



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

بررسی رابطه همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی های رقابتی سازمان
و رضایت مشتریان

دانشجو: احمد البرزی

استاد راهنما:

سید محمد موسوی شاهرودی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

شهریور ۱۳۹۲

شماره: ۳۹۳-۳۱۴۴
تاریخ: ۹۲/۷/۲۵
ویرایش:

باسمه تعالی

دانشگاه صنعتی شاهرود
مدیریت تحصیلات تکمیلی
فرم شماره (۶)

فرم صورت جلسه دفاع از پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) نتیجه ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای احمد البرزی رشته مدیریت اجرایی گرایش MBA تحت عنوان : بررسی رابطه همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی های رقابتی سازمان و رضایت مشتریان که در تاریخ ۱۳۹۲/۰۶/۲۸ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

<input type="checkbox"/> مردود	<input type="checkbox"/> دفاع مجدد	<input checked="" type="checkbox"/> قبول (با درجه : بسیار امتیاز دار)
--------------------------------	------------------------------------	---

۲- بسیار خوب (۱۸ - ۱۸/۹۹)

۱- عالی (۱۹ - ۲۰)

۴- قابل قبول (۱۴ - ۱۵/۹۹)

۳- خوب (۱۶ - ۱۷/۹۹)

۵- نمره کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	عضو هیأت داوران
	دانشیار	دکتر موسوی شاهرود	۱- استاد راهنما
		-	۲- استاد مشاور
	مربی	مجید حسینی	۳- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی
	استاد	دکتر موسوی	۴- استاد ممتحن
	دانشیار	دکتر اشرفی	۵- استاد ممتحن

رئیس دانشکده :
امضاء

تقدیم اثر

سپاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیمان ساخت.

ماحصل آموخته هایم را تقدیم می کنم به آنان که مهر آسمانی شان آرام بخش آلام زمینی ام است

به استوارترین تکیه گاهم، دستان پرمهر پدرم

به سبزترین نگاه زندگیم، چشمان سبز مادرم

که هرچه آموختم در مکتب عشق شما آموختم و هرچه بکوشم قطره ای از دریای بی کران مهربانیتان را سپاس نتوانم بگویم.

امروز هستی ام به امید شماست و فردا کلید باغ بهشتم رضای شما

و به همسفران مهربان زندگیم برادران و خواهرانم

که با هم آغاز کردیم، در کنار هم آموختیم و به امید هم به آینده چشم می

دوزیم. قلبم لبریز از عشق به شماست و خوشبختی تان منتهای آرزویم.

سپاس و قدردانی

سپاس خدای را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت های او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند. و سلام و درود بر محمد و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان وامدار وجودشان است و نفرین پیوسته بر دشمنان ایشان تا روز رستاخیز.

بدون شک جایگاه و منزلت معلم، اجل از آن است که در مقام قدردانی از زحمات بی شائبه ی او، با زبان قاصر و دست ناتوان، چیزی بنگاریم. اما از آنجایی که تجلیل از معلم، سپاس از انسانی است که هدف و غایت آفرینش را تامین می کند و سلامت امانت هایی را که به دستش سپرده اند، تضمین؛ بر حسب وظیفه و از باب " من لم یشکر المنعم من المخلوقین لم یشکر الله عز و جل " :

از پدر و مادر عزیزم این دو معلم بزرگوام که همواره بر کوتاهی و درشتی من، قلم عفو کشیده و کریمانه از کنار غفلت هایم گذشته اند و در تمام عرصه های زندگی یار و یاور بی چشم داشت برای من بوده اند؛ از استاد با کمالات و شایسته؛ جناب آقای دکتر **محمد موسوی شاهرودی** که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ نمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛

از استاد صبور و با تقوا ، جناب آقای دکتر **بزرگمهر اشرفی**، ریاست محترم دانشکده وهمچنین استاد فرزانه و دلسوز جناب آقای دکتر **محمد علی مولایی** که زحمت داوری این رساله را متقبل شدند؛

از دیگر اساتید و کارکنان محترم دانشکده بالاخص دکتر **رضا شیخ** که در طول دوران تحصیل از ایشان درس های فراوانی فرا گرفته ام ؛

و در نهایت از اساتید محترم دانشکده مدیریت دانشگاه تهران بخصوص سرکار خانم **مرجان فیاضی** که بدون شک مشاوره های ایشان کمک فراوانی به من نمود؛

کمال تشکر و قدردانی را دارم. باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را سپاس گوید.

