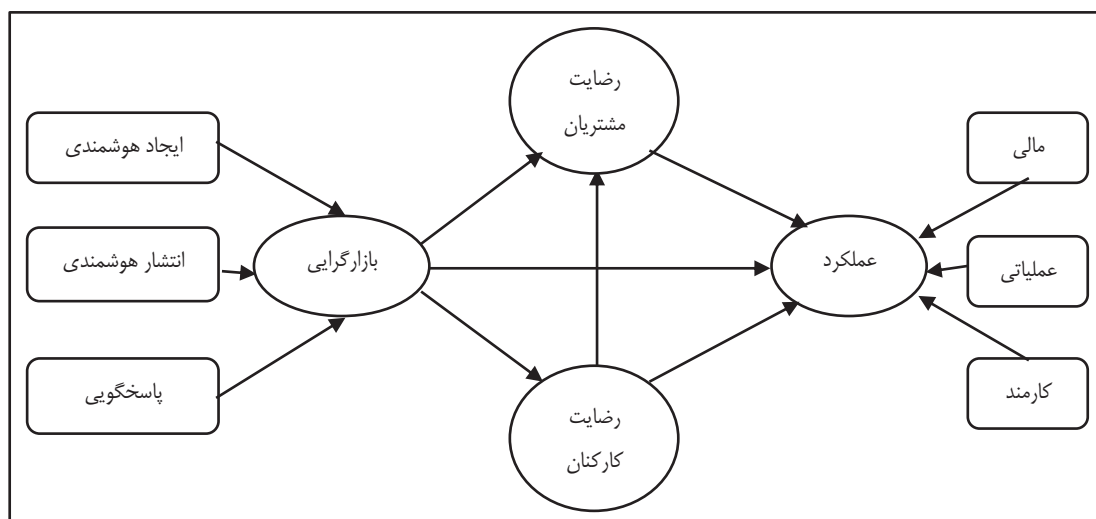
فرضیه هفتم: بازارگرایی بواسطه رضایت کارکنان با عملکرد رابطه‌ای مثبت دارد.

## ۶-۲. رابطه بین رضایت کارمندان و رضایت مشتریان

خدمات با توجه به میزان تعاملی که مشتریان با کارکنان دارند، متفاوت هستند. در خدمات پر تماس، تعاملات بین مشتریان و کارمندان با صمیمیت، مبادله اطلاعات زیاد، تعاملات طولانی‌مدت و گاهی همراه با احساسات قوی شناخته می‌شود. در این نوع خدمات، احساسات مشتری از یک سو ارزیابی‌های او را از خدمات دریافتی تحت تأثیر قرار داده و از سوی دیگر، کارمندی با اطلاعات مفید درباره نیازها و خواسته هایشان فراهم می‌کند. در این چشم انداز، این سؤال مطرح می‌شود که آیا رضایت شغلی کارمندان با رضایت مشتریان رابطه دارد؟ مطالعات پیرامون رفتار مصرف کننده، پیشنهاد می‌کند که رابطه‌ای مثبت بین رضایت شغلی و رضایت مشتری وجود دارد. اسپینلی و کانوس (۲۰۰۰) [۶۸] ادعان داشتند که یک رابطه علی بین رضایت کارمندان با نگرش‌های مشتری از قبیل رضایت مشتریان وجود دارد. هاتر و دیگران (۲۰۰۲) [۶۹] به این نتیجه رسیدند که رضایت کارکنان تأثیر زیادی بر رضایت مشتریان می‌گذارد. چی و گورسوی (۲۰۰۹) [۷۰] دریافتند که ارتباط مثبتی بین رضایت شغلی و رضایت کارکنان وجود دارد. اگر کارکنان از شغلشان راضی باشند در اینصورت مشتریان با ارزیابی کیفیت خدمات، به احساس رضایت بیشتری دست خواهند یافت. ویلیامز و نومن (۲۰۱۱) [۷۱] رابطه قابل ملاحظه‌ای بین رضایت مشتریان و عملکرد مالی و بازار یافتند. ویلس و همکاران (۲۰۱۲) [۷۲] با ارزیابی ۸۲۱ کارمند در ۲۰ گروه کاری نشان دادند که ایمنی

