

## The Application of HRM Policies for Marketing Managers: Emphasis on Marketing Strategies and Organization Performance in SMEs

Maedeh Dehghan<sup>1</sup>, Heidar Ahmadi<sup>2\*</sup>, Ebrahim Rajabpour<sup>3</sup>

1- Master Student of Strategic Management, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran  
mdehghan9397@gmail.com

2- Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran  
Ahmadi@pgu.ac.ir

3- Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran  
e.rajabpour@pgu.ac.ir

### Abstract

The main purpose of the present study is to investigate the impact of HRM policies on marketing strategies and organization performance for marketing managers of SMEs. This study is applied in terms of research purpose and is a survey in terms of method. The statistical population of the study consists of service and manufacturing SMEs active in Shiraz industrial estates (368 companies). By the available sampling method, 188 companies were selected as the research sample. In order to assess the variables of the study, a questionnaire was used. In addition to the construct and content validities of the questionnaire, Cronbach's alpha reliability coefficient was found to be 85.2 percent. The collected data were analyzed using statistical software packages SPSS 25 and LISREL 8.80. The research results indicated that HRM policies had a positive and significant effect on marketing strategies and organizational performance. Also, marketing strategies had a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, marketing strategies had a positive and significant mediating role in the relationship between HRM policies and organizational performance. The main contribution of this research is to facilitate a better understanding of how HRM policies affect the performance of the organization by considering the role of marketing strategy in the context of SMEs. The findings of this study not only expand the theoretical knowledge in this field but can also be effective for managers of SMEs.

**Keywords:** Human Resource Management Policies, Marketing Strategy, Organizational Performance, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs).

**کلیدواژه‌ها:** سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی، تأکید بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup>

مانده دهقان<sup>۱</sup>، حیدر احمدی<sup>۲\*</sup>، ابراهیم رجب‌پور<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

Ahmadi@pgu.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان برای مدیران بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی و تولیدی فعال در شهرک صنعتی شیراز (۳۶۸ شرکت) تشکیل داده‌اند که با روش نمونه‌گیری دردسترس، ۱۸۸ شرکت به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی پرسشنامه از نظر محتوایی و سازه بررسی شد و پایایی نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵۲) محاسبه شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین، راهبردهای بازاریابی نیز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌علاوه، راهبردهای بازاریابی نیز در رابطه میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان، نقش میانجی‌گری مثبت و معناداری دارد. سهم اصلی این پژوهش، تسهیل درک بهتر چگونگی اثرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان باتوجه به نقش راهبرد بازاریابی در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط است. یافته‌های حاصل از این پژوهش نه تنها دانش نظری این حوزه را گسترش می‌دهد، بلکه می‌تواند برای مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط نیز کارآمد باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهبرد بازاریابی، عملکرد سازمان، شرکت‌های کوچک و متوسط.

۱. مستخرج از پایان‌نامه

\* نویسنده مسؤول

## ۱- مقدمه

سرمایه انسانی، یکی از منابع بسیار مهمی است که سازمان‌ها در اختیار دارند و مدیریت منابع انسانی رویکرد راهبردی و منسجمی است که وظیفه مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان (یعنی کارکنان) را بر عهده دارد (آرمسترانگ و براون، ۲۰۱۹)؛ اما بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها فضای محدودی برای این عنصر مهم قائل شده‌اند، اهمیت چندانی به آن نمی‌دهند و متأسفانه امروزه به‌هردلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی‌های خود را در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌دهد (ناصرحی فر و همکاران، ۱۳۹۷). به عقیده کارشناسان حوزه کار، این بی‌توجهی به منابع انسانی و برنامه‌ریزی‌های نادرست برای مدیریت توانایی‌های این منابع مهم سازمان‌ها و حتی جامعه را از مسیر پیشرفت منحرف کرده و موجب رکود و عقب‌ماندگی آنها شده است (احمدی‌پور و یوسفی، ۱۳۹۳). مدیران نیز از جمله منابع انسانی هستند که در بخش‌های مختلف سازمان‌ها فعالیت می‌کنند و قادرند فرایند راهبرد و تدوین آن را تحت‌تأثیر قرار دهند (گچوگو و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از مهم‌ترین بخش‌های یک سازمان، بخش بازاریابی است که مدیران بازاریابی نقش پررنگی را در راهبردهای این بخش ایفا می‌کنند (گادفری و هیگینز، ۲۰۲۰). راهبردهای بازاریابی، مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات یکپارچه است که یک کسب‌وکار انتظار دارد با استفاده از آنها به اهداف بازاریابی خود دست یابد و ارزش‌های موردنیاز مشتریان خود را محقق سازد (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸). عوامل مختلفی وجود

دارد که بر راهبرد بازاریابی و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد و سیاست‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی شرکت از این دسته عوامل است (آوازه و همکاران، ۱۳۹۷؛ حسینی و هشیوار، ۱۳۹۸). راهبردهای هر بخش می‌تواند موجب تغییراتی در عملکرد آن بخش و در نهایت در عملکرد سازمان شود (اینیانگ و جارامیلو، ۲۰۱۹). راهبرد بازاریابی، جزء جدانشدنی عملکرد سازمان است (سیدنی هیلتون و ویلا لویز، ۲۰۲۰). بسیاری از صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که عملکرد، مفهومی جامع برای تمام فعالیت‌های سازمان است و موفقیت شرکت‌ها به عملکرد آنها بستگی دارد (مووردی و همکاران، ۲۰۲۰). عملکرد سازمان، یکی از مهم‌ترین معیارهایی است که با استفاده از آن می‌توان وضعیت سازمان‌های مختلف، اعم از کوچک، متوسط و بزرگ را با یکدیگر مقایسه کرد.

باتوجه به اهمیتی که شرکت‌های کوچک و متوسط برای توسعه و پیشرفت جوامع دارند، این شرکت‌ها مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته‌اند؛ زیرا از سویی، منابع انسانی مهم‌ترین دارایی این شرکت‌ها محسوب می‌شوند (آنت کلیف و همکاران، ۲۰۲۰) و باین حال چندان بررسی نشده‌اند. همچنین، بسیاری از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل بالابودن میزان بیکاری، از اهمیت توجه به حوزه مدیریت منابع انسانی غافل شده‌اند؛ درحالی که آنها همان مدیرانی هستند که از کم بودن کیفیت کار کارکنان گلهمند هستند. از سوی دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط، نقش پررنگی در اقتصاد

۱Inyang & Jaramillo

۲Sydney-Hilton & Vila-Lopez

۳Muwardi et al.

۴Antcliff et al.

۱Armstrong & Brown

۲Gachugu et al.

۳Godfrey & Higgins

۴Olson et al.

