

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده علوم انسانی و اجتماعی  
گروه اقتصاد

پایان نامه

جهت اخذ درجه‌ی کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

عنوان

بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی  
بازاریابی در شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس تهران

استاد راهنما

دکتر ناصر صنوبر

استاد مشاور

دکتر محمد فاریابی

پژوهشگر

علی رضازاده

اسفند ۱۳۸۸

به نام خداوندی که سخن با نام قلم آغاز کرد و قدرشناسی را از فضیلت‌های برجسته‌ی انسانی قرار داد. پس اکنون که به لطف او نگارش این پایان‌نامه را به پایان رسانده‌ام، بر خود لازم می‌دانم تشکر کنم از تمامی معلمین دوران تحصیلی‌ام که زحمات زیادی را برای آموزش و توسعه علمی اینجانب متقبل شده‌اند، به خصوص از:

- استاد محترم راهما، دکتر ناصر صنوبر؛
- استاد محترم مشاور، دکتر محمد فاریابی؛
- استاد محترم داور، دکتر سید کمال صادقی.

همچنین انجام پژوهش حاضر بدون همکاری شرکت‌های عضو جامعه‌ی آماری میسر نبود؛ بنابراین از مدیران و کارشناسان این شرکت‌ها نیز به خاطر تکمیل پرسشنامه‌ی پژوهش تشکر می‌نمایم. و در پایان از تمامی دوستان دوران تحصیلی بالاخص آقای سید سجاد روشنگر که همکاری صمیمانه‌ای در گردآوری داده‌ها داشتند، همچنین از خانواده‌ی عزیزم که در تمام دوران زندگی و تحصیل از حمایت‌های بی‌دریغ آن‌ها برخوردار بوده‌ام نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

علیرضاهاره

اسفند ۸۸

نام خانوادگی: رضازاده	نام: علی
<p style="text-align: center;"><b>عنوان پایان نامه</b></p> <p style="text-align: center;">بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس تهران</p>	
<p style="text-align: right;">استاد راهنما: دکتر ناصر صنوبر</p> <p style="text-align: right;">استاد مشاور: دکتر محمد فاریابی</p>	
<p>مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد      رشته: مدیریت بازرگانی      گرایش: بازاریابی      دانشگاه: تبریز</p> <p>دانشکده: علوم انسانی و اجتماعی      تاریخ فارغ التحصیلی: اسفند ۱۳۸۸      تعداد صفحه: ۸۸</p>	
<p><b>واژه‌های کلیدی:</b> هماهنگی میان کارکردی؛ کارکرد بازاریابی؛ کارکرد منابع انسانی؛ استراتژی بازاریابی؛ اجرای استراتژی</p>	
<p><b>چکیده:</b> افزایش عملکرد و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها مستلزم اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی است. از طرف دیگر ایده‌ی هماهنگی و یکپارچگی، محور مفهوم مدیریت استراتژیک می‌باشد. با این وجود نقش روابط متقابل حوزه‌های کارکردی مختلف در اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی کمتر مطالعه شده است. از این رو در این پایان‌نامه تلاش گردیده که با توجه به مفاهیم تئوری مدیریت استراتژیک فرضیه‌ی اصلی وجود رابطه میان هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی و اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی همراه با فرضیه‌های فرعی مربوط آزمون شود. داده‌های مورد استفاده برای آزمون این فرضیه‌ها به وسیله‌ی پرسشنامه از ۵۴ شرکت تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران گردآوری شده است. نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ای برای تحلیل داده‌ها، فرضیه‌های اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت بین «اثربخشی روابط» و «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» و رابطه‌ی منفی بین «تعارض میان کارکردی» و «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» را تأیید می‌کند.</p>	