تعهد نامه

اینجناب احمد البرزی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، MBA دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه

صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه " بررسی رابطه همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی های رقابتی

سازمان و رضایت مشتریان" تحت راهنمایی دکتر محمد موسوی شاهرودی متعهد می شوم .

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجناب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

این پژوهش به بررسی رابطه همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان که بخش مهمی از سیستم منابع انسانیست، با استراتژی های رقابتی سازمان که در سطح استراتژی های کسب و کار است، و رضایت مشتریان که یکی از خروجی های مهم عملکرد سازمانیست، در جامعه بانکی می پردازد. استراتژی های منابع انسانی نسبت به استراتژی های سایر واحدها در مرحله اجرا به دلایل مختلف کمتر عملیاتی گشته است. نوآوری این پژوهش چالش انگیزی و به روز بودن موضوع آن است. بدون شک در جامعه بانکی منابع انسانی می تواند منشا مزیت رقابتی پایدار باشد که در این میان مدیریت عملکرد کارکنان در اکثر بخش های آن و حتی در واحدهای دیگر سازمانی یک اصل مهم و تاثیر گذار است. رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان که شامل رویکردهای رفتاری، خصیصه ای، مبتنی بر نتیجه و مبتنی بر کیفیت است باید با استراتژی های رقابتی سازمان همسو باشند تا اهداف سازمانی بهتر محقق یابد.

روش تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان ارشد بانک های پاسارگاد و پارسیان و نیز جامعه مشتریان می باشد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بوده که شامل پرسشنامه تعیین استراتژی ها و رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان و نیز پرسشنامه رضایت مشتریان می باشد که سوالات پرسشنامه رضایت مشتریان بر مبنای عملکرد کارکنان انتخاب شده است. جدا از استاندارد بودن بخشی از پرسشنامه روایی پرسشنامه با توجه به نظرات اساتید محترم تایید گردیده و نیز پایایی آن با روش آلفای کرونباخ مطلوب می باشد. در نهایت و پس از تجزیه و تحلیل داده ها از فرضیات مطرح شده فرضیه اصلی یعنی، همسویی رویکرد مدیریت عملکرد با استراتژی رقابتی سازمان و رضایت مشتری رابطه معنادار دارد، در هر دو بانک تایید می گردد. فرضیه فرعی اولی یعنی، همسویی رویکرد مبتنی بر کیفیت با استراتژی تهاجمی و رضایت مشتری رابطه معنادار دارد، در بانک پاسارگاد تایید و در بانک پارسیان رد میگردد و فرضیه فرعی دوم یعنی، همسویی رویکرد مبتنی بر نتیجه با استراتژی تحلیل گر و رضایت مشتری رابطه معنادار دارد، در بانک پاسارگاد پذیرفته نشده و در بانک پارسیان تایید می گردد.

واژگان کلیدی: رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان، همسویی، استراتژی رقابتی، رضایت مشتری

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات پژوهش.....
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- بیان مسئله
۴	۳-۱- ضرورت انجام تحقیق
۶	۴-۱- اهداف پژوهش
۷	۵-۱- سوالات پژوهش
۷	۶-۱- فرضیات تحقیق
۸	۷-۱- قلمرو تحقیق
۸	۸-۱- روش های جمع آوری اطلاعات
۹	۹-۱- روش تحقیق
۹	۱۰-۱- تعاریف مفهومی
۱۱	۱۱-۱- نوآوری تحقیق
۱۲	فصل دوم: ادبیات پژوهش
۱۳	مقدمه
۱۵	۱-۲- استراتژی
۱۷	۱-۱-۲- سطوح مختلف استراتژی
۲۱	۲-۱-۲- استراتژی سطح کسب و کار
۲۱	۲-۲-۱-۲- استراتژی کسب و کار مایکل پورتر
۲۴	۲-۲-۲-۱-۲- استراتژی کسب و کار مایلز و اسنو
۳۱	۲-۲- مفهوم مزیت رقابتی
۳۳	۳-۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۳۴	۴-۲- همسویی و هماهنگی
۳۹	۴-۲-۱- انواع هماهنگی در سازمان
۴۱	۴-۲-۲- انواع مدل های هماهنگی
۴۲	۴-۲-۱-۲- مدل عقلایی
۴۲	۴-۲-۲-۲- مدل طبیعی
۴۲	۴-۲-۳-۲-۲- مدل نقاط مرجع استراتژیک
۴۶	۵-۲- مدیریت عملکرد
۴۶	۱-۵-۲- مقدمه
۴۷	۲-۵-۲- تعاریف ارزیابی عملکرد
۵۰	۳-۵-۲- اهمیت ارزیابی عملکرد
۵۱	۴-۵-۲- مبانی فلسفی ارزیابی
۵۲	۵-۵-۲- تاریخچه ارزیابی
۵۶	۶-۵-۲- ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
۵۸	۷-۵-۲- فرآیند ارزیابی عملکرد
۶۰	۸-۵-۲- استراتژی های مدیریت عملکرد
۶۲	۹-۵-۲- رویکردهای مدیریت عملکرد
۶۳	۱-۹-۵-۲- رویکرد خصیصه ای
۶۴	۲-۹-۵-۲- رویکرد رفتاری
۶۶	۳-۹-۵-۲- رویکرد مبتنی بر نتایج