کارکنان اثری مثبت بر رضایت مشنریان دارد. سان جانگ و هیون یون (۲۰۱۳) [۷۳] با بررسی ۶۹ کارمند و ۲۵۸ مشتری رابطه مثبت رضایت کارکنان و رضایت مشتریان را آشکار ساختند. سرانجام، ادبیات نشان می‌دهد که رضایت کارکنان مقدمه مهمی برای رضایت مشتریان محسوب می‌گردد [۵]. بنابراین فرضیه هشتم را به قرار زیر مطرح می‌کنیم: رضایت

کارمندان با رضایت مشتریان رابطه‌ای مثبت دارد. با مرور ادبیات تحقیق و بررسی پژوهش‌های قبلی در این زمینه، چارچوب مفهومی تحقیق در نمودار (۱) آمده است. در پژوهش حاضر متغیر مستقل (بازارگرایی)، متغیرهای میانجی (رضایت کارکنان و رضایت مشتریان) و متغیر وابسته (عملکرد) می‌باشد.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیق کاربردی و از حیث روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل سه گروه: مدیران (رؤسا و معاونین شعب)، کارکنان و مشتریان بانک ملت در سطح استان گیلان می‌باشند. تعداد نمونه‌ها برای هر گروه با استفاده از فرمول‌های نمونه‌گیری برای مدیران ۱۱۸ نفر، کارمندان ۱۶۵ نفر و برای مشتریان ۳۸۴ نفر تعیین شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد تحقیق جیوتی و شارما در سال ۲۰۱۲ و حاوی ۳۲ سؤال در چهار بعد: بازارگرایی (حاوی ۱۰ سؤال که توسط مدیران پاسخ داده می‌شود)؛ رضایت کارمندان (۵ سؤال که توسط کارمندان پاسخ داده می‌شود)؛ رضایت مشتری (۵ سؤال که توسط مشتریان پاسخ داده می‌شود)؛ عملکرد (حاوی ۱۲ سؤال که توسط مدیران پاسخ داده می‌شود). در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای

کرونباخ استفاده گردیده است. به این منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. با توجه به جدول (۱) میزان آلفای کرونباخ برای تمامی سؤالات مربوطه، مقدار ۰/۸۵ بوده است.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ

نام متغیر	بازارگرایی	رضایت کارمندان	رضایت مشتری	عملکرد
تعداد سؤالات	۱۰	۵	۵	۱۲
ضرایب آلفای کرونباخ	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۷۹	۰/۸۱

اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید و مطالعه کتب و مقالات مربوط به تحقیق و تعیین اقلام اطلاعات لازم، مطالعه پرسشنامه‌های مقالات و تحقیق‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف



آن‌ها و اعمال نظرات اصلاحی تأیید شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شده است. با توجه به اینکه هدف اصلی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل متغیرهای پنهان و مخصوصاً تحلیل روابط علی بین این متغیرهاست، این روش توانایی بیشتری نسبت به سایر روش‌های تحلیلی دارد. در ابتدا جهت ارزیابی روایی سازه و برازش مدل تحلیلی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های متعدد برازندگی مدل می‌تواند روایی سازه را مشخص کنند. با توجه به خروجی لیزرل، قسمت تخمین استاندارد مدل، مقدار نسبت  $\chi^2/df$  محاسبه شده برابر با ۲/۴۴ است. وجود نسبت پایین  $\chi^2/df$  به درجه آزادی (کمتر از ۳)، نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. سایر شاخص‌های رایج در محاسبه روایی الگوی تحقیق نیز محاسبه شده اند (RMSEA=۰/۰۳۰ و P-value=۰/۰۰۰ و CFI= ۰/۹۴ و NFI =۰/۹۳ و GFI= ۰/۹۱). همانطور که ملاحظه شد، مقایسه کلیه شاخص‌های برازش با مقادیر قابل قبول متناظر آن‌ها، بیانگر دستیابی به برازش قوی الگو می‌باشد.