می‌گذارد؟ و آیا راهبردهای بازاریابی، نقش میانجی‌گری در رابطه میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان دارد؟

## ۲- مبانی پژوهش

### ۲-۱. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌هایی هستند که هدفشان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (بنارری، ۲۰۱۹). به عقیده مایکل آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به‌عنوان نقطه مرجع ایفای نقش می‌کند. شایان ذکر است که سیاست‌ها، اقدامات، کارکردها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در منابع این حوزه به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند و زیرمجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی هستند (کپس و دلری، ۲۰۰۶). این فعالیت‌ها عموماً دارای زیرمؤلفه‌های مشترکی هستند که پژوهشگران به فراخور نیازهای پژوهشی و بستر مطالعه خود، آنها را به کار می‌گیرند. مهم‌ترین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته، در ادامه توضیح داده شده است.

**جذب و استخدام:** به‌دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توان لازم برای فراگیری آموزش‌های آتی برخوردار باشند.

**آموزش و توسعه:** شناسایی، ایجاد و کمک به توسعه شایستگی‌های کلیدی که افراد را قادر به انجام شغل فعلی یا آینده می‌سازد.

**ارزیابی عملکرد:** ارزیابی، فرایندی است که با

ملی کشورها دارند (یوشینو و تقی‌زاده حصاری، ۲۰۱۹). برای مثال، ۴۶ درصد تولید ناخالص ملی و ۵۵ درصد محصولات نوآورانه و جدید را شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌کنند. در هر کشوری، شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از ۸۰ درصد جامعه تجاری را تشکیل می‌دهند (مینایی و صمدی، ۱۴۰۰). طبق آمارهای رسمی، ۴۳ درصد از اشتغال کل نیروی کار در ایران در شرکت‌های کوچک و ۱۶ درصد نیز در شرکت‌های متوسط است (پورمیرزا و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان صمت ایران، شرکت‌هایی را که تعداد کارکنانشان بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر است، بنگاه کوچک و متوسط می‌داند. این دسته از شرکت‌ها در ماده ۲۴ بخش ۴ برنامه ششم توسعه کشور نیز در مرکز توجه هستند؛ زیرا سبب اشتغال‌زایی و کاهش بیکاری می‌شوند.

باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته، مشخص شد که هنوز هم خلأ نظری و تجربی در ارتباط بین سیاست‌های منابع انسانی، راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان وجود دارد. به‌علاوه، مشابه این پژوهش در ایران و درباره شرکت‌های کوچک و متوسط آن انجام نشده است؛ بنابراین، اهمیت نظری پژوهش حاضر را می‌توان در توسعه دانش و اطلاعات مربوط به سیاست‌های منابع انسانی، عملکرد سازمان و شرکت‌های کوچک و متوسط خلاصه کرد. علاوه‌براین، مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از نتایج حاصل از این پژوهش استفاده کنند تا با اعمال سیاست‌های منابع انسانی صحیح و کارآمد موجب اشتغال‌زایی هرچه بیشتر شوند و به رشد و توسعه اقتصادی کمک کنند؛ از این‌رو، هدف اصلی این پژوهش پاسخ به این پرسش اساسی است: آیا سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان تأثیر

محصول یا خدمتی تولید می‌کند و برنامه بازاریابی طراحی می‌کند که مورد قبول بیشتر خریداران باشد.

### راهبرد بازار یابی تمایزی (تفکیکی): این

راهبرد معتقد است که افراد متفاوت هستند؛ در نتیجه نیازها و محرک‌های متفاوتی نیز دارند؛ بنابراین، در راهبرد تمایزی شرکت تصمیم می‌گیرد بخش‌های متعددی را به‌عنوان هدف خود قرار دهد که نیازها، استفاده‌های کالایی یا پاسخ‌گویی بازار آنها به‌طور درخور ملاحظه‌ای با یکدیگر تفاوت دارد. راهبرد تفکیکی به شرکت اجازه می‌دهد که نه تنها فروش کل خود، بلکه متوسط حاشیه سود به‌ازای هر فروش را (با فراهم کردن رضایت بیشتر) برای هر یک از بخش‌های هدف افزایش دهد (ملک‌اخلاق و همکاران، ۱۳۹۷).

### راهبرد بازار یابی تمرکزی: در این راهبرد

تولیدکننده بخش‌های اصلی بازار را به‌طور هدفمند انتخاب می‌کند و بر گروه خاصی از مشتریان، بخشی از خط تولید یا بخش جغرافیایی خاصی از بازار متمرکز می‌شود. راهبرد تمرکزی بر این باور است که شرکت با ارائه خدمات و محصولات به بخش محدودی از بازار [که کمتر به آن توجه شده است]، می‌تواند اثربخش‌تر و کاراتر از رقبایی باشد که در سطح وسیع‌تری فعالیت می‌کنند.

### ۲-۳. عملکرد سازمان

عملکرد می‌تواند نتیجه‌ای باشد که توسط یک شخص، تیم، سازمان یا فرایند حاصل می‌شود. عملکرد سازمانی، سازه‌ای کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد و مدیریت مؤثر به اندازه‌گیری صحیح عملکرد وابسته است. اهمیت عملکرد سازمانی به حدی است که می‌تواند عامل

هدف تعیین نتایج کار یک کارمند تعریف می‌شود و یکی از توابع اصلی آن ارائه دلیلی برای جبران نتایج و تلاش دوباره فرد است. ارزیابی عملکرد، فرایندی رسمی برای طبقه‌بندی عملکرد فعلی کارمندان است.

### جبران خدمات: تمام پرداخت‌های پولی و همه

محصولات استفاده‌شده برای جبران خدمات به کارکنان. همچنین، طراحی برنامه‌هایی توسط سازمان برای اطمینان از اینکه از رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان تقدیر می‌شود (رجب‌پور، ۱۳۹۶).

### ۲-۲. راهبرد بازاریابی

بخش مهمی از منطق بازاریابی را راهبرد بازاریابی تشکیل می‌دهد و کسب و کارها انتظار دارند که با استفاده از آن، اهداف بازاریابی خود را محقق سازند. راهبرد بازاریابی یک ساختار است که در قلب مفهومی حوزه بازاریابی راهبردی قرار دارد و دارای نقشی اساسی در فعالیت‌های بازاریابی است (مورگان و همکاران، ۲۰۱۹). به‌گفته کاتلر و کلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، راهبرد بازاریابی شامل دو سؤال اصلی است: ۱. ما به کدام مشتریان خدمت ارائه می‌دهیم؟ (بخش‌بندی و هدف‌گذاری بازار) و ۲. ما چگونه برای مشتریان ارزش خلق می‌کنیم؟ (تمایز و موضع‌یابی). راهبردهای بازاریابی بسیار متفاوت هستند. در این پژوهش راهبردهای کاتلر و کلر مبنای کار قرار گرفته است. این راهبردها عبارت‌اند از:

### راهبرد بازار یابی یکسان (غیرتفکیکی): در

راهبرد بازاریابی یکسان شرکت تصمیم می‌گیرد از تفاوت‌های بخش‌های مختلف بازار چشم‌پوشی کند و کل بازار را با پیشنهاد یکسانی هدف بگیرد. در این راهبرد به جای تفاوت‌ها، تأکید بر نقاط مشترک بازار است. شرکت

<sup>۲</sup> Kotler & Keller

<sup>۱</sup> Morgan et al.