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>
۲	۱-۱. مقدمه
۲	۱-۲. بیان مسأله و اهمیت موضوع
۳	۱-۳. اهداف تحقیق
۴	۱-۴. سؤال‌های تحقیق
۴	۱-۵. فرضیه‌های تحقیق
۵	۱-۶. روش‌شناسی تحقیق
۵	۱-۶-۱. مدل تحقیق
۵	۱-۶-۲. نوع تحقیق و روش گردآوری داده‌ها
۶	۱-۶-۳. جامعه و نمونه‌ی آماری
۷	۱-۷. متغیرهای تحقیق
۷	۱-۸. ساختار تحقیق
	<b>فصل دوم: پیشینه‌ی تحقیق</b>
۱۰	۲-۱. مقدمه
۱۰	۲-۲. پیشینه‌ی نظری
۱۱	۲-۲-۱. تئوری مدیریت استراتژیک
۱۳	۲-۲-۲. هماهنگی میان کارکردی
۱۹	۲-۳. پیشینه‌ی تجربی
۱۹	۲-۳-۱. مطالعات خارجی
۲۹	۲-۳-۲. مطالعات داخلی
۳۱	۲-۴. جمع‌بندی فصل دوم

عنوان	صفحه
<b>فصل سوم: روش شناسی تحقیق</b>	
۳-۱. مقدمه .....	۳۴
۳-۲. نوع تحقیق .....	۳۴
۳-۳. مدل تحقیق .....	۳۴
۳-۴. فرضیه‌های تحقیق .....	۳۵
۳-۵. تعریف عملیاتی متغیرها .....	۳۷
۳-۵-۱. ساختار سازمانی .....	۳۷
۳-۵-۲. سیستم پاداش مشترک .....	۳۸
۳-۵-۳. حمایت مدیریت ارشد .....	۳۸
۳-۵-۴. روابط رسمی .....	۳۸
۳-۵-۵. تعامل اجتماعی .....	۳۹
۳-۵-۶. کیفیت روابط .....	۳۹
۳-۵-۷. اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی .....	۳۹
۳-۶. جامعه و نمونه‌ی آماری .....	۳۹
۳-۷. روش گردآوری داده‌ها .....	۴۲
۳-۸. روایی و پایایی پرسشنامه .....	۴۲
۳-۹. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها .....	۴۵
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها</b>	
۴-۱. مقدمه .....	۴۸
۴-۲. تحلیل‌های تک متغیره .....	۴۸
۴-۲-۱. متغیرهای مستقل .....	۴۸
۴-۲-۱-۱. ساختار سازمانی .....	۴۹
۴-۲-۱-۲. سیستم پاداش مشترک .....	۵۰
۴-۲-۱-۳. حمایت مدیریت ارشد .....	۵۰

عنوان	صفحه
۴-۲-۱-۴. روابط رسمی .....	۵۱
۴-۲-۱-۵. تعامل اجتماعی .....	۵۲
۴-۲-۲. متغیرهای واسطه‌ای .....	۵۲
۴-۲-۲-۱. اثربخشی روابط .....	۵۳
۴-۲-۲-۲. تعارض میان کارکردی .....	۵۳
۴-۲-۳. متغیر وابسته .....	۵۴
۴-۳. تحلیل‌های دو متغیره .....	۵۵
۴-۳-۱. ساختار و کیفیت روابط .....	۵۵
۴-۳-۲. سیستم پاداش مشترک و کیفیت روابط .....	۵۶
۴-۳-۳. حمایت مدیریت ارشد و کیفیت روابط .....	۵۶
۴-۳-۴. روابط رسمی و کیفیت روابط .....	۵۷
۴-۳-۵. تعامل اجتماعی و کیفیت روابط .....	۵۸
۴-۳-۶. کیفیت روابط و اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی .....	۵۸
۴-۴. تحلیل‌های چند متغیره .....	۵۹
۴-۵. آزمون فرضیه‌ها .....	۶۷
۴-۶. جمع‌بندی فصل چهارم .....	۶۸
<b>فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها</b>	
۵-۱. مقدمه .....	۷۰
۵-۲. مروری بر چهارچوب کلی پژوهش .....	۷۰
۵-۳. یافته‌های پژوهش .....	۷۱
۵-۴. بحث و نتیجه‌گیری .....	۷۳
۵-۵. پیشنهادهای پژوهش .....	۷۵
۵-۵-۱. پیشنهادهای کاربردی .....	۷۵
۵-۵-۲. محدودیت‌های تحقیق و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی .....	۷۷

---

صفحه	عنوان
۷۸	منابع و مأخذ.....
۸۲	ضمائم.....