#### ۵. بحث و تحلیل نهایی مدل

مسیر اول، رابطه مثبت میان بازاریگری و رضایت مشتریان را آشکار می‌کند. در این تحلیل، مقدار ضریب تأثیر ۰/۵۳ و معنادار (۲/۴۶) محاسبه شد. منطقی که پشتوانه تأیید این فرضیه است احتمالاً به این معنا است که سازمان‌های بازاریگر مشتری‌گرا بوده و رضایت مشتریان را افزایش خواهند داد. سازمان‌های بازاریگر، بر انتخاب محصولات و خدمات متناسب با نیازها و انتظارات مشتریان (به جای اینکه محصول محور باشد)، تمرکز می‌کنند. مطالعات زیادی از این دیدگاه بنیادی حمایت کرده و پیشنهاد می‌کنند که بازاریگری شامل جمع‌آوری اطلاعات درباره نیازهای مشتریان و پیاده‌سازی استراتژی‌ها بر طبق آن و با در نظر گرفتن رقابت است [۷۴].

مسیر بین بازاریگری و رضایت کارکنان نشان می‌دهد که

بازاریگری بالاتر منجر به رضایت بالاتر کارکنان می‌شود. بنابراین فرضیه دوم تحقیق نیز تأیید می‌شود ( $t=۲/۷۲$  و  $\beta=۰/۴۶$ ). کارمندان سازمان‌های بازاریگر، عموماً انگیزه‌های بالایی دارند و از این رو، رضایتشان را در محیط‌های خدماتی که مشتریان انتظارات بالایی از آنان دارند ابراز می‌کنند. از سوی دیگر، کارکنان نیز انتظارات زیادی از شغلشان دارند. تحت این شرایط، شرکت‌های بازاریگر می‌توانند در ایجاد کارکنان راضی‌تر که منطق و منفعت ارائه خدمت و مؤدب بودن را درک نموده و در برخورد با مشتریان معقولانه رفتار می‌کنند، کمک نمایند.

مسیر سوم، نشان می‌دهد که رضایت مشتریان، اثر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد بانک دارد ( $t=۲/۸۵$  و  $\beta=۰/۸۳$ )، چرا که رضایت مشتری مستقیماً بر قیمت‌ها، رشد فروش سالیانه، سهم بازار و حاشیه سود ناخالص اثر می‌گذارد. شرکت‌هایی که نسبت به رقبایشان در راضی کردن مشتریان بهتر عمل می‌کنند، بازگشت سرمایه مناسب‌تری را دارند. بنابراین، رضایت مشتری ممکن است به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده برتر عملکرد آینده کسب و کار شناخته شود. یک شرکت باید قادر باشد تا با بهبود بخشیدن خدماتش رضایت مشتریان را افزایش داده تا در نهایت به عملکرد بهتر دست یابد.

فرضیه چهارم، منعکس کننده تأثیر رضایت کارمندان بر عملکرد کسب و کار است. ضریب  $\beta$  بدست آمده برابر ۰/۴۰ و مثبت می‌باشد. از آنجا که مقدار  $t=۲/۴۸$  معناداری این رابطه را نیز نشان می‌دهد، بنابراین این فرضیه هم تأیید می‌شود. شاید دلیل آن این باشد که در دنیای کسب و کار امروز، پیوند میان رضایت کارکنان و عملکرد بانک به علت اهمیت کارمندان به‌عنوان حیاتی‌ترین عامل تمایز هر سازمانی، انکارناپذیر است. کارکنان راضی، مشتریان راضی را به وجود می‌آورند که به نوبه خود، ارتباط بلندمدت را شکل داده و موجب می‌شود تا مشتریان پول بیشتری را صرف استفاده از خدمات آن شرکت نمایند. سازمان، صرف نظر از صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، می‌تواند با بهبود رضایت کارمندان، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد.