۶۷ رویکرد مبتنی بر کیفیت ۴-۹-۵-۲
۶۸ اصول تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد ۱۰-۵-۲
۷۱ عملکرد ۶-۲
۷۵ رضایت مشتری ۱-۶-۲
۷۶ شاخص رضایت مشتری سوئدی ۱-۱-۶-۲
۷۸ شاخص رضایت مشتری آمریکایی ۲-۱-۶-۲
۸۰ شاخص رضایت مشتری اروپایی ۳-۱-۶-۲
۸۲ تاثیرات رضایت مشتری ۲-۶-۲
۸۳ مروری بر پیشینه تحقیق ۷-۲
۸۸ مروری بر جامعه مورد مطالعه ۸-۲
۸۸ بانک پاسارگاد ۱-۸-۲
۹۰ بانک پارسیان ۲-۸-۲
۹۴ فصل سوم: روش شناسی پژوهش
۹۵ مقدمه
۹۶ روش تحقیق ۱-۳
۹۷ جامعه آماری ۲-۳
۹۷ حجم نمونه ۳-۳
۱۰۰ روش نمونه گیری ۴-۳
۱۰۱ ابزار تحقیق ۵-۳
۱۰۳ روانی و پایایی پرسشنامه ۶-۳
۱۰۷ روش گردآوری داده ها ۷-۳
۱۰۸ مدل و چارچوب مفهومی تحقیق ۸-۳
۱۰۹ متغیر های تحقیق ۹-۳
۱۱۰ روش های آماری مورد استفاده ۱۰-۳
۱۱۲ فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۱۱۳ مقدمه ۱-۴
۱۱۳ آمار توصیفی ۲-۴
۱۲۳ آمار استنباطی ۳-۴
۱۳۳ فصل پنجم: نتیجه گیری
۱۳۴ مقدمه ۱-۵
۱۳۴ نتایج تحقیق ۲-۵
۱۳۶ پیشنهادات تحقیق ۳-۵
۱۳۷ توصیه برای محققان آینده ۴-۵
۱۳۸ محدودیت های تحقیق ۵-۵