## ۲-۴ شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط، یکی از اساسی‌ترین بخش‌های اقتصادی در کشورهای آسیایی و اروپایی هستند (یوشینو و تقی‌زاده حصار، ۲۰۱۹). مهم‌ترین مزایای این شرکت‌ها را می‌توان هزینه کم، انعطاف پذیری، مزایای رقابتی چشمگیر و نوآوری دانست (عاقل فدیه و همکاران، ۱۳۹۹). شرکت‌های کوچک و متوسط براساس استانداردهای مختلف، تعاریف متفاوتی دارند. برخی از معیارهای استفاده شده برای تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط عبارت‌اند از: تعداد کارکنان، سرمایه‌گذاری، کل دارایی، میزان فروش و حجم تولید. در میان این معیارها تعداد کارکنان، شایع‌تر است (بریشا و پولاً، ۲۰۱۵). از جمله ویژگی‌های متمایز این شرکت‌ها می‌توان به این اشاره کرد که اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط به مردم محلی خدمات ارائه می‌دهند و سهم کمی از بازار را دارند (وندل هررو و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت‌های کوچک و متوسط، نقشی اساسی در تأمین نیازهای سازمان‌های بخش دولتی دارند. این شرکت‌ها به انعقاد قرارداد با سازمان‌های بخش دولتی بسیار علاقه‌مند هستند و مزایایی مثل قطعیت پرداخت، پرداخت سریع، فرصت‌های بلندمدت برای رشد و افزایش اعتبار را درک می‌کنند (عاقل فدیه و همکاران، ۱۳۹۹).

تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد (خمش‌آیا و همکاران، ۱۳۹۸). معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان در این پژوهش با تکیه بر پژوهش مالیتیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و باتوجه به بستر مطالعه (شرکت‌های کوچک و متوسط) انتخاب شده‌اند. این معیارها عبارت‌اند از:

**عملکرد مالی و بازار:** عملکرد مالی درحقیقت به معنای سلامت مالی کل شرکت در یک بازه زمانی مشخص است (بونیا و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱). راه‌حق و تقی‌زاده جورشری (۱۳۹۴) معتقدند توانایی مالی یک سازمان در بهره‌وری و سودآوری، عملکرد مالی نامیده می‌شود. معمولاً شاخص بازده دارایی‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین شاخص استفاده می‌شود.

**عملکرد کیفیت:** عملکرد کیفیت مفهومی است که در شکل ابعادی با نُه مشخصه تعریف می‌شود: عملکرد، تطابق، دوام، قابلیت اطمینان، خصوصیت، خدمت، زیبایی‌شناسی، شهرت و آوازه، جواب‌گویی و پاسخ‌دهی (آردا و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۹).

**عملکرد نوآوری:** عملکرد نوآوری درواقع با توسعه و به‌کارگیری شایستگی‌های جدید در ارتباط است (نامیسان،<sup>۴</sup> ۲۰۱۳). این مفهوم با ارائه اندیشه‌های مولد یا ایجاد برخی چیزهای صددرصد جدید مرتبط است که طی آن تغییرات در محصول یا خدمت سازمان آشکار می‌شود (راه‌حق و تقی‌زاده جورشری، ۱۳۹۴).

**عملکرد زیست‌محیطی:** کیم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) عملکرد زیست‌محیطی شرکت را اثربخشی یک شرکت در برآورده کردن و پیش‌برد انتظارات جامعه باتوجه به نگرانی‌های زیست‌محیطی تعریف می‌کنند.

<sup>۱</sup>Kim et al.  
<sup>۲</sup>Berisha and Pula  
<sup>۳</sup>Vendrell-Herrero et al.

<sup>۱</sup>Maletic et al.  
<sup>۲</sup>Bhunja et al.  
<sup>۳</sup>Arda et al.  
<sup>۴</sup>Nambisan

### ۳- مروری بر پژوهش‌های پیشین

#### سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد

#### سازمان

پژوهشگران حوزه منابع انسانی و بازاریابی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی میانی در شرکت‌هایی با راهبردهای بازاریابی مختلف، می‌تواند بسیار متفاوت باشد. آنها همچنین معتقدند شرکت‌هایی که سیاست‌های منابع انسانی مناسبی را به کار ببرند، امتیازات بالاتری در عملکرد کلی کسب می‌کنند (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸). الکالجه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و کاتو و بادوار<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان ارتباط قوی و معناداری وجود دارد و نتایج آماری این پژوهش‌ها نیز قویاً از این گفته حمایت می‌کند. از میان سیاست‌های منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مواردی است که در پژوهش الکالجه و همکاران (۲۰۱۲) بر آن تأکید شده است. همچنین، آنها بر این باورند که سازمان باید آموزش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های ضروری و خاص را در اختیار کارکنان خود قرار دهد. به عقیده کاتو و بادوار، هرچه خروجی‌های مدیریت منابع انسانی (مثل مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان) قوی‌تر باشد، عملکرد سازمان نیز بهتر خواهد شد. بیگمی و همکاران (۱۳۹۶) به این موضوع اشاره کرده‌اند که عملکرد سازمانی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم متأثر از سیاست‌های مدیریت منابع

انسانی است و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، به‌شدت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. پژوهش‌های اولیه درباره ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان‌دهنده این است که اتخاذ بهترین کارکردهای منابع انسانی می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد این شرکت‌ها داشته باشد. در این راستا، عبدالرحمان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) اعلام کرده‌اند که میان کارکرد های مدیریت منابع انسانی و عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط مالزیایی، رابطه قوی و معناداری وجود دارد. برک و الکات<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود رابطه میان استفاده از اقدامات حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی و عملکرد کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط مصر را بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش آنها حاکی از آن است که استفاده گسترده از اقدامات مدیریت منابع انسانی موجب افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان‌ها شده است و موفقیت‌های گسترده‌ای را برای سازمان به دنبال خواهد داشت.

#### سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و راهبرد

#### بازاریابی

پژوهشگران حوزه بازاریابی نیز بر این باورند که میان راهبردهای بازاریابی و مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. آوازه و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیده‌اند که قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی مثل استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای بازاریابی سازمان دارند. وو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز در

§ Burke and El-Kot  
 ♀ Wu et al.

¹ Alkalha et al.  
 ² Katou and Budhwar  
 ³ Rahman et al.