در مورد فرضیه پنجم باید گفت، با توجه به مقدار  $\beta=۰/۶۲$  و

تأیید معناداری آن ( $t=2/22$ )؛ بازارگرایی اثری مثبت و مستقیم بر عملکرد بانک دارد. دلیل احتمالی این موضوع در درون خلق ارزش توسط ارائه‌کنندگان خدمات و ارزش ادراک شده به وسیله خریداران محصولات یا خدمات نهفته است. شرکت‌های بازار محور، منابعی بالقوه از مزیت رقابتی خلق می‌کنند، بنابراین می‌توانند در جایگاه ایجاد کننده ارزش برتر برای مشتریان قرار بگیرند که به نوبه خود به عملکرد بهتر برای سازمان می‌انجامد.

مسیر ششم و هفتم آشکار می‌کند که روابط غیرمستقیم بواسطه متغیرهای رضایت مشتری و رضایت کارمندان بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار وجود دارد. هنگامیکه متغیر رضایت کارمند در رابطه میان بازارگرایی و عملکرد کسب و کار وارد می‌شود، اثر مستقیم بازارگرایی بر عملکرد را کاهش داده ( $0/40 \times 0/46 = 0/18$ ) که نشان دهنده نقش میانجی این متغیر در ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد است. این نتیجه، در مورد رضایت مشتری نیز صادق است. در ارتباط میان بازارگرایی و عملکرد، رضایت مشتری باعث تعدیل اثرگذاری بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار می‌شود ( $0/53 \times 0/83 = 0/43$ ). دلیل این ارتباط ممکن است این باشد که رضایت مشتری خارجی نمی‌تواند بدون مشارکت اساسی کارمندان یعنی کسانی که خدمات را ارائه می‌کنند، شکل بگیرد. در این مورد، کارکنان کسانی هستند که بر نیازهای مشتریان تمرکز نموده و بازارگرایی یکی از راه‌های خلق محیط کاری مبتکرانه و حفظ فرهنگ کاری است که شاید به تولید رفتارهای مناسب کارکنان بواسطه راضی نگه داشتن آن‌ها، کمک کند. بنابراین، بازارگرایی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم به واسطه رضایت کارمندان و رضایت مشتریان بر عملکرد اثرگذار است. گرچه میزان این اثرگذاری به صورت مستقیم بیشتر بوده است.

سرانجام اینکه، در فرضیه آخر این تحقیق اثر مثبت رضایت کارمندان بر رضایت مشتریان مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر این رابطه،  $0/38$  و معنادار می‌باشد، بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود. مشتریان اظهار نمودند که خدمات مربوطه را به موقع دریافت نموده و توانمندی‌های فنی

کارمندان به آنان احساس ایمنی و اطمینان می‌دهد. توجه از سوی کارمندان باعث دلخوشی و شکل‌گیری حس رضایت در ذهن مشتریان می‌شود. رفتار مؤدبانه کارمندان و رفتار مطلوب با مشتریان، رضایت‌مندی را در مشتریان افزایش می‌دهد. این تحلیل آشکار نمود که مشتریان احساس می‌کنند مدیران و کارمندان بانک، مشتری‌مدار بوده و به هنگام ارائه خدمات، رضایت و خشنودی مشتریان را مورد توجه قرار می‌دهند.

## جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی

یافته‌های این پژوهش، هم برای مدیران و هم برای کارکنان یعنی کسانی که مسئول توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرایی هستند، حائز اهمیت می‌باشد. برای بهره‌مندی از مزایای بازارگرایی، رضایت مشتری و رضایت کارکنان، توسعه و حفظ استراتژی‌های بازارگرایی حیاتی است. تغییر سازمانی به وسیله بازارگرایی، اغلب در شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطات و ایجاد فرهنگ سازمانی نمود پیدا می‌کند که در آن، از نگاه هر کارمند، مشتری به عنوان نخستین مالک و سهام دار شناخته می‌شود. بازارگرایی برای کارکنان، محیط کاری با نشاط و برای مشتریان، عملکرد رضایت‌بخش کالا و خدمات را به ارمغان می‌آورد. پیاده‌سازی مؤثر سیستم‌های بازارگرا، به واسطه رضایت مشتریان و همینطور رضایت کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان می‌گذارد.