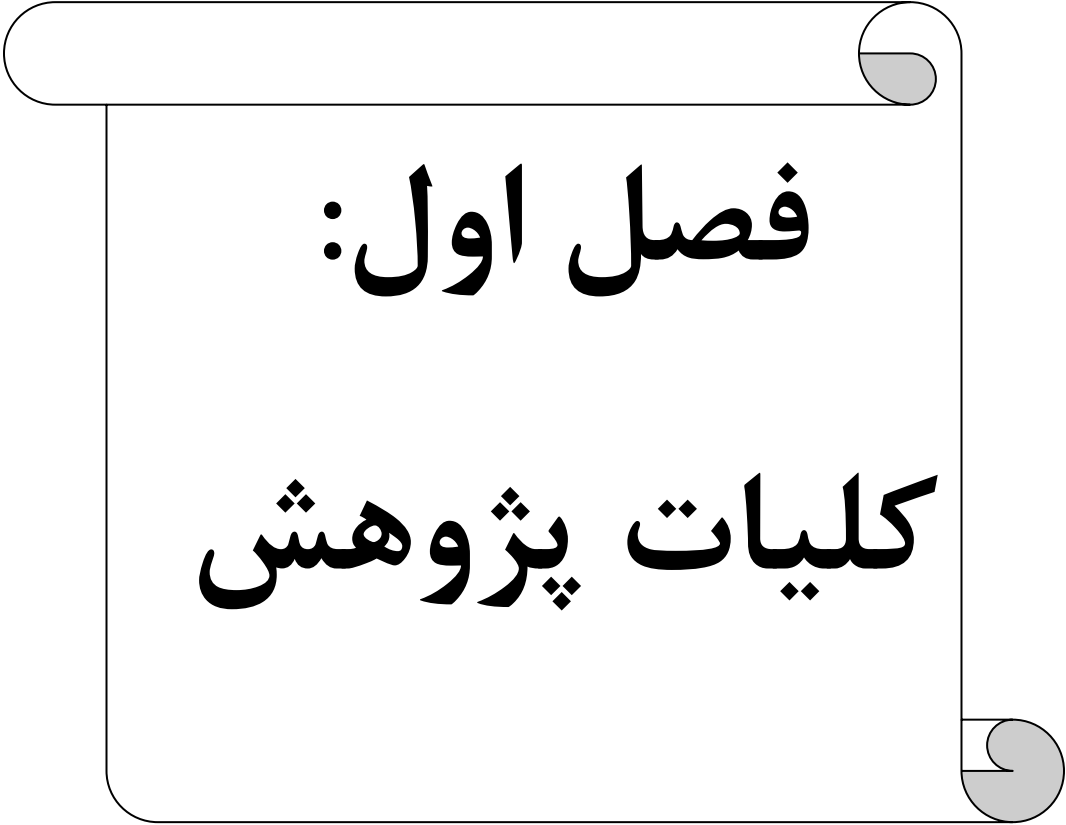
فهرست اشکال و نمودارها

۱۷ سطوح استراتژی در سازمان ۱-۲
۲۴ استراتژی های عمومی پورتر ۲-۲
۲۷ استراتژی های چهارگانه مایلز و اسنو ۳-۲

۴۱	۴-۲- ترکیب های مختلف انواع هماهنگی در سازمان
۴۳	۵-۲- روابط همسویی استراتژیک در سطوح سازمان
۵۹	۶-۲- فرآیند ارزیابی عملکرد
۷۷	۷-۲- مدل شاخص رضایت مشتری سوئدی
۸۰	۸-۲- مدل شاخص رضایت مشتری آمریکایی
۸۱	۹-۲- مدل شاخص رضایت مشتری اروپایی
۱۰۹	۱-۳- مدل مفهومی تحقیق
۱۱۴	۱-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن
۱۱۵	۲-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت
۱۱۶	۳-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کاری
۱۱۷	۴-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات
۱۱۹	۵-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن مشتریان
۱۲۰	۶-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت مشتریان
۱۲۱	۷-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه استفاده از خدمات
۱۲۲	۸-۴- نمودار توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات مشتریان

فهرست جداول

۳۹	۱-۲- دیدگاه های مختلف نسبت به مدیریت استراتژیک
۵۷	۲-۲- دیدگاه های منفی نسبت به ارزیابی عملکرد
۹۹	۱-۳- تعیین واریانس های جامعه
۱۰۷	۲-۳- سوالات مربوط به متغیرها و پایایی هر یک
۱۱۴	۱-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن
۱۱۵	۲-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت
۱۱۶	۳-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کاری
۱۱۷	۴-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات
۱۱۸	۵-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن مشتریان
۱۱۹	۶-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت مشتریان
۱۲۰	۷-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه استفاده از خدمات
۱۲۲	۸-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات مشتریان
۱۲۳	۹-۴- آزمون کولموگروف و اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق
۱۲۴	۱۰-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال اصلی پژوهش در بانک پاسارگاد
۱۲۵	۱۱-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال اصلی پژوهش در بانک پارسیان
۱۲۷	۱۲-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال فرعی اول پژوهش در بانک پاسارگاد
۱۲۸	۱۳-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال فرعی اول پژوهش در بانک پارسیان
۱۲۹	۱۴-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال فرعی دوم پژوهش در بانک پاسارگاد
۱۳۰	۱۵-۴- نتایج آزمون کای دو برای سوال فرعی دوم پژوهش در بانک پارسیان
۱۳۱	۱۶-۴- آزمون t مستقل جنسیت و رضایت مشتریان



فصل اول:

کلیات پژوهش

سازمان‌ها اغلب به دلیل نداشتن تفکر سیستمی و ناهماهنگی‌های داخلی به چالش‌های فراوانی برخورد می‌کنند. از آنجا که سازمان‌ها در عصر کنونی نمی‌توانند بسته باشند و مسلماً رویدادهای داخلی به محیط بیرون نیز سرایت می‌کند، انسجام داخلی و هماهنگی بخش‌های مختلف در بازدهی و اثر بخشی به محیط، خصوصاً مشتریان تاثیر بسزایی دارد. مدیریت صحیح عملکرد منابع انسانی و هماهنگی با اهداف کلان و اجرایی سازمان بر عملکرد سازمان و به تبع آن بر رضایت مشتریان بیرونی تاثیر گذار می‌باشد.