قسمتی از پژوهش خود از این گفته حمایت کرده‌اند. آنها بر این باورند که منابع انسانی سازمان و کارکردهای آن، محرک راهبردهای بازاریابی عملکردمحور هستند و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

### راهبرد بازاریابی و عملکرد سازمان

پژوهشگران حوزه بازاریابی بر این موضوع نیز تأکید کرده‌اند که راهبردهای بازاریابی از جمله عواملی هستند که عملکرد سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ بدین صورت که سازمان وقتی به حداکثر عملکرد خود دست می‌یابد که راهبرد بازاریابی خلاقانه‌ای ایجاد کند و به‌طور اثربخشی آن را اجرا کند (آوازه و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، راهبرد بازاریابی از آن جهت که به تقویت عملکرد سازمان منجر می‌شود، بسیار مهم است. یافته‌های پژوهش محمدزاده و همکاران (۲۰۱۳) تأییدکننده این موضوع است. آنها با انجام پژوهشی تجربی درباره شرکت‌های دارویی ایران به این نتیجه رسیدند که میان نوع راهبرد بازاریابی انتخاب‌شده، سودآوری و عملکرد سازمانی شرکت، ارتباطی قوی وجود دارد. دانیال<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کند که راهبرد بازاریابی بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد و در واقع، ابزاری برای دست‌یابی به عملکرد کلی شرکت است. امجدی و سلطانی (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. آنها در پژوهش خود، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی را بررسی کرده‌اند و بیان کرده‌اند که راهبرد بازاریابی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. استوتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نیز در بررسی‌های خود پیرامون راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط بیان می‌کنند که راهبرد بازاریابی سازمان می‌تواند عملکرد سازمان و

خروجی‌های آن را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

### سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهبرد بازاریابی و عملکرد سازمان

درباره نقش میانجی راهبردهای بازاریابی در رابطه میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان، پژوهش‌های بسیار اندکی انجام شده است. فونگپترا و جوهری<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود بیان کرده‌اند که راهبردهای تمایزی «اتصال‌دهنده رابطه» میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان است. علاوه بر این، در پژوهشی که آنها در بستر شرکت‌های تولید خودرو در تایلند انجام داده‌اند، مدیریت منابع انسانی و راهبردهای بازاریابی به ترتیب دومین و سومین عوامل مهم اثرگذار بر عملکرد سازمان هستند.

### ۴- مدل مفهومی پژوهش

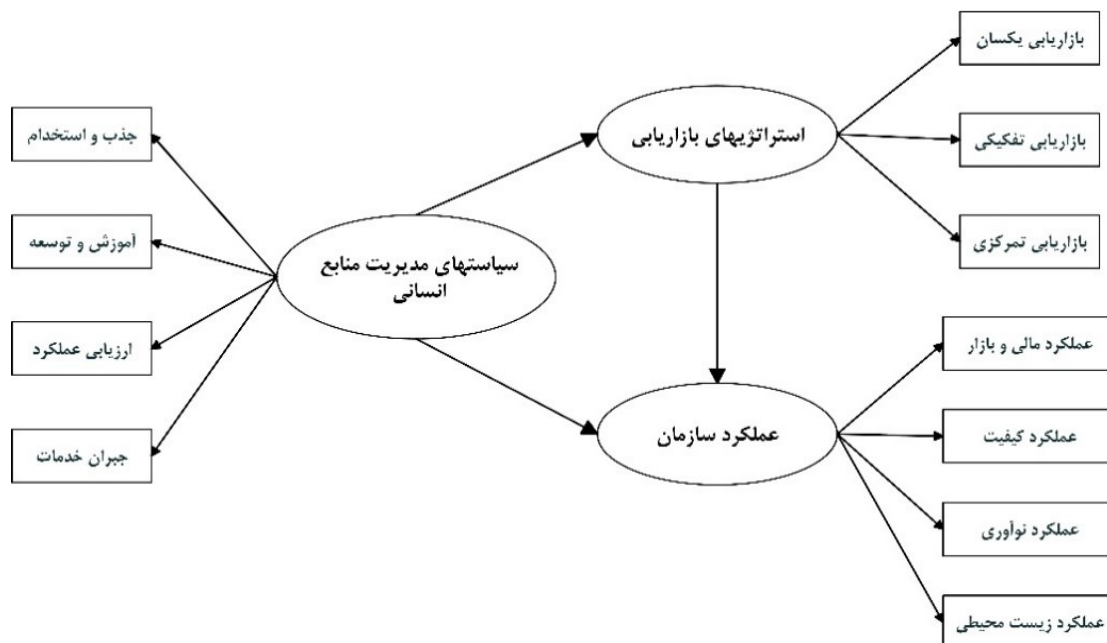
باتوجه به مطالب مطرح‌شده در پیشینه پژوهش، دو نکته گفتنی است: نخست آنکه مطالعات بسیار اندکی درباره تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبرد بازاریابی در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده است. دوم آنکه پژوهش‌های بررسی‌شده، اکثراً نقش میانجی‌گری سیاست‌های منابع انسانی را در رابطه میان راهبردهای بازاریابی، راهبردهای کسب‌وکار و عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند. براساس موارد بیان شده، مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ آورده شده است و فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه نخست:** سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه چهارم:** استراتژی بازاریابی، نقش میانجی‌گری معناداری در رابطه بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان دارد.

**فرضیه دوم:** سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه سوم:** راهبردهای بازاریابی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از پژوهش اولسون و همکاران، ۲۰۱۲)

## ۵- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. طبق آمارهایی که مدیرعامل شرکت شهرک‌های صنعتی استان فارس در سال ۱۳۹۹ مطرح کرده است، حدود ۳۶۸ واحد تولیدی و خدماتی کوچک و متوسط در شهر شیراز وجود دارد (منبع: مصاحبه با ریاست شرکت شهرک‌های صنعتی شیراز، آذر ۱۳۹۹)؛ بنابراین، جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های تولیدی و خدماتی کوچک و متوسط شهر شیراز تشکیل می‌دهند. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی دردسترس استفاده شده است. این روش همان‌طور که از نام آن پیداست، به جمع‌آوری اطلاعات از اعضای جامعه اشاره می‌کند که

به راحتی دردسترس‌اند. در این پژوهش از آنجا که جامعه مدنظر محدود است، با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، برای احتیاط در این پژوهش نسبت موفقیت حداکثر در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن ضریب خطای ۰/۰۵، حجم نمونه ۱۸۸ شرکت به دست آمده است. افراد پاسخ‌دهنده مدیران داخلی، اداری، مالی، بازرگانی، منابع انسانی، فروش، تولید، مدیران عامل، معاونین، مسئولان امور فنی و کنترل کیفیت و حسابداران شرکت‌های تولیدی و خدماتی کوچک و متوسط هستند که متناسب با موضوع پژوهش به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مربوط به راهبردهای بازاریابی از پژوهش



نمونه، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی ۸۶/۷ درصد، برای متغیر راهبردهای بازاریابی ۸۷/۷ درصد و برای عملکرد سازمان ۸۱/۱ درصد و همچنین برای پرسشنامه کلی ۸۵/۲ درصد به دست آمد که پایایی مطلوب پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS25 و LISREL8.80 استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به داده‌های حاصل از ۱۸۸ نمونه معتبر گردآوری‌شده، مشخص شد ۵۸/۷ درصد از افراد پاسخ‌گو مرد هستند. بیشترین فراوانی سنی مربوط به رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ۵۴/۳ درصد، بیشترین سابقه کاری مربوط به بازه ۶ تا ۱۰ سال با ۳۴ درصد، بیشترین فراوانی در مقطع تحصیلی مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی با ۵۶/۳ درصد، بیشترین فراوانی در سمت سازمانی مربوط به سمت حسابداری با ۲۶ درصد و بیشترین فراوانی در رشته تحصیلی مربوط به رشته مدیریت با ۴۶ درصد است.