۱. تشویق کارکنان باید بر مبنای عملکرد آنان به منظور جذب و حفظ افراد لایق و با عملکرد بالا صورت بگیرد.
۲. محل کار باید به گونه‌ای فراهم شود که کارکنان از حضور در آنجا احساس خشنودی و لذت داشته باشند.
۳. برای قوی کردن شرکت و کارکنان با اطلاعات ایجاد شده، مدیریت باید یک سیستم برای توزیع مناسب اطلاعات داشته باشد.
۴. مدیریت باید فرهنگ بازارگرایی را به واسطه ایجاد استراتژی و پیاده‌سازی آن در تمام سطوح شرکت ایجاد نماید. آگاه ساختن کارکنان از منافع ناشی پیاده‌سازی استراتژی بازارگرایی، تشویق آنان به مشارکت بیشتر و برخورداری

۲۸. خدایاری فرد، ۱۳۸۸.

29. Mokonyama and Venter, 2013.
30. Lafferty and Hult, 2001.
31. Osuagwu and Obaj, 2009.
32. Gounaris, Vassilikopoulou, Chatzipanagiotou.
33. Gounaris et al., 2013.
34. Aron & Liem.
35. McCullough, Chin Tiong, Wong.
36. Webb.
37. Boles., Babin., Brashear & Brooks.
38. Yukse.
39. Kotler.
40. Arbore, 2009.
41. Siguaw, Brown, Widing.
42. Rod and Ashill.
43. Themba and Marandu, 2013.
44. Anderson, Fornell, Lehmann.
45. Dresner and Xu.
46. Yee, Yeung, Cheng.
47. Steven et al., 2013.
48. Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, Bryant.
49. Anthony Wong and Dioko, 2013.
50. Williams and Naumann, 2011.
51. Evanschitzky et al., 2013.
۵۲. منصوری و دیگران، ۱۳۸۷.
53. Trivellas et al., 2013.
54. Wilson.
55. Watson Wyatt.
56. David Maister.
57. Sirota.
58. Lingsa and Greenley.
59. Tsotsou.
۶۰. مقیاس اندازه گیری بازارگرایی نارور و اسلاتر.
61. Subramanian.
62. Subramanian et al., 2010.
63. Charles, Joel & Cheruiyot.
64. Charles et al., 2012.
65. Zebal et al., 2012.
66. Chadam and Pastuszak, 2005.
67. Delcourt et al., 2013.
68. Spinelli and Canavos.
69. Harter, Schmidt, Hayes.
70. Chi and Gursoy.
71. Williams and Earl Naumann.
72. Willis, Brown, Prussia.

عملی آنان از این مزایا در قالب پرداخت‌های مادی به شکل‌گیری فرهنگ بازارگرایی کمک شایانی می‌نماید.  
۵. برای افزایش پاسخگویی، پیشنهاد می‌شود که فرآیندی رسمی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، اتخاذ گردد.  
۶. مدیران باید با افزایش میزان منافع در مقایسه با سال گذشته، عملکرد مالی را بهبود ببخشند. آن‌ها باید منافع را با در نظر گرفتن بازارهای جدید و ایجاد ارزش افزوده در خدمات فعلی، شکل دهند.  
۷. انجام مطالعات نیازسنجی برای شناسایی نیازها، خواسته‌ها، سلیقه و علایق مشتریان و انتقال آن به تمام سطوح اجرایی بانک‌ها از سطوح عالی مدیریت تا کارکنان.