منابع انسانی در سازمان‌ها در دهه‌های اخیر با دیدگاهی استراتژیک بعنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌روند. منابع انسانی در حکم منابع تجدید نشدنی سازمان است، چرا که توسعه نیروی انسانی دانش محور در یک سازمان مستلزم طی سال‌ها زمان و منابع مالی گسترده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود است (Snell & Bohlander, 2010).

بی تردید آنچه که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، توسعه یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می‌سازد؛ منابع انسانی آنهاست. امروزه منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که مدیریت صحیح عملکرد آنها می‌تواند زمینه‌های بالندگی سازمانی و بالندگی کارکنان را فراهم آورده و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد یکی از مکانیزم‌های موثر توسعه عملکرد سازمان و کارکنان است. مدیریت عملکرد ابزار مدیریتی ساختارمند و اثربخشی را برای تبدیل اهداف سازمان به اهداف فردی و تحقق آنها فراهم می‌کند (سید نقوی، ۱۳۹۱). یکی از هنرهای مدیران امروز همسو سازی مناسب مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است (Ingham, 2007).

در این پژوهش به بررسی همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان که یکی از زیر سیستم های مهم منابع انسانی سازمان است و استراتژی های سطح کسب و کار سازمان پرداخته و رابطه آن را با رضایت مشتری که در واقع یکی از شاخص های عملکرد سازمان است مورد مطالعه قرار می دهیم.

مدیریت عملکرد را می توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه تعریف کرد، روشی برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان ها از طریق بهبود عملکرد کارکنان که در آن سازمان ها کار می کنند و هم چنین از طریق توسعه قابلیت های مشارکت کنندگان فردی و گروهی. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده تر فراروی شرکت می پردازد، این که آیا در محیط خود به نحوی موثر فعالیت می کند یا نه، و همچنین به جهتی کلی از حرکت سازمان مربوط می شود که سازمان قصد دارد در آن جهت حرکت کند تا به اهداف بلند مدت تر خود دست یابد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان باید با استراتژی های کلی سازمان و استراتژی های کارکردی واحدهای سازمان هماهنگی داشته باشد. مثلاً وقتی استراتژی سازمان ایجاد کیفیت از طریق کار تیمی است، شاخص های ارزیابی عملکرد نیز باید به عملکرد تیم اهمیت بیشتری از عملکرد فردی بدهد (قلی پور، ۱۳۹۰).

۲-۱. بیان مسئله

امروزه سازمانها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می کنند. یکی از بارزترین ویژگی های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فراملی آنها روی دهد (کردناپیچ، ۱۳۸۳). پویاییهای محیطی و رقابت فزاینده سازمانها را بر آن داشته تا جهت فعالیت رقابت پذیرتر شده و رضایت مشتریان خود را بدست آورده و از طرفی مشتریان جدیدی نیز کسب کنند.

پژوهشگران و مدیران دریافته اند که با شدت گرفتن پویایی رقابت، منابع انسانی سازمان مهمترین منبع دستیابی شرکت ها به مزیت رقابتی پایدار است (Liao, 2005). از طرفی کارکنان برای موفقیت در کارها باید انگیزش و تعهد داشته و سیستم حقوق و دستمزد و جبران خدمات جامع و مناسبی در سازمان برقرار باشد، که البته مهمترین ورودی برای تحقق آن، خروجی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان است و تا زمانی که عملکرد آنان ارزیابی نگردد سیستم های حقوق دستمزد و جبران خدمات عملاً کاری از پیش نمی برند.