آزمون KMO که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود، شاخصی است که مقادیر همبستگی مشاهده‌شده را با مقادیر همبستگی جزئی مقایسه می‌کند و مقدار آن باید بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد. سطح معناداری آزمون بارتلت نیز باید کمتر از ۰/۰۵ باشد. در این پژوهش، مقدار آزمون KMO برای متغیرهای سیاست‌های منابع انسانی، راهبرد بازاریابی و عملکرد سازمان به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۲ و ۰/۷۸ است و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز برای تمامی متغیرها ۰/۰۰۰ بوده است.

گلشاهی حسینی (۱۳۹۴) و پرسشنامه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نیز از پژوهش رجب‌پور (۱۳۹۶) اقتباس شده است. پرسشنامه مربوط به عملکرد سازمان نیز با در نظر گرفتن مدل‌های متفاوت عملکرد سازمان و در نهایت استخراج ابعاد (عملکرد مالی و بازار، عملکرد کیفیت، عملکرد نوآوری و عملکرد زیست‌محیطی) مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته است. گفتنی است که این ابعاد چون بیشترین موضوعیت را در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط داشته‌اند، مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته‌اند. پرسشنامه پژوهش حاضر شامل دو بخش است که در بخش ابتدایی، سؤالات عمومی و در بخش دوم، سؤالات مربوط به سنجش فرضیه‌ها آورده شده است که خود شامل ۳۸ گویه است.

شایان ذکر است در هر شرکت متناسب با پست‌های سازمانی ذکر شده از ۱ تا ۳ پرسشنامه توزیع شد. پس از اتمام توزیع پرسشنامه‌ها، ۳۰۰ پرسشنامه برگشت داده شده مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ بدین صورت که از پرسشنامه‌های هر شرکت میانگین گرفته شد و در نهایت داده‌های به دست آمده از ۱۸۸ شرکت به منظور مدل‌سازی معادلات ساختاری وارد لیزرل شد. روایی محتوای پرسشنامه‌ها را نیز استادان دانشگاهی و خبرگان صنعت بررسی و تأیید کردند. روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار LISREL انجام گرفت. تمامی سازه‌ها بارهای عاملی مطلوب داشت و شاخص‌های برازش نیز مقادیر خوبی را نشان می‌داد. طیف نمره‌ای این پرسشنامه، طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است که عدد ۱ در آن به معنای کاملاً مخالف و عدد ۵ به معنای کاملاً موافق بوده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس داده‌های گردآوری‌شده از ۱۸۸ سازمان

**ضرایب همبستگی**

متغیرهای وابسته با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۵ درصد صد است. به این ترتیب، مشخص شد متغیرهای پژوهش برای آزمون مدل معادلات ساختاری از همبستگی خوبی برخوردار هستند.

مقادیر ضرایب همبستگی پیرسون برای متغیرهای مدل در جدول ۱ آمده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی نسبتاً خوب میان متغیر مستقل و

**جدول ۱: ضرایب همبستگی پیرسون برای متغیرهای پژوهش**

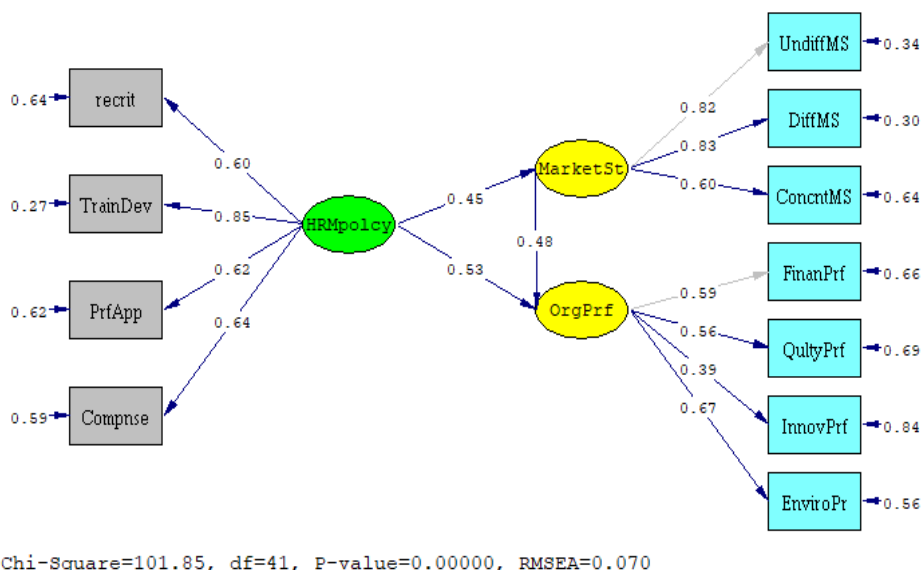
عملکرد سازمان	راهبردهای بازاریابی	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	
		سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	۱
	راهبردهای بازاریابی		*۰/۴۳
عملکرد سازمان			*۰/۵۲
	راهبردهای بازاریابی		*۰/۶۴

\*P-Value &lt;0.05

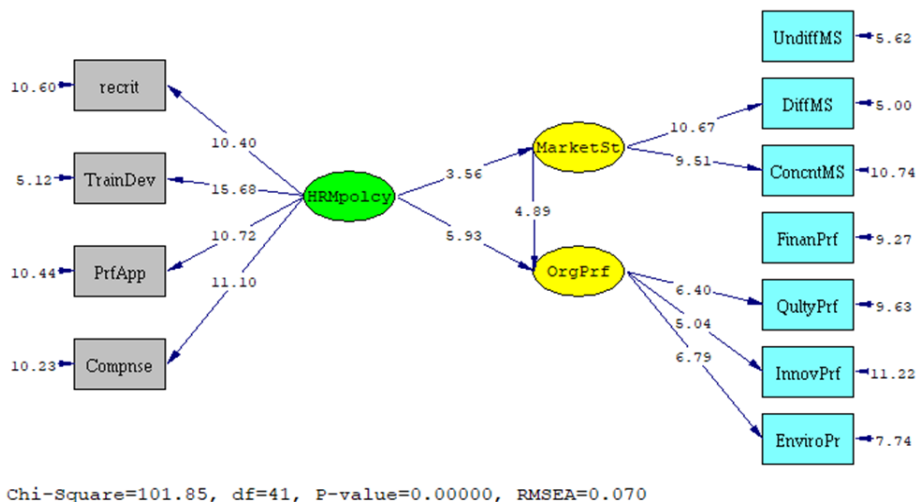
**۶- مدل‌سازی ساختاری**

به منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها، یک مدل ساختاری اجرا شد. گفتنی است برای اینکه مدل ساختاری یا نمودار مسیر تأیید شود، ابتدا باید شاخص‌های مدل برازش مناسبی داشته باشد و در مرحله بعد باید مقادیر T-value و ضرایب استاندارد معنادار باشد. اگر مقدار  $X^2$  کم، نسبت  $X^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۹۰ درصد باشد، می‌توان نتیجه گرفت مدل برازش بسیار مناسبی دارد (شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). مقادیر T

نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهند بود. در صورتی که مقدار عدد معناداری بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشد، رابطه علت و معلولی دو متغیر تأیید نمی‌شود (رجب‌پور، ۱۳۹۶). همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل پژوهش تأیید می‌شود؛ زیرا مقدار شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸، نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل برابر با ۲/۴۸۱ است که کمتر از ۳ است و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. شاخص GFI برابر با ۰/۹۴ و شاخص AGFI برابر با ۰/۹۱ است.



شکل ۲: تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی پژوهش (حالت تخمین استاندارد)



شکل ۳: تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی پژوهش (حالت اعداد معناداری)

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	۰/۵۳	۵/۹۳	تأیید
فرضیه دوم	۰/۴۵	۳/۵۶	تأیید
فرضیه سوم	۰/۴۸	۴/۸۹	تأیید
فرضیه چهارم	۰/۷۴	۲/۷۸	تأیید

$X^2 = 101.85$  RMSEA=0.070 GFI=0.94 AGFI=0.91 df=41

می‌توان گفت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر

بنابراین، با توجه به جدول ۲، با اطمینان ۹۵ درصد

راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. از سوی دیگر، راهبردهای بازاریابی نیز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، با اطمینان ۹۵ درصد مشخص شد راهبردهای بازاریابی، نقش میانجی‌گری مثبت و معناداری در رابطه بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان دارد. در نتیجه، هر چهار فرضیه پژوهش تأیید شدند.

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آمارهای رسمی، از سال ۱۳۸۰ تاکنون بیش از دوسوم جمعیت کشور در سن کار و فعالیت (یعنی ۱۵ تا ۶۴ سال) قرار گرفته است و در نتیجه فرصت‌های و منحصربه‌فردی فراوری اقتصاد ایران فراهم شده است؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که طی ۱۰ سال گذشته [بدون در نظر گرفتن شرایط کرونایی] میزان بیکاری جوانان ۱۵ تا ۲۴ سال در کشور بین ۲۶ تا ۲۹ درصد بوده است و این میزان، دوبرابر میانگین جهانی است (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۰). پیش‌تر گفته شد که شرکت‌های کوچک و متوسط نقش بسیار پررنگی در اشتغال‌زایی، کاهش میزان بیکاری و پیشرفت جوامع دارند؛ بنابراین، پرداختن به مسائل مربوط به این شرکت‌ها می‌تواند فرصت بسیار خوبی برای افزایش تعداد آنها و گسترش فعالیت‌هایشان باشد تا از این طریق گامی مؤثر در جهت کاهش بیکاری، ایجاد شغل‌های جدید و پیشرفت و آبادانی کشور برداشته شود.

در پژوهش حاضر، تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از بررسی داده‌های گردآوری‌شده،

مشخص شد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهشگران پیشین از قبیل اولسون و همکاران (۲۰۱۸)، عبدالرحمان و همکاران (۲۰۱۸)، بیگمی و همکاران (۲۰۱۸)، الکالحه و همکاران (۲۰۱۲) و کاتو و بادوار (۲۰۱۰) سازگار است. برای مثال، بیگمی و همکاران (۲۰۱۸) بر این باورند که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، الکالحه و همکاران (۲۰۱۲) نیز اعلام کرده‌اند که در میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی یک سازمان و عملکرد آن سازمان ارتباط قوی و معناداری وجود دارد. بر اساس فرضیه دوم پژوهش روشن شد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای بازاریابی سازمان می‌گذارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مانند آوازه و همکاران (۱۳۹۷)، رستم‌پور (۱۳۹۲) و وو و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. برای مثال، آوازه و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که بین قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی (مثل آموزش و توسعه، جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) و راهبردهای بازاریابی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، وو و همکاران (۲۰۱۰) نیز در قسمتی از پژوهش خود بیان می‌کنند که منابع انسانی سازمان و کارکردهای آن، محرک راهبردهای بازاریابی عملکردمحور هستند و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر این اساس، به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود که دوره‌های ویژه‌ای را برای مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمان آماده‌سازی کنند. دیگر اینکه توجه

بیان کرده‌اند که راهبرد تمایزی «اتصال‌دهنده رابطه» میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان است. علاوه بر این، در پژوهشی که آنها در بستر شرکت‌های تولید خودرو در تایلند انجام داده‌اند، مدیریت منابع انسانی و راهبردهای بازاریابی به ترتیب دومین و سومین عوامل مهم اثرگذار بر عملکرد سازمان هستند.

### پیشنهاد

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط می‌تواند راهبردهای بازاریابی این سازمان‌ها و در نهایت عملکرد آنها را ارتقا دهد و نتایج سودبخشی را برای سازمان‌های کوچک و متوسط به دنبال داشته باشد؛ بنابراین، در ادامه به مدیران این شرکت‌ها پیشنهادهایی می‌شود.

۱. لازم است شرکت‌های کوچک و متوسط به بازنگری نظام مدیریت منابع انسانی خود توجه بیشتری داشته باشند. برای مثال، در سیستم جذب و استخدام، باید استانداردهایی تعریف شود تا از استخدام کارکنانی که عملکرد و خروجی‌های سازمان برای آنها اهمیتی ندارد، جلوگیری شود.

۲. مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌ها، پس از استخدام نیروی جدید، باید معیارهایی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان براساس استانداردهای تعریف‌شده عملکرد (در سطح ملی و جهانی) در نظر بگیرند که براین اساس به کارکنان مزا یا و پاداش پرداخت شود.

۳. به منظور افزایش دانش و آگاهی کارکنان در حوزه منابع انسانی، راهبرد و عملکرد سازمان، با نیازسنجی دقیق اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی در حوزه‌های ذکر شده کنند. در این زمینه،

بیشتری به جذب و استخدام نیروهای متخصص، ماهر و باتجربه در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه منابع انسانی و بازاریابی سازمان داشته باشند. علاوه بر این، توسعه خدمات مشتری محور و به‌کارگیری و تقویت فرهنگ بهبود مستمر را نیز باید در رأس فعالیت‌های خود قرار دهند.