## پی‌نوشت

1. Medjoudj et al., 2013.
2. Ivanov et al., 2013.
3. Zebal, 2003.
4. Jyoti and Sharma, 2012.
5. Sun Jung and Hyun Yoon, 2013.
۶. حسینی و سالار، ۱۳۹۱.
7. Barroso et al., 2005.
8. Oyeniyi, 2013.
9. Market Orientation.
10. Themba and Marandu, 2013.
11. Kohli & Jaworski.
12. Intelligence Generation.
13. Intelligence Dissemination.
14. Responsiveness.
۱۵. آقازاده و مهرنوش، ۱۳۸۹.
16. Méndez and Rod, 2013.
۱۷. دعایی و دیگران، ۱۳۹۰.
18. Cheng and Krumwiede, 2012.
19. Zelbst et al., 2010.
20. Rodrigues and Pinho, 2012.
21. Low et al., 2013.
22. Willis et al., 2012.
23. Gee Chen et al., 2012.
24. Hasnelly and Yusuf, 2012.
25. Mokonyama and Venter, 2013.
26. Qian Zhu and Gee Chen, 2013.
۲۷. نایب‌زاده و صنیعی، ۱۳۹۱.

73. Sun Jung and Hyun Yoon.

74. Trivellasa et al., 2013.

## منابع

آقازاده، هاشم و مینا مهرنوش، «مقیاس بومی بازارگرایی بانک‌های تجاری ایران»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲، پیاپی ۳۵، صص ۱۴۳-۱۱۹، ۱۳۸۹.

پاکدل، محمدرضا و شهناز نایب زاده و حسن دهقان دهنوی، «ارزیابی تأثیر بازارگرایی، نوآوری و وفاداری مشتری بر عملکرد کسب و کار (مطالعه موردی: گروه پوشاک پل)»، مجله مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، شماره ۱۰، صص ۲۷-۱، ۱۳۹۰.

تقی‌زاده، محمدرضا، نیلوفر پژوهی و محمدرضا قلی‌زاده توچائی، «ارزیابی اثرات بازارگرایی بر عملکرد اقتصادی بانک‌ها مطالعه موردی: بانک ملت، شهر رشت»، اولین همایش مدیریت بازاریابی و رویکردهای نوین در بازار، مقاله پذیرفته شده برای چاپ در مجموعه مقالات کنفرانس، دانشگاه پیام نور قائم شهر، مازندران. صص ۱۳-۱، ۱۳۹۱.

حسینی، محمود و جمشید سالار، «بررسی تأثیر بازارمداری و نوآوری بر عملکرد شرکت‌های غذایی بورس»، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره ۳، شماره پیاپی (۶)، صص ۱۰۸، ۱۳۹۱.

خدایاری فرد، محمد، سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روانشناختی به منظور ارتقای آن، طرح پژوهشی، صص ۲۸، ۱۳۸۸.

دعایی، حبیب‌الله و مصطفی رضایی و داوود خانی، «طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۸۹، ۱۳۹۰.

دیواندری، علی و سید رضا سید جوادین، و محمد نهان‌وندیان، حسین رضایی دولت‌آبادی، و احمد خائف‌الهی، «مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با توجه

به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱۴۳، ۱۳۸۵.

عبدالوند، محمد علی و کامبیز حیدرزاده، و هانیه منافی، «بررسی اثرات بازارگرایی بر عملکرد اقتصادی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمت بیمه (مطالعه موردی: بیمه پارسیان)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۵، صص ۱۰۳، ۱۳۸۹.

آقازاده، هاشم، «بررسی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد بانک‌های تجاری ایران»، مجله تحقیقات اقتصادی دانشگاه تهران، شماره ۸۳، صص ۴۰-۱۷، ۱۳۸۷.

منصوری، علی و سعید صفری، و داوود عباسی و مهدی صالحی، «کاربرد تحلیل مسیر در تبیین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران)»، فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، صص ۱۱۰-۸۹، ۱۳۸۷.

نایب زاده، شهناز و مریم جلالی، «بررسی رابطه بازارگرایی داخلی و عملکرد بازار (مورد مطالعه: بیمه معلم)»، پنجمین کنفرانس کسب و کار بیمه، صص ۱۳-۱، ۱۳۹۱.

نایب‌زاده، شهناز و سحرالسادات صنیعی، «بررسی رضایت کارکنان و رابطه آن با عملکرد بانک»، نخستین همایش علوم مدیریت نوین، صص ۲، ۱۳۹۱.