مدیریت عملکرد کارکنان یک زیر سیستم بسیار مهم و تاثیر گذار منابع انسانی است. مهمترین گام در مدیریت عملکرد کارکنان تعیین رویکرد می باشد. رویکردها در چهار نوع؛ خصیصه ای، رفتاری، نتایج و کیفیت قرار می گیرند. در سازمان ها ممکن است که از ترکیبی از هر چهار نوع استفاده شود اما اغلب یک رویکرد غالب وجود دارد. سوالی که در ذهن پژوهشگر پس از مطالعات نظری در زمینه استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی و سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به وجود آمد این بود که آیا بین همسویی رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی های رقابتی سازمان و رضایت مشتری رابطه معناداری وجود دارد؟

۱-۳. ضرورت انجام تحقیق

نورتون و کاپلان بیان کردند که امروزه سرمایه انسانی سازمان بار کسب یک مزیت رقابتی پایدار را به دوش می کشد (نورتون و کاپلان، ۱۳۸۴). نقش استراتژی منابع انسانی در دستیابی به مزیت رقابتی بسیار اساسی است. با این حال استراتژی منابع انسانی کماکان در سازمانها نادیده گرفته میشود و یا به عنوان اولویت دوم و پس از استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و تاکتیک های عملیاتی به آن توجه می شود. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی در دنیای واقعی سازمانها از اهمیت کمتری برخوردار است. بسیار

جای تعجب است که با وجود اهمیت فوق العاده استراتژیهای منابع انسانی چرا از تدوین تعمدی و واضح آنها خودداری میگردد. تدوین استراتژی های منابع انسانی در سازمان به پیشبرد اهداف سازمانی بسیار کمک می کند. بسیاری از سازمان ها در کشور ما فاقد استراتژی منابع انسانی علمی، جامع و مدونی هستند. جدا از آن سازمان هایی که دارای چنین استراتژی هایی هستند به دلایل زیادی از جمله سنجش کمی اثرات کارکرد منابع انسانی بر عملکرد سازمان، فقدان گرایش بلند مدت، حمایت ناکافی مدیران عالی و از همه مهمتر عدم انسجام و هماهنگی با واحد های دیگر سازمان، در اجرا بسیار ضعیف عمل کرده و گاهی ممکن است کلا چشم پوشی گردد.

برای اینکه منابع انسانی را حفظ و آنرا توسعه دهیم لازم است تا زیر سیستم های آن را، بالاخص زیر سیستم های حقوق و دستمزد، جبران خدمات و آموزش را هماهنگ و در جهت اهداف سازمانی طراحی کنیم. از آنجا که زیر سیستم مدیریت عملکرد در هر یک از زیر سیستم های دیگر مورد استفاده قرار می گیرد، بنابراین از نگاه پژوهشگر از اهمیت بیشتری برخوردار گردید. در میان رویکرد، شاخص و روش های مدیریت عملکرد به رویکرد مدیریت عملکرد پرداخته شد که به نوعی جامع تر از بقیه می باشد.

رویکرد و معیار سنجش عملکرد از این حیث اهمیت دارد که کارکنان در خلا کار نمی کنند و در بافت سازمانی کار می کنند. به عبارتی در رفتارهای خاصی درگیر شده و نتایج خاصی ایجاد می کنند. ممکن است یک کارمند، اگر در موقعیت متفاوتی قرار گیرد، نسبت به قبل بسیار متفاوت رفتار کند. مثلا سرپرست متفاوتی داشته باشد یا تجهیزات خوب یا بدی به کار گیرد (سید نقوی، ۱۳۹۱). بنابراین رویکرد ما جهت اندازه گیری عملکرد از اهمیتی شایانی برخوردار است. بر اساس بسیاری از تئوری های هماهنگی و ترکیب بندی سازمان، در سازمان هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه ای، ساختاری و استراتژیکی در ترکیب بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد (Doty & Others , 1993).

بر اساس تئوریهای اقتضایی و عقلایی سازمانها به منظور دست یابی به عملکرد بالاتر میبایست استراتژیهای مدیریت منابع انسانی خود را با استراتژیهای رقابتی کسب و کار خود هم راستا و منطبق نمایند. بدون شک سازمان هایی که چنین سیاستی را دنبال می نمایند، به عملکرد بالاتری نسبت به سازمان هایی که اینگونه عمل نمی نمایند دست می یابند. منظور از همسوسازی ایجاد هم راستایی بین بخش ها و واحدهای مختلف یک سازمان در جهت ایجاد هم افزایی می باشد (Kaplan , 2008).