## فهرست جدول‌ها

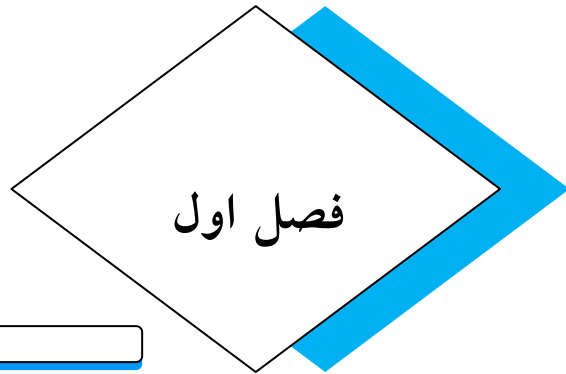
عنوان	صفحه
جدول ۱-۲: سیر تکاملی تفکر مدیریت استراتژیک	۱۲
جدول ۲-۲: مقایسه روش‌های ایجاد یکپارچگی با توجه به میزان تمایز واحدها	۱۷
جدول ۲-۳: دیدگاه‌های مختلف در خصوص اجرای استراتژی بازاریابی	۲۰
جدول ۳-۱: اطلاعات تفصیلی جامعه‌ی آماری	۴۱
جدول ۳-۲: شاخص‌های مورد استفاده برای سنجش متغیرها	۴۳
جدول ۳-۳: ضریب پایایی برای کل پرسشنامه	۴۵
جدول ۴-۱: آماره‌های توصیفی متغیر «ساختار سازمانی»	۴۹
جدول ۴-۲: آماره‌های توصیفی متغیر «سیستم پاداش مشترک»	۵۰
جدول ۴-۳: آماره‌های توصیفی متغیر «حمایت مدیریت ارشد»	۵۰
جدول ۴-۴: آماره‌های توصیفی متغیر «روابط رسمی»	۵۱
جدول ۴-۵: آماره‌های توصیفی متغیر «تعامل اجتماعی»	۵۲
جدول ۴-۶: آماره‌های توصیفی متغیر «اثربخشی روابط»	۵۳
جدول ۴-۷: آماره‌های توصیفی متغیر «تعارض میان کارکردی»	۵۴
جدول ۴-۸: آماره‌های توصیفی متغیر «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»	۵۴
جدول ۴-۹: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «ساختار» و «کیفیت روابط»	۵۵
جدول ۴-۱۰: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «سیستم پاداش مشترک» و «کیفیت روابط»	۵۶
جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «حمایت مدیریت ارشد» و «کیفیت روابط»	۵۷
جدول ۴-۱۲: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «روابط رسمی» و «کیفیت روابط»	۵۷
جدول ۴-۱۳: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «تعامل اجتماعی» و «کیفیت روابط»	۵۸
جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون همبستگی متغیرهای «کیفیت روابط» و «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»	۵۹
جدول ۴-۱۵: خلاصه‌ی مدل رگرسیون در مرحله اول (متغیر وابسته «اثربخشی روابط»)	۵۹
جدول ۴-۱۶: آنالیز واریانس در مرحله اول (متغیر وابسته «اثربخشی روابط»)	۶۰
جدول ۴-۱۷: ضرایب مدل رگرسیون در مرحله اول (متغیر وابسته «اثربخشی روابط»)	۶۱

عنوان	صفحه
جدول ۱۸-۴: خلاصه‌ی مدل رگرسیون در مرحله دوم (متغیر وابسته «تعارض میان کارکردی»)	۶۲
جدول ۱۹-۴: آنالیز واریانس در مرحله دوم (متغیر وابسته «تعارض میان کارکردی»)	۶۳
جدول ۲۰-۴: ضرایب مدل رگرسیون در مرحله دوم (متغیر وابسته «تعارض میان کارکردی»)	۶۴
جدول ۲۱-۴: خلاصه‌ی مدل رگرسیون در مرحله سوم (متغیر وابسته «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»)	۶۵
جدول ۲۲-۴: آنالیز واریانس در مرحله سوم (متغیر وابسته «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»)	۶۵
جدول ۲۳-۴: ضرایب مدل رگرسیون در مرحله سوم (متغیر وابسته «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»)	۶۶
جدول ۲۴-۴: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش	۶۷
جدول ۱-۵: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن برای فرضیه‌ی اصلی	۷۲
جدول ۲-۵: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن برای فرضیه‌های فرعی	۷۲

### فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱: چهارچوب مدل مفهومی پژوهش	۵
شکل ۱-۲: روش‌شناسی تحقیق	۶
شکل ۱-۳: ساختار تحقیق	۸
شکل ۱-۲: چهارچوب هماهنگی در دو سطح استراتژیک و کارکردی	۱۴
شکل ۲-۲: متغیرهای مستقل انتخاب شده برای پژوهش بر مبنای دیدگاه تلفیقی نوبل و ماکوا	۳۲
شکل ۳-۱: چهارچوب مدل مفهومی پژوهش	۳۵
شکل ۳-۲: خلاصه‌ی روش‌شناسی تحقیق	۴۶
شکل ۴-۱: خلاصه‌ی نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی اول (متغیر وابسته «اثربخشی روابط»)	۶۲
شکل ۴-۲: خلاصه‌ی نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی دوم (متغیر وابسته «تعارض میان کارکردی»)	۶۴
شکل ۴-۲: خلاصه‌ی نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی سوم (متغیر وابسته «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی»)	۶۶
شکل ۱-۵: خلاصه‌ی نتایج آزمون رگرسیون	۷۳

کلیات تحقیق



فصل اول

## ۱-۱. مقدمه

به طور کلی در سازمان‌ها برای هزینه دو مبنا وجود دارد: هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های سازماندهی. هزینه‌های عملیاتی با هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم عملیاتی بنگاه مرتبط است؛ در حالی که هزینه‌های سازماندهی از ساختار سازمان و روش اجرای کارها در درون و بین واحدهای کارکردی به وجود می‌آید. افزایش هزینه‌های سازماندهی می‌تواند بحران بزرگی برای سازمان‌های مختلف به وجود آورد.

از طرف دیگر، بازاریابی، منابع انسانی و تولید سه مورد از حوزه‌های کارکردی مهم برای هر سازمان می‌باشند. روابط متقابل اثربخش بین هر یک از این حوزه‌های کارکردی برای دستیابی به مزیت رقابتی حائز اهمیت است و داشتن عملکرد مؤثر مستلزم رویکرد هماهنگ و یکپارچه به روابط بین این کارکردها می‌باشد.

تحقیقات گذشته در این زمینه، بیشتر به نقش تولید در مدیریت سازمان‌ها پرداخته‌اند؛ در حالی که برای اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی باید به دقت مسائل مرتبط با بازاریابی و منابع انسانی را نیز مورد توجه قرار داد (Chimhanzi & Morgan, 2005). بنابراین، در پژوهش حاضر رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های تولیدی بررسی می‌شود.

## ۱-۲. بیان مسأله و اهمیت موضوع

استراتژی روشی است که سازمان برای دستیابی به موفقیت یا مزیت رقابتی انتخاب می‌کند. با این وجود بسیاری از استراتژی‌ها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. در بسیاری از موارد، علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند زیادی در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو شده‌اند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک، بیش از مرحله‌ی تدوین، در اجرای استراتژی‌ها نهفته است. اجرای استراتژی، مرحله‌ی تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین مراحل فرایند مدیریت استراتژیک به‌شمار می‌آید. در صورت فقدان مهارت اجرای استراتژی، فرایندهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک کاری بی‌فایده خواهد بود؛ چرا که استراتژی بدون پیاده‌سازی قادر به تغییر وضع سازمان نیست.

برای توضیح چرایی شکست استراتژی‌ها، مطالعات زیادی انجام گرفته و علل متعددی نیز برای آن ذکر شده است. از دیدگاه سیستمی دلیل اصلی این مسأله شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی در سازمان‌ها می‌باشد. در اثر این شکاف اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک شده و در مسیر متفاوتی جریان می‌یابد.

از طرف دیگر، مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل زیادی نیاز دارد؛ و در اجرای آن لازم است که بین مدیریت عالی سازمان و مدیران سایر دوایر و واحدهای کارکردی، هماهنگی اثربخشی وجود داشته باشد. موفقیت سازمان مستلزم این است که مدیران دوایر و واحدهای مختلف به‌صورتی اثربخش با یکدیگر همکاری کنند؛ هماهنگ شوند؛ و نیازهای یکدیگر را درک نمایند.