یوسفی، نرگس، نقش بازارگرایی بر شاخص‌های مالی، اقتصادی و بیمه‌ای شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی بیمه ملت)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج، ۱۳۹۰.

Anthony Wong, IpKin and Dioko, Leonardo (Don) A.N, "Understanding the Mediated Moderating Role of Customer Expectations in the Customer Satisfaction Model: The Case of Casinos", *Tourism Management*, 36, 4, 188-199, 2013.

Arbore, A, "Customer Satisfaction and Dissatisfaction in Retail Banking: Exploring the Asymmetric Impact of Attributes and Performances", *Journal of Retailing and Customer Services*, 16(4), 271-280, 2009.

Aron, O'Cass and Liem, Ngo, "Achieving Customer Satisfaction Via Market Orientation,

- Marketing*, Vol. 44, No.11/12, 1667-1699, 2010.
- Hasnelly and Yusuf, Eddy, "Analysis of Market-Based Approach on the Customer Value and Customer Satisfaction and Its Implication on Customer Loyalty of Organic Products in Indonesia", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, p.p 86–93, 2012.
- Ivanov, Vladimir,. Joseph, Kissan,. Wintoki, M. Babajide, "Disentangling the Market Value of Customer Satisfaction: Evidence from Market Reaction to the Unanticipated Component of ACSI Announcements", *Intern. J. of Research in Marketing*, 30, p.p 168–178, 2013.
- Jyoti, Jeevan and Sharma, Jyoti, "Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction", *Journal of Business Perspective*, 16, p.p 4, 297–313, 2012.
- Lafferty, B.A. and Hult, G.T.M., "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nos 1/2, p.p 92-109, 2001.
- Lings, Ian and Greenley, Gordon, "The Impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 17(1). p.p 41-53, 2009.
- Low, Wen-Shinn,. Da Lee, Jeng,. May Cheng, Soo, "The Link Between Customer Satisfaction and Price Sensitivity: An Investigation of Retailing Industry in Taiwan", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 5, p.p 1–10, 2013.
- Medjoudj, Rabah,. Aissani, Djamil,. Dieter Haim, Klaus, "Power Customer Satisfaction and Profitability Analysis Using Multi-Criteria Decision Making Methods", *Electrical Power and Energy Systems* 45, p.p 331–339, 2013.
- Méndez, Rojas and Rod, Michel, "Chilean Wine Producer Market Orientation: Comparing MKTOR versus MARKOR", *Journal of Wine Business Research*, Volume:25, Issue:1, p4, 2013.
- Mokonyama, Mathetha and Venter, Christoffel, "Incorporation of Customer Satisfaction in Public Transport Contracts - A Preliminary Analysis", *Research in Transportation Economics*, 39, p.p 58-66, 2013.
- Brand Orientation, and Customer Empowerment: Evidence From Australia", *Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC)*, conference paper, 2009.
- Barroso Castro, C., Martin Armario, E., Elena Sanchez Del Rio, Maria, "Consequences of Market Orientation for Customers and Employees", *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.5/6, 646-675, 2005.
- Chadam, J., & Pastuszak, Z., "Marketing Aspects of Knowledge Based Management in Groups of Companies: Case of Poland", *Industrial Management System*, 105, 1, 459–475, 2005.
- Charles, Lagat,. Joel, Chepkwony,. Cheruiyot Samwel, Kotut, "Market Orientation and Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.10, 20-27, 2012.
- Cheng, Colin C., Krumwiede, Dennis, The Role of Service Innovation in the Market Orientation New Service Performance Linkage", *Technovation* 32, 2, p.p 487–497, 2012.
- Delcourt, Ce'cile., Gremler, Dwayne D., Riel, Allard C.R., Birgelen, Marcel, "Effects of Perceived Employee Emotional Competence on Customer Satisfaction and Loyalty: The Mediating Role of Rapport", *Journal of Service Management*, Vol. 24, No.1, 5-24, 2013.
- Evanschitzky, Heiner., Sharma, Arun., Prykop, Catja, "The Role of the Sales Employee in Securing Customer Satisfaction", *European Journal of Marketing* Vol. 46, No. 3/4, 489-508, 2012.
- Gee Chen, Houn,. Chih Liu, Julie Yu,. Shin Sheu, Tsong,. Hsien Yang, Ming, "The Impact of Financial Services Quality and Fairness on Customer Satisfaction", *Managing Service Quality*, Vol. 22, No.4, 399-421, 2012.
- Gounaris, Spiros and Boukis, Achilleas, "The Role of Employee Job Satisfaction in Strengthening Customer Repurchase Intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, Iss: 4, p1, 2013.
- Gounaris, Spiros, Vassilikopoulou, Aikaterini and Chatzipanagiotou, Kalliopi C., "Internal-Market Orientation: a Misconceived Aspect of Marketing Theory", *European Journal of*

