

چکیده

هدف این مقاله یافتن عوامل و مولفه هایی است که بر اجرای موفق یک استراتژی بازاریابی تاثیر مثبت دارند. اهمیت این موضوع در این است که امروزه در اغلب کشورها و بویژه در کشورهای توسعه یافته هزینه های هنگفتی جهت تدوین استراتژی انجام می شود و در حالیکه استراتژی های خوبی تدوین میشود اما بخش بزرگی از این استراتژی ها شکست می خورد و هزینه های تدوین و حتی اجرا به هدر می رود. از طرف دیگر بانک ها به عنوان بازار پولی هر کشور تاثیرات مهمی بر اقتصاد و همچنین بر عوامل توسعه اجتماعی دارند. در این تحقیق، ابتدا با مروری بر سوابق موضوع به تعریف استراتژی بازاریابی، نقش استراتژی در تصمیمات مهم سازمان ها و همچنین جایگاه آن در رقابت های سازمانی امروز پرداخته شده است. سپس با مراجعه به خبرگان امور بانکی و به کمک فن دلفی اقدام به استخراج مولفه ها و عوامل موثر در اجرای موفق استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری گردید. این گام زمینه ساز تهیه پرسشنامه نهایی تحقیق جهت بررسی عوامل موفقیت یک استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری میباشد. پژوهش حاضر، در زمره پژوهش های اکتشافی است و به همین دلیل روش تحقیق در این پژوهش به صورت ترکیب روش های کیفی و کمی است. روش کیفی برای درک عمیق و دستیابی کامل به اجزای تحقیق و روش کمی برای آزمون مدل استفاده گردید. در روش کیفی نرم افزار متناسب یعنی SPSS و در روش کمی از نرم افزار AMOS برای تحلیل داده ها استفاده شده است. تحقیق در بانک های تجاری استان بوشهر صورت گرفته که در مرحله کیفی ۲۲ نفر از خبرگان بانکداری به عنوان اعضای پنل دلفی حضور داشته، با نظرات اصلاحی خود اقدام به پالایش متغیر ها و مدل مستخرج از مطالعات پیشین کرده اند. در مرحله آزمون مدل ۲۶۸ نفر از کارکنان شعب مختلف بانک های تجاری استان بوشهر (اعم از دولتی و خصوصی) به صورت تصادفی ساده شرکت داشته اند. در پایان دوازده عامل به عنوان عوامل تاثیر گذار بر اجرای موفق استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری مورد تایید قرار گرفت.

کلید واژه:

مدیریت استراتژیک- استراتژی بازاریابی -بانک های تجاری - عوامل موفقیت استراتژی - روش دلفی

مقدمه

بانکداری از جمله کسب و کارهای خدماتی است که به دلیل وجود بنگاههای متعدد در آن، دارای محیطی کاملاً رقابتی است. در ایران بانک ها بر اساس قوانین و مقررات خاصی که بانکداری اسلامی نامیده میشود فعالیت میکنند. بعلاوه، صنعت بانکداری در هر دو حوزه دولتی و بخش خصوصی فعال است. بانک های تجاری در ایران متشکل از گروهی از بانک های دولتی بهمراه بانک های خصوصی هستند ولی این همراهی مانعی برای رقابت تجاری نیست. رقابت در دنیای تجارت، سازمان ها را برآن داشته تا برای برتری در این کارزار بدنبال استراتژی های موثر باشند. افزایش کارایی در سازمان های بازرگانی به کمک بکارگیری استراتژی های مناسب امری منطقی و معمول است. سازمان ها و شرکت ها نیز با پذیرش این امر تلاش می کنند با بهره گیری از تجارب متخصصین حوزه استراتژی بازاریابی، مناسب ترین استراتژی ممکن را برای شرکت خود طراحی

تبیین عوامل موفقیت استراتژی

بازاریابی در بانک های تجاری ایران

(مورد مطالعه بانک های تجاری استان بوشهر)

احمد طاهری

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

دانشگاه پیام نور

a_taheri@pnu.ac.ir

محمد مهدی پرهیزکار (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه پیام نور