ضرورت این هماهنگی بین کارکردهای بازاریابی و منابع انسانی به دلیل ماهیت متفاوت اهداف آن‌ها بیشتر است. چون مسئولیت اصلی کارکرد بازاریابی ارضای نیازهای بلند مدت مشتری است؛ درحالی‌که کارکرد منابع انسانی به دنبال تأمین منافع عملکردی کارکنان می‌باشد. در تلاش برای پیگیری این اهداف مهم، هر کارکردی تحت فشار اهداف کارکرد دیگر قرار می‌گیرد؛ بنابراین تعارض بیشتری میان آن‌ها به‌وجود می‌آید.

اگر چه این مفاهیم به طور عمده طی سه دهه گذشته توسعه یافته است؛ ولی توجه کمی به بررسی تجربی تعاملات بین بازاریابی و واحدهای کارکردی دیگر از جمله منابع انسانی در موفقیت اجرای استراتژی‌ها شده است. کمبود چنین تحقیقاتی در ادبیات داخلی بیشتر احساس می‌شود. با توجه به این موارد، در تحقیق حاضر رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی بررسی می‌شود.

### ۳-۱. اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. در راستای این هدف، هدف فرعی زیر نیز دنبال می‌شود:

- شناسایی عوامل مؤثر بر هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی.

#### ۴-۱. سؤال‌های تحقیق

براساس اهداف اصلی و فرعی، سؤال‌های تحقیق به شکل زیر بیان می‌شود:

- چه رابطه‌ای بین هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در بنگاه‌های تولیدی وجود دارد؟
- عوامل اصلی مؤثر بر هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی چیست؟

#### ۵-۱. فرضیه‌های تحقیق

در راستای اهداف و سؤال‌های پژوهش و براساس پیشینه‌ی موضوع برای پژوهش حاضر دو فرضیه‌ی اصلی تدوین می‌شود.

#### فرضیه‌های اصلی:

- «اثربخشی روابط» بین کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی در بنگاه‌های تولیدی رابطه‌ی مثبتی با «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» دارد.
- «تعارض میان‌کارکردی» بین کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی در بنگاه‌های تولیدی رابطه‌ی منفی با «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» دارد.

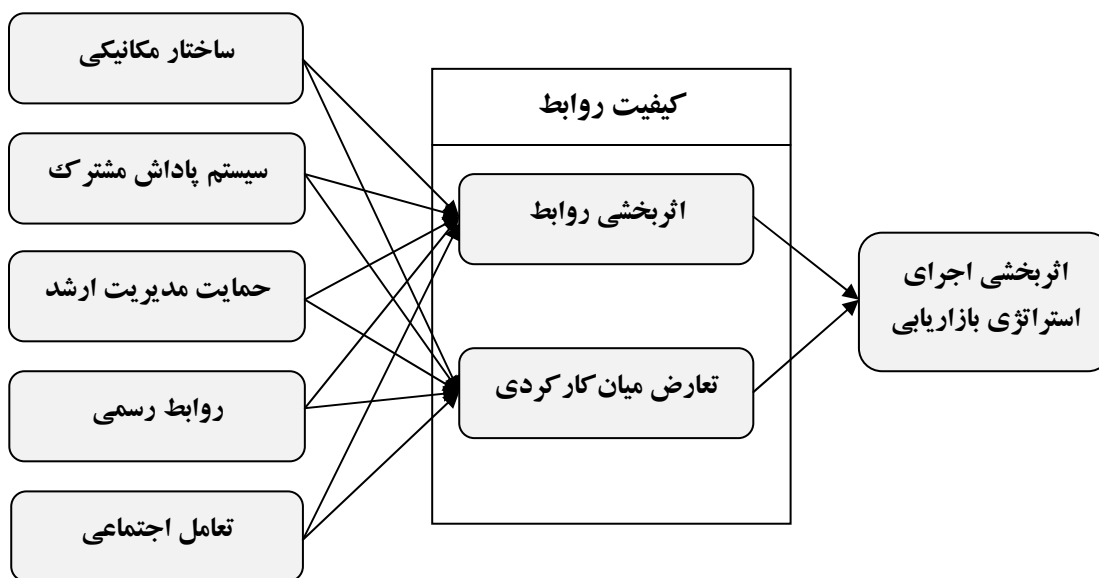
برای تبیین روابط موجود میان متغیرهای مورد مطالعه، پژوهش حاضر ده فرضیه‌ی فرعی را نیز مورد آزمون قرار می‌دهد. فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز هم‌چنان‌که از نمودار ۱-۱ استنباط می‌شود روابط میان متغیرهای مستقل و دو بعد متغیر «کیفیت روابط» را نشان می‌دهد. پنج مورد از این فرضیه‌ها رابطه‌ی مثبت بین متغیرهای مستقل و متغیر «اثربخشی روابط» را بیان می‌کند و پنج فرضیه‌ی دیگر بیانگر رابطه‌ی منفی بین متغیرهای مستقل با متغیر «تعارض میان‌کارکردی» می‌باشد. این فرضیه‌ها در فصل سوم به تفصیل بیان می‌شود.