هماهنگی به چندین روش قابل تحقق است. اول هماهنگی عمودی که مبین هماهنگی استراتژی منابع انسانی با سایر استراتژیهای سازمان است. مثلا هنگامی که سازمان دارای استراتژی تولید محصولات منحصر به فرد است، استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و متخصص متعهد، مناسب تر است. دوم هماهنگی افقی که ارتباط داخلی بین بخش ها و فعالیت های گوناگون مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد. مثلا هنگامی که سیستم انتخاب بر تیم محوری تاکید دارد، سیستم ارزیابی عملکرد نیز باید با آن همسو باشد (قلی پور ۱۳۹۰).

از آنجا که مدیریت عملکرد کاربرد فراوانی در سیستم منابع انسانی دارد، پژوهشگر بر آن شد تا رابطه بین رویکرد مدیریت عملکرد و استراتژی سازمان را در غالب هماهنگی بیرونی بررسی کرده و معناداری رابطه این متغیر کیفی را بر عملکرد سازمان (در غالب رضایت مشتری)، جویا شود.

۱-۴. اهداف پژوهش

هدف اصلی این تحقیق بررسی وجود رابطه معنادار میان همسویی استراتژی های رقابتی و یا کسب و کار با رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان و رضایت مشتریان در جامعه آماری است.

اهداف فرعی عبارتند از :

۱- تعیین استراتژی های رقابتی بانک پاسارگاد و پارسیان

۲- تعیین رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد و پارسیان

۳- میزان رضایت مشتریان بانک پاسارگاد و پارسیان

۱-۵. سوالات پژوهش

سوال اصلی: آیا بین همسویی استراتژی های سازمان با رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان و رضایت مشتری رابطه معناداری وجود دارد؟

سوالات فرعی :

۱- آیا بین همسویی رویکرد مبتنی بر کیفیت با استراتژی تهاجمی و رضایت مشتری رابطه معنادار وجود دارد؟

۲- آیا بین همسویی رویکرد مبتنی بر نتیجه با استراتژی تحلیل گر و رضایت مشتری رابطه معنادار وجود دارد؟

۱-۶. فرضیات تحقیق:

باتوجه به وجود سوال نیاز به فرضیه نمی باشد. با این حال سوالات را می توان به صورت فرضیات زیر مطرح نمود:

فرضیه اصلی: بین همسویی رویکرد مدیریت عملکرد با استراتژی رقابتی سازمان و رضایت مشتری رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین همسویی رویکرد مبتنی بر کیفیت با استراتژی تهاجمی و رضایت مشتری رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین همسویی رویکرد مبتنی بر نتیجه با استراتژی تحلیل گر و رضایت مشتری رابطه معنادار وجود دارد.

۱-۷. قلمرو تحقیق :

قلمرو زمانی این تحقیق، از بهمن ۱۳۹۰ تا شهریور ۱۳۹۲ بوده و قلمرو مکانی تحقیق نیز شعبه های بانک پاسارگاد و پارسیان در شهر تهران می باشد.

۱-۸. روش های جمع آوری اطلاعات

نظر به اینکه این تحقیق یک پروژه توصیفی و کاربردی است لذا برای جمع آوری اطلاعات از روشهای ذیل استفاده شده است :

✓ روش کتابخانه ای: برای گرد آوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق (اطلاعات ثانویه) از روش کتابخانه ای استفاده شده است. در این مرحله مقالات متعددی در زمینه استراتژی و مدیریت عملکرد گردآوری شد که اغلب این مقالات از طریق اینترنت بدست آمده است.

✓ روش میدانی: از ابزار پرسشنامه برای گرد آوری نظریات کارکنان و مدیران (اطلاعات اولیه) جهت تعیین استراتژی ها و رویکردهای مدیریت عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد و پارسیان و نیز رضایت مشتریان این بانک ها استفاده گردید.

۱-۹. روش تحقیق

روش تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی و بر مبنای شیوه گردآوری داده ها توصیفی و بر مبنای نوع داده ها، کیفی و کمی می باشد.

۱-۱۰. تعاریف مفهومی

تعریف مفهومی به تعریف یک واژه توسط واژه های دیگر اشاره دارد. به عبارت دیگر در این گونه تعریف از واژه های انتزاعی و ملاک های فرضی استفاده می شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵). واژه هایی را که در تحقیق دارای معنای خاصی هستند و یا تصور می شود که خوانندگان و به کاربرندگان نتایج تحقیق با آنها آشنایی ندارند، تعریف می شود تا استنباط های یکسان از آنان به وجود آید.