در فرضیه سوم پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار راهبردهای بازاریابی بر عملکرد سازمان بررسی شده است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از قبیل دانیال (۲۰۱۸)، محمدزاده و همکاران (۲۰۱۳) و امجدی و سلطانی (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. برای مثال، امجدی و سلطانی در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که میان راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان، تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش محمدزاده و همکاران (۲۰۱۳) نیز حاکی از آن است که در میان نوع راهبرد بازاریابی انتخاب‌شده، سودآوری و عملکرد سازمانی ارتباطی قوی وجود دارد. دانیال (۲۰۱۸) نیز در بررسی خود بیان می‌کند که سازمان‌ها توجه زیادی به راهبرد بازاریابی می‌کنند و در واقع، راهبرد بازاریابی ابزاری برای دستیابی به عملکرد کلی شرکت است. دانیال بر این باور است که راهبردهای بازاریابی قادر است فروش، مشتریان و عملکرد مالی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد.

در فرضیه چهارم به نقش میانجی‌گری راهبرد بازاریابی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اشاره شده است. پژوهش‌های بسیار کمی درباره نقش میانجی راهبردهای بازاریابی در رابطه میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد انجام شده است؛ اما پس از جست‌وجوی فراوان مشخص شد که نتیجه فرضیه چهارم با یافته‌های پژوهش فونگپترا و جوهری (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. آنها در پژوهش خود

از نظر دانش بازاریابی بسیار اشتباه است و به مدیران توصیه می‌شود که سعی کنند براساس چرخه عمر محصولات خود راهبردهای بازاریابی مناسب را انتخاب کنند و بازارهای مناسب را هدف بگیرند تا با تمرکز بر یک یا چند بازار (گروه مشتریان) مشخص بتوانند به شکل بهتری نیازهای آنها را مرتفع کنند و منابع خود را به صورت بهینه استفاده کنند.

در پایان، گفتنی است که با توجه به اینکه به تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان کمتر توجه شده است، این حوزه ظرفیت‌های لازم برای پژوهش‌های بیشتر را دارد. البته پیشنهاد می‌شود که مطالعات با رویکردهای متنوع و با لحاظ کردن متغیرها، سازه‌ها و ابعاد مختلف، در جوامع آماری متفاوت و با بهره‌گیری از راهبردهای پژوهشی متنوع انجام شود. برای مثال، پژوهشگران آتی می‌توانند موضوع این پژوهش را در بستر دیگر سازمان‌ها مثل سازمان‌های دولتی، خصوصی، تعاونی، شرکت‌های بزرگ و... نیز بررسی کنند. از سایر سیاست‌های (کارکردها، فرایندها، اقدامات و فعالیت‌ها) مدیریت منابع انسانی مثل مسیر شغلی و روابط کارکنان و... استفاده کنند، به دیگر راهبردهای بازاریابی مثل راهبردهای تهاجمی، انبوه و... توجه کنند و سنجه‌ها و ابعاد دیگری مثل عملکرد اجتماعی را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان انتخاب کنند. پژوهشگران آتی می‌توانند نقش متغیرهای اقتضایی مانند همه‌گیری ویروس کرونا، تحریم‌های اقتصادی و... را نیز به عنوان متغیرهای مستقل یا تعدیل‌گر در نظر بگیرند.

سازمان باید در سه بُعد اصلی قبل، حین و بعد از خدمت آموزش‌هایی را برای کارکنان ارائه کند و بدین ترتیب سبب ارتقای عملکرد سازمان شود.

۴. همچنین، با در نظر گرفتن وضعیت جامعه آماری در زمینه جبران خدمات، به مدیران پیشنهاد می‌شود سعی کنند برنامه‌های تشویقی و مزایای متفاوتی را برای انگیزه و روحیه‌دادن به کارکنان، در صدر برنامه‌های خود قرار دهند.

۵. مورد دیگری که بسیار حائز اهمیت است، این است که مدیران سازمان‌ها باید در هنگام تدوین راهبردهای بخش‌های مختلف، به ویژه بخش بازاریابی، به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی توجه کنند. علاوه بر این، سازمان باید اهداف عملکردی مشخصی داشته باشد تا براساس آنها راهبردهای بازاریابی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خود را تعیین کند.

۶. سازمان‌ها باید چهارچوب‌هایی را برای ارزیابی شایستگی کارکنان و مدیران طراحی کنند. این چهارچوب‌ها می‌تواند شامل ارزیابی سطح دانش، مهارت و توانایی‌های آنها باشد. این امر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ زیرا مدیران و کارکنان یک سازمان هستند که راهبردهای بازاریابی آینده سازمان را مشخص می‌کنند؛ بنابراین، باید در این حوزه دانش، تجربه و آگاهی کافی داشته باشند. پس از انجام این ارزیابی سازمان دو گزینه را پیش رو دارد؛ یکی اینکه از همان ابتدا کارکنانی را استخدام کند که شایستگی‌های لازم این چهارچوب را داشته باشند. یا اینکه این آموزش‌ها را خود به طور خاص در اختیار کارکنان خود قرار دهد و آنها را آماده فعالیت در سازمان کند.

۷. در شرکت‌های کوچک و متوسط گاه مشاهده می‌شود که مدیران به دلایل رقابتی تلاش می‌کنند که چند نوع راهبرد بازاریابی را با هم به کار ببرند. این امر