## ۱-۶. روش‌شناسی تحقیق

## ۱-۶-۱. مدل تحقیق

پس از مطالعه‌ی پیشینه‌ی موضوع در ادبیات داخلی و خارجی که به تفصیل در فصل دوم آمده است و با

توجه به فرضیه‌های تحقیق، مدل تحقیق به صورت زیر ترسیم می‌شود:



شکل ۱-۱: چهارچوب مدل مفهومی پژوهش

## ۱-۶-۲. نوع تحقیق و روش گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات توصیفی از نوع

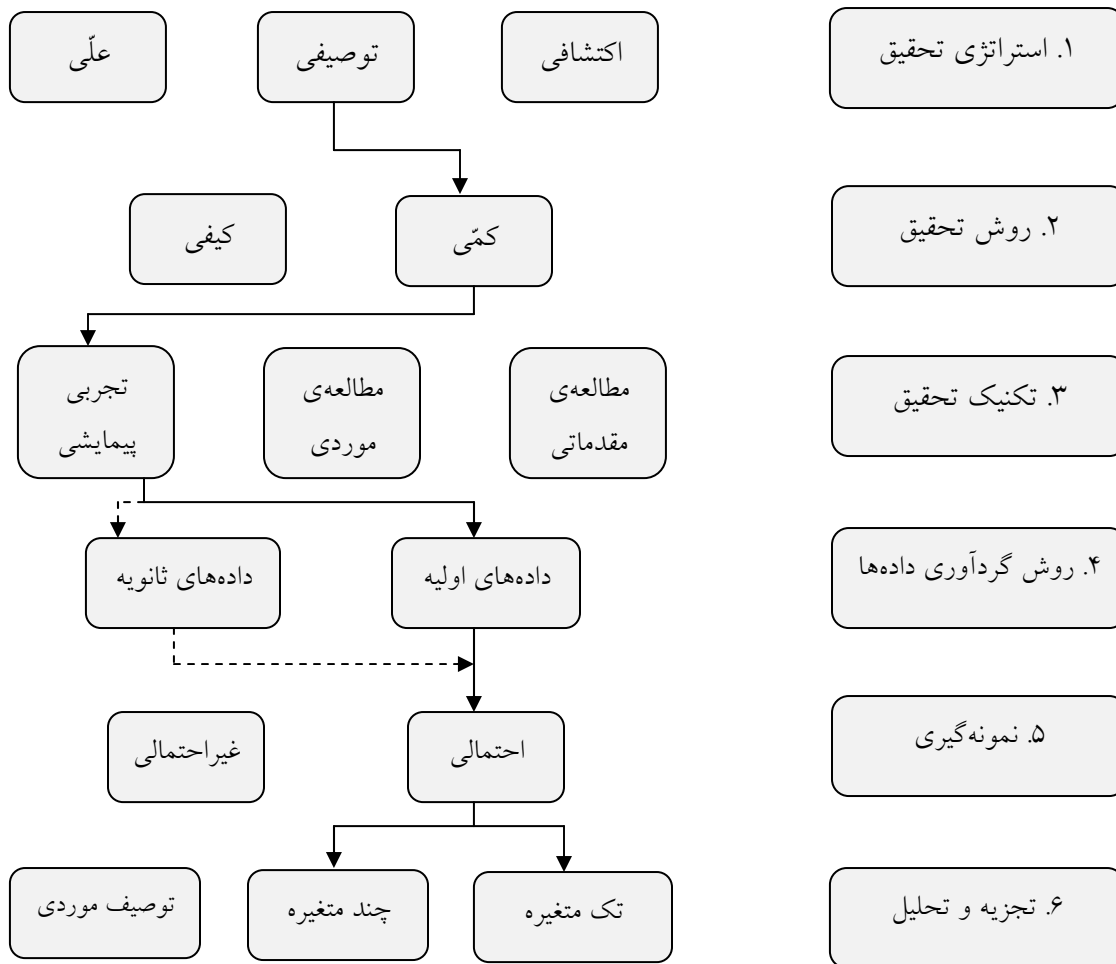
پیمایشی است. با توجه به موضوع پژوهش و متغیرهای مورد بررسی در آن، اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون

فرضیه‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شود. مخاطب پرسشنامه مدیر بازاریابی هر واحد نمونه‌گیری خواهد

بود.

## ۳-۶-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. تحقیق در شش ماهه دوم سال ۱۳۸۸ انجام می‌شود. از جامعه آماری مذکور تعداد نمونه مناسب براساس رابطه کوکران انتخاب و مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل ۱-۲ روش‌شناسی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۲: روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق در فصل سوم به‌طور کامل آمده است.

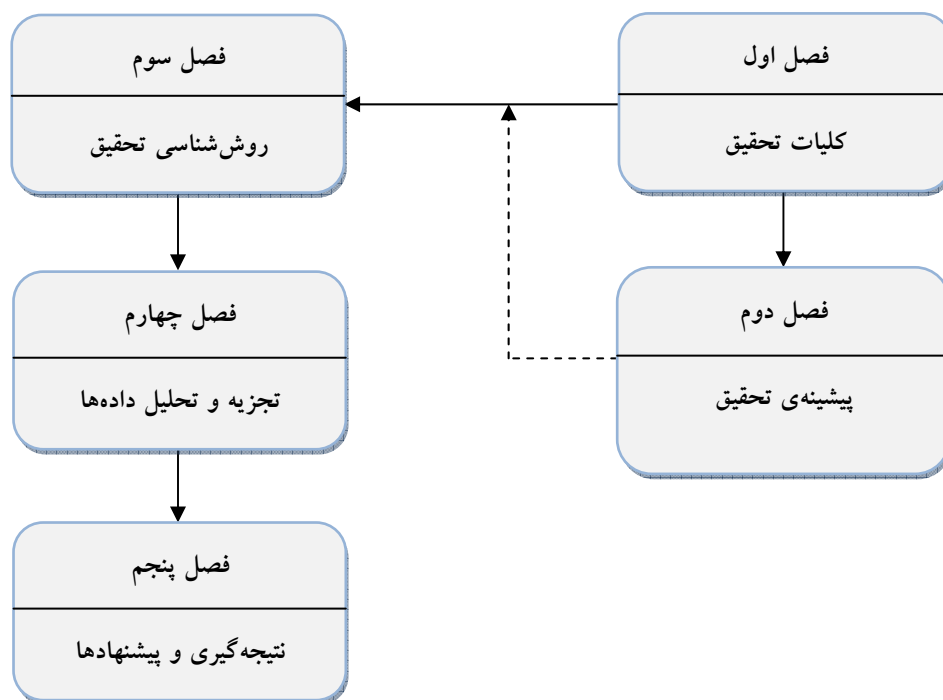


### ۱-۷. متغیرهای تحقیق

این تحقیق به دنبال بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های تولیدی می‌باشد. برای این منظور ابتدا با مطالعه‌ی ادبیات موضوع متغیرهای «ساختار سازمانی، سیستم پاداش مشترک، حمایت مدیریت ارشد، روابط رسمی و تعامل اجتماعی» به عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار بر کیفیت روابط کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی تعیین شده است. سپس تأثیر این عوامل که متغیرهای مستقل تحقیق می‌باشند بر کیفیت روابط کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی به عنوان نتیجه‌ی هماهنگی میان آن‌ها بررسی می‌شود. بنابراین متغیر «کیفیت روابط»، متغیر میانجی در پژوهش حاضر خواهد بود که از دو بعد «اثربخشی روابط و تعارض میان کارکردی» تشکیل می‌شود. در انتها نیز تأثیر کیفیت روابط کارکردهای بازاریابی - منابع انسانی بر «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» به عنوان متغیر وابسته‌ی تحقیق بررسی خواهد شد. در فصل سوم تعریف عملیاتی هر یک از این متغیرها به تفصیل آمده است.