۱-۱۰-۱. استراتژی: یک برنامه جامع برای عملی است که جهت گیری عمده سازمان را معین می کند و در سطح مفهومی مسیری را برای رسیدن سازمان به ماموریت سازمانی مشخص می کند (اعرابی، ۱۳۸۵، جزوه درسی). و یا استراتژی تدابیر و طرح یا نقشه ای است که در جهت تهیه، تخصیص و به کارگیری هر چه منطقی تر منابع برای رفع مسائلی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده و یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده می شود و جوابگوی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و صاحب اثر در سازمان را جلب می کند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

۱-۱۰-۲. همسویی: همسویی یا هماهنگی یعنی فرایند یکپارچه کردن فعالیتها و هدف های همه واحدها و گروه های سازمانی تا بتوان به صورتی مؤثر هدف های شرکت را تأمین کرد و به آنها تحقق بخشید (Pearce and Robinson, 1994). وقتی صحبت از همسویی می شود، اصطلاحاتی مانند

توازن وهم آهنگی، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق به عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به کار می‌روند. همسویی می‌تواند از اولویت و اهمیت فوق العاده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی برای یک شرکت برخوردار باشد (Ross Woodridge, 2002).

۱-۱۰-۳. **مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد یک فرایند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمانها می‌شود. مدیریت عملکرد نتیجه تحول و تکامل نظام‌های ارزیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشد که به واسطه سطحی‌نگری آنها و عدم تحقق انتظارات سازمان‌ها، از بین نظام‌های سنتی سر بر آورده است. مدیریت عملکرد در اساس خود، یک فرایند مشترک بین مدیران و افراد و تیم‌های تحت سرپرستی آنهاست. مدیریت عملکرد مبتنی بر توافق درباره اهداف، نیازمندی‌های شایستگیها، بهبود عملکرد و برنامه‌های پرورش فردی است. مدیریت عملکرد بر این باور است که هر فعالیتی که افراد در هر سطحی از سازمان به انجام می‌رسانند، به تحقق هدف کلی سازمان کمک می‌کند. بنابراین مدیریت عملکرد به آنچه که افراد انجام می‌دهند (وظایف کاری آنها)، چگونگی انجام آنها (رفتار افراد) و آنچه را که محقق می‌کنند (نتایج کار آنها) مربوط می‌شود. مدیریت عملکرد رویکردی برای کسب نتایج بهتر از کل یک سازمان یا تیم‌ها و افراد آن از طریق درک و مدیریت عملکرد در چارچوب توافق شده‌ای از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و نیازمندی‌های شایستگی است. هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند‌های کسب و کار و نیز مهارت‌ها و تلاش‌هایشان را بپذیرند (غلام زاده و دیگران، ۱۳۸۷).

۱-۱۰-۴. **رضایت مشتری:** در یک نگرش کلی، هر مشتری (بصورت عام) پس از دریافت خدمت یا خرید و استفاده از یک کالا، راضی یا ناراضی است. رضایت، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در

مصرف کننده یا دریافت کننده ایجاد می شود . در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده بوجود می آید . بر حسب این که انتظارات مشتری و کالا یا خدمت دریافت شده با یکدیگر هم سطح باشند، یا کالا بالاتر یا پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد در او احساس رضایت یا ذوق زدگی یا نارضایتی پدید می آید (<http://bazaryabi69.blogfa.com/post-2.aspx>)

۱-۱۱. نوآوری تحقیق

مهمترین نوآوری این تحقیق به روز بودن موضوع آن و درک اهمیت پژوهش از نگاه اجراست. شاید استراتژی های کارکردی از قبیل بازاریابی در کشور ما در مرحله اجرا موفق تر بوده اند اما پژوهشگر با توجه به چالشی بودن موضوع منابع انسانی از دیدگاه استراتژی و سختی های اجرای آن، به مسئله همسویی یکی از زیر سیستم های منابع انسانی با استراتژی های رقابتی سازمان پرداخته و تاثیر آن را بر رضایت مشتری که بخشی از عملکرد سازمان است، بررسی کرده است. پژوهشگر راه پر پیچ و خمی را طی کرده تا پژوهشی نو و کاربردی ارائه نماید. باشد تا همگام با سطح جهانی از جدیدترین دستاوردهای مدیریتی در جهان استفاده نموده ، ضعف ها را شناخته و درصدد برطرف نمودن آنها باشیم.