## ۷- منابع

۱. احمدی پور، لقمان و یوسفی، قباد (۱۳۹۳). مهارت‌محوری در به‌کارگیری و استخدام نیروی کار. *کار و جامعه*، ۱۷۲، ۷۸-۷۲.
۲. امجدی، کاظم و سلطانی فسقندیس، غلامرضا (۱۳۹۴). بررسی نقش استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد سازمان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. *دومین کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی*، تهران: ۲۰ بهمن ۱۳۹۴.
۳. آوازه، علیرضا؛ ایران‌زاده، سلیمان و پورمحمدی وردین، وحید (۱۳۹۷). هم‌راستایی قابلیت‌های منابع انسانی و استراتژی بازاریابی با نقش میانجی تجربه مشتری (مطالعه موردی: شعب بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی). *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کسب‌وکار / تبریز: ۱۹ اردیبهشت ۱۳۹۷*.
۴. بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، مهرزاد و هنری حبیب، سیدنصرالله (۱۳۹۶). مدل تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، (۲)، ۱۸۵-۱۶۳.
۵. پورمیرزا، حمیدرضا؛ روستا، احمد؛ حیدرزاده، کامبیز و عبدالوند، محمدعلی (۱۳۹۹). توسعه الگوی ارزیابی عملکرد صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۹(۴۱)، ۱۰۱-۷۹.
۶. حسینی، شکیب و هشیوار، حسین (۱۳۹۸). تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل ایرانی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در صنعت روانکاوی (مورد مطالعه: شرکت نفت پارس). *مدیریت منابع انسانی پایدار*، (۱)، ۱-۱۱.
۷. خمش‌آیا، احمد؛ رخیده، محمدرضا و دهقان، مانده. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام). *فرهنگ ایلام*، ۲۰(۶۲ و ۶۳)، ۲۱۲-۲۴۴.
۸. راه‌حق، آتنا و تقی‌زاده جورشیری، محمدرضا. (۱۳۹۴). نقش مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بهبود عملکرد مالی، نقش میانجی عملکرد نوآوری و عملکرد کیفیت (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه استان گیلان). *دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت*، تهران: ۳۱ خرداد ۱۳۹۴.
۹. رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، (۱)، ۷۳-۵۱.
۱۰. رستم‌پور، مهرناز (۱۳۹۲). بررسی هم‌راستایی کسب‌وکار سازمان با استراتژی‌های بازاریابی: بررسی موردی در شرکت هاکوپیان. پایان‌نامه مرکز پیام نور غرب تهران، دانشگاه پیام نور استان تهران.
۱۱. شرفی، وحید؛ ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم و فیض، داود (۱۳۹۶). نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی. *مدیریت منابع انسانی* (۳)، ۱۲۵-۱۴۸.
۱۲. عاقل فدیهه، زهرا؛ حسن‌پور، اسماعیل؛ میرابی، وحیدرضا و باقری، مهدی (۱۳۹۹). ارائه الگوی راه‌اندازی موفق شرکت‌های کوچک و متوسط مبتنی بر رویکرد تلفیقی. *جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه*، (۱)، ۹۲-۷۱.

- quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 64-78.
۲۰. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page Publishers.
۲۱. Armstrong, M. & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: back to the future. *A literature review Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. Berger, R, 1-50.
۲۲. Astuti, R. D., Afiff, A. Z. & Balqiah, E. T. (2018). Entrepreneurial marketing and marketing strategies of SMEs on marketing performance: An empirical analysis of fit. *Pertanika Journal. Social. Science. & Humanities*, 26, 39-54.
۲۳. Berisha, G. & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
۲۴. Bhunia, A., Mukhuti, S. S. & Roy, S. G. (2011). Financial performance analysis-A case study. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(3), 269-275.
۲۵. Bonareri, O. J. (2019). *Percieved effect of human resource policies on employee performance at elgon tea factory, transzoia county, Kenya*. Dr Mercy Munjuri, School of Business, University of Nairobi.
۲۶. Burke, R. J. & El-Kot, G. (2014). Human resource management practices in small-and medium-sized enterprises in Egypt. *Journal of Transnational Management*, 19(3), 211-226.
۲۷. Daniel, C. O. (2018). Effects of marketing strategies on organizational performance. *International Journal of Business Marketing And Management*, 3(9), 1-9.
۲۸. Gachugu, E. M., Awino, Z. B., Iraki, X. N. & Machuki, V. (2019). Top management team diversity and organizational performance: an empirical investigation of strategic leadership influence, *Journal of Strategic Management*, 3(2), 15-29.
۱۳. گلشاهی حسینی، مهتاب (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر انتخاب استراتژی بازاریابی در صنعت بیمه ایران، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
۱۴. ملک اخلاق، اسماعیل؛ میرعسکری، سیدرضا و امین، محدثه (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های صنایع پوشاک و ساختمانی در شرایط رکود اقتصادی. *دوفصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد*، ۲۵(۱۲)، ۴۹-۶۴.
۱۵. مینایی، مرجان صمدی، فاطمه (۱۴۰۰). تأثیر سرمایه‌گذاران خطرپذیر و وام بانکی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط. مدیریت کسب‌وکار، ۱۳(۴۹)، ۴۳۱-۴۰۵.
۱۶. ناصحی‌فر، وحید؛ امیری، مقصود و مبارک‌آبادی، هوشنگ (۱۳۹۷). مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط (SMEs) برای دستیابی به عملکرد بهتر. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۱۰)، ۴۶-۲۵.
۱۷. Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M. & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
۱۸. Antcliff, V., Lupton, B. & Atkinson, C. (2020). Why do small businesses seek support for managing people? Implications for theory and policy from an analysis of UK small business survey data. *International Small Business Journal*, ۰۰(۰)، ۱-۲۲.
۱۹. Arda, O. A., Bayraktar, E. & Tatoglu, E. (2019). How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of



*Marketing Science*, 47(1), 4-29.

۳۸. Muwardi, D., Saide, S., Indrajit, R. E., Iqbal, M., Astuti, E. S., & Herzavina. H. (2020). Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(05), 1-21.
۳۹. Nambisan, S. (2013). Industry technical committees, technological distance, and innovation performance. *Research Policy*, 42(4), 928-940.
۴۰. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
۴۱. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms\\_76۴۰۸۴.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_76۴۰۸۴.pdf). Social Outlook, (2020).
۴۲. Phongpetra, V. & Johri, L. M. (2011). Impact of business strategies of automobile manufacturers in Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 6(1): 17-37.
۴۳. Rahman, A. A., Ab Hamid, K. & Mustafa, J. (2018). Human resource management practices and performance in Malaysian SME: a proposed conceptual framework. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 4(10), 65-71.
۴۴. Sydney-Hilton, E. & Vila-Lopez, N. (2020). Is marketing investment similar cross-industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۶(۲), ۲۰۳-۲۰۸.
۴۵. Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Mellahi, K. & Child, J. (2017). Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*, 52(4), ۲۹. Godfrey, R. & Higgins, M. (2020). Marketing strategy and the hunt for era V. *Journal of Marketing Management*, 36(9-۱۰), ۸۶۷-۸۸۷.
۳۰. Inyang, A. E. & Jaramillo, F. (2020). Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 601-619.
۳۱. Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
۳۲. Kepes, S., & Delery, J. E. 2006. Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier.
۳۳. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-۹۳.
۳۴. Kotler P. & Keller, K. (2012). *Marketing management*(14<sup>th</sup> ed) USA: Prentice Hall.
۳۵. Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S. M. & Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3): 184-۲۰۰.
۳۶. Mohammadzadeh, M., Aarabi, S. M. & Salamzadeh, J. (2013). Organizational performance, marketing strategy, and financial strategic alignment: An empirical study on Iranian pharmaceutical firms. *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*, 21(1), 1-7.
۳۷. Morgan, N. A., Whitley, K. A., Feng, H. & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of*

۴۸۹-۵۰۲.

۴۶. Wu, C. S., Lin, C. T. & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 190-196.
۴۷. Yoshino, N. & Taghizadeh-Hesary, F. (2019). Optimal credit guarantee ratio for small and medium-sized enterprises' financing: Evidence from Asia. *Economic Analysis and Policy*, 62, 342-356.