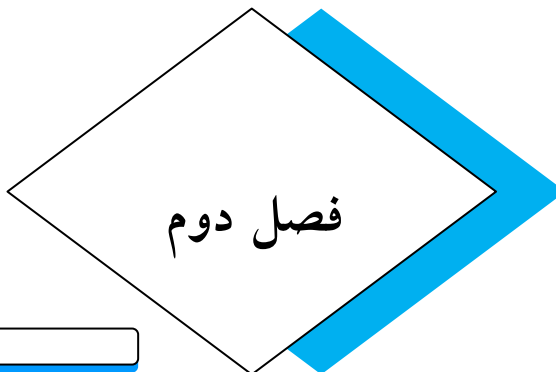
### ۱-۸. ساختار تحقیق

پژوهش حاضر در پنج فصل ارائه شده است. در فصل اول کلیات تحقیق توضیح داده می‌شود. فصل دوم به بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های داخلی و خارجی جهت حمایت از فرضیه‌ها و روش تحقیق اختصاص دارد. فصل سوم به روش‌شناسی تحقیق پرداخته و در قالب آن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، روش گردآوری داده‌ها و نحوه تجزیه و تحلیل آن‌ها تشریح می‌شود. در فصل چهارم داده‌های گردآوری شده از طریق مطالعه میدانی تجزیه و تحلیل می‌شود و در فصل پنجم یافته‌های تحقیق ارائه شده و براساس آن‌ها پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی تحقیق بیان می‌شود. شکل ۱-۳ ساختار تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۳-۱. ساختار تحقیق

پیشینه‌ی تحقیق



فصل دوم

## ۲-۱. مقدمه

از دیدگاه تئوری مدیریت استراتژیک موفقیت سازمان‌ها در گرو تعیین شیوه‌ی نیل به چشم‌انداز خود از طریق بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامون و شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی می‌باشد. این نقشه‌ی راه سازمان که استراتژی نامیده می‌شود، مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای ذینفعان خود ارزش ایجاد کند. از طرف دیگر تدوین موفقیت آمیز یک استراتژی نمی‌تواند متضمن اجرای موفق آن نیز باشد. بنابراین اجرای درست استراتژی تدوین شده برای سلامت و بقای سازمان ضروری است. در این راستا مطالعه و بررسی نظری ابعاد مختلف مقوله‌ی اجرای استراتژی می‌تواند زمینه‌ساز ارائه‌ی الگوهای علمی و عملی برای مدیران و پژوهشگران در این حوزه باشد.

با توجه به این موضوع و در راستای هدف پژوهش حاضر، در این فصل با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی کتب و مقالات مختلف، نگرش‌ها و مدل‌های گوناگون در خصوص اجرای استراتژی و هماهنگی میان واحدهای کارکردی طی دو بخش بررسی می‌شود. بخش اول به بررسی مبانی نظری پشتیبان موضوع پژوهش اختصاص دارد و در بخش دوم اهم مطالعات خارجی و داخلی انجام گرفته در این حوزه ارائه می‌شود. پایان بخش این فصل نیز بحث و نتیجه‌گیری از مطالب ارائه شده به منظور استدلال علمی در خصوص ضرورت پژوهش حاضر خواهد بود.

## ۲-۲. پیشینه‌ی نظری

در این بخش از تحقیق ابتدا سیر تاریخی تکامل تئوری مدیریت استراتژیک به طور اجمالی اشاره می‌شود که برای ورود به بحث راه‌گشا خواهد بود. در ادامه و به شکلی جامع‌تر مفهوم هماهنگی و ضرورت آن میان واحدهای کارکردی در حین اجرای استراتژی از دیدگاه تئوری‌های مطرح پشتیبان موضوع پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.