- Trivellasa, Panagiotis., Reklitisa, Panagiotis., Platisb, Charalambos, The Effect of Job Related Stress on Employees Satisfaction: A Survey in Health Care", *Social and Behavioral Sciences*, 73, 3, p.p 718– 726, 2013.
- Tsiotsou, Rodoula H., "Delineating the Effect of Market Orientation on Services Performance: a Component-Wise Approach", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No.3, p.p 375-403, 2010.
- Willis, P. Geoffrey., Brown, Karen A., Prussia, Gregory E, "Does Employee Safety Influence Customer Satisfaction? Evidence From the Electric Utility Industry", *Journal of Safety Research*, 43, p.p 389–396, 2012.
- Zebal, M.A., "A Synthesis Model of Market Orientation For a Developing Country–The Case of Bangladesh", Doctoral Dissertation, Melbourne: Victoria University of Technology, 2003.
- Zebal, Mostaque Ahmed and Goodwin, David R, "Market Orientation and Performance in Private Universities", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.30, No.3, p.p 339-357, 2012.
- Zelbst, Pamela J., Green, Jr, Kenneth W., Abshire, Roger D., Sower, Victor E, "Relationships Among Market Orientation, JIT, TQM, and Agility", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110, No.5, p.p 637-658, 2010.
- Osuagwu, Linus and Obaji, Rita, "Market Orientation In Nigerian Manufacturing Companies", *International Business & Economics Research Journal*, Volume 8, Number 9, p 68, 2009.
- Oyeniya, O, "Organizational Commitment and Market Orientation of Nigerian Non-oil Exporting Companies", *African Journal of Economic and Management Studies*, Volume: 4, Issue:1, p1, 2013.
- Paul Williams, Earl Naumann, "Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Iss: 1, 20-32, 2011.
- Qian Zhu, Yu and Gee Chen, Houn, "Service Fairness and Customer Satisfaction in Internet Banking", *Internet Research*, Vol.22, No.4, p.p 482-498, 2012.
- Rodrigues, Ana Paula and Pinho, Jose'Carlos, "The Impact of Internal and External Market Orientation on Performance in Local Public Organizations", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.30, No.3, p.288, 2012.
- Steven, Adams B., Dong, Yan., Dresner, Martin, Linkages Between Customer Service, Customer Satisfaction and Performance in the Airline Industry: Investigation of Non-Linearities and Moderating Effects", *Transportation Research*, Part E 48, p.p 743–754, 2012.
- Subramanian, Ram, Kumar, Kamalesh and Strandholm, Karen, "The Role Organization Competencies in the Market Orientation – Performance Relationship", *International Journal of Commerce and Management*, Vol.19 ,No.1, p.p 7-26, 2010.
- Sun Jung, Hyo and Hyun Yoon, Hye, "Do Employees' Satisfied Customers Respond With an Satisfactory Relationship? The Effects of Employees' Satisfaction on Customers' Satisfaction and Loyalty in a Sun Jung, International Journal of Hospitality Management, 34, p.p 1–8, 2013.
- Themba, Godfrey and Marandu, Edward E, "The Effects of Market Orientation on Employees: A Study of Retail Organizations in Botswana", *International Business Research*; Vol.6, No.1, p.p 130-136, 2013.