m_parhizgar@pnu.ac.ir

محمد تقی امینی

استاد دانشگاه پیام نور

m_amini@pnu.ac.ir

حبیب اله دانایی

دانشیار دانشگاه پیام نور

h.danaei@live.com



کرده و به این ترتیب سالانه هزینه های قابل توجهی برای تدوین استراتژی پرداخت میکنند. به گفته مومانی (۲۰۱۸)، برخلاف تدوین استراتژی که کاری صرفاً علمی است، اجرای استراتژی اغلب به عنوان یک مهارت و هنر تلقی میشود تا اینکه صرفاً یک علم باشد و چنین به نظر می رسد که اجرای استراتژی کاری چالش برانگیز و ظریف تر از تدوین استراتژی است. مهم، نتیجه ای است که در پایان بدست می آید. طراحی و خلق استراتژی های خوب شرط لازم موفقیت است ولی برای پیروزی کافی نیست. امروزه، بخصوص در کشورهای توسعه یافته حجم قابل توجهی از تحقیقات استراتژیک در حال انجام است (بورتون ۲۰۰۴). سازمان ها سالانه از این بابت متحمل هزینه های قابل توجهی می شوند. اما آیا همه استراتژی های خلق شده در سازمان ها بصورت موفقیت آمیزی اجرا می شوند؟ تدوین استراتژی هر چند بی نقص باشد نیازمند اجرای موفق است. ۹۰ درصد استراتژی ها اجرا نمی شوند. بدین ترتیب، اینکه استراتژی ها عمدتاً نتوانسته اند نتیجه مورد انتظار خود را بدست آورند نه به دلیل وجود یک استراتژی ضعیف، بلکه به دلیل عدم موفقیت در مرحله اجرا می باشد (صبورین ۲۰۱۵). هامبریک و کاتلا (۱۹۸۹) می گویند: « بدون اجرای موفق، تدوین استراتژی فقط یک کار فانتزی است».

۱. مطالبات پیشین

۱.۱ مفهوم استراتژی

به گفته آسلف و همکاران (۲۰۱۹)، مفهوم استراتژی در دهه ۱۹۵۰ وارد اصطلاحات بازرگانی شد. در اوایل مفهوم آن واضح نبود و حتی کتابهای معنی لغات هم کمکی نمی کردند. اساساً، یک استراتژی مجموعه ای از قوانین تصمیم گیری برای هدایت رفتار سازمانی است. چهار نوع مشخص از این قوانین وجود دارد:

۱. معیارهایی که توسط آنها عملکرد حال و آینده موسسه اندازه گیری می شود.
 ۲. قوانینی برای توسعه روابط موسسه با محیط خارجی اش: کدام محصول / تکنولوژی موسسه باید توسعه یابد؛ کجا و به چه کسی این محصول باید فروخته شود و چگونه شرکت نسبت به رقبا به مزیت دست یابد. این مجموعه قوانین را محصول / بازار یا استراتژی بازار می نامند.
 ۳. قوانینی برای انجام روابط داخلی و فرایندهای درون سازمان. غالباً این را مفهوم سازمانی نام نهاده اند.
 ۴. قوانینی که شرکت به کمک آنها کارهای روزمره خود را انجام میدهد و سیاست های عملیاتی گفته می شوند (آسلف و دیگران، ۲۰۱۹).
- برخی از ویژگی های استراتژی عبارتند از:
- ماهیت بلند مدت (۳-۵ سال)؛
 - روشن کننده مزایای رقابتی سازمان؛
 - تمرکز بر روی حوزه های کلیدی؛ و
 - الگوی تصمیم گیری در طول زمان است (سانجیوا، ۲۰۱۸).

یک استراتژی، برنامه هایی از اقدامات است که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت آمیز به اهدافش دارد. مینتزرگ (۲۰۱۴) استراتژی را با استفاده از پنج عامل تعریف میکند. استراتژی به عنوان طرح، به معنای مجموعه ای از تصمیمات یا اقدامات در مواجهه با وضعیتی در آینده است. استراتژی به عنوان اقدام، به معنای تاکتیک یا مانوری خاص برای مواجهه با حریف و بطور خاص با یک رقیب در بازاری باشد. استراتژی به عنوان موقعیت، به معنای جایگاه شرکت در محیط و اقدامات لازم جهت حفظ تعادل بین نیروهای محیط داخلی و خارجی است. استراتژی به عنوان الگو مربوط به جریان فعالیت هایی میشود که شامل باید ها و نبایدهای رفتاری اند. و نهایتاً، استراتژی به عنوان چشم انداز، به معنای محتوای آن شامل راه های درک و شناخت جهان است. این تعریف کامل ترین و جامع ترین تعریف ارائه شده از استراتژی میباشد که بطور مشروحي تمام زوایای استراتژی را برای یک سازمان بیان کرده است.

یک استراتژی خوب شامل سه جزء است:

- تشخیص مشکلی که باید در باره آن رقابت شود. این جزء ماحصل تحلیل محیط های درونی و بیرونی شرکت است.
- یک سیاست هدایت کننده برای حل مشکل. این جزء از طریق تدوین استراتژی، شخصیت حقوقی شرکت، تجارت و استراتژی های رقابتی بدست می آید.
- مجموعه ای از فعالیت های مرتبط برای اجرای سیاست هدایت کننده شرکت. این جزء طی مرحله اجرای استراتژی حاصل می شود (روملت ۲۰۱۱).

۲.۱. جنبه استراتژیک مدیریت

مدیریت استراتژیک دیدگاهی منحصر بفرد است تا هر کس در سازمان افکارش را بر وظایف درونی و مسئولیت های عملیاتی متمرکز نماید (گینتر، ۲۰۱۸). همچنین، مجموعه ای از تصمیم ها و اقدام های مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می کند. مدیریت استراتژیک شامل بررسی محیطی (داخلی و خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه ریزی بلند مدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژیک و ارزیابی و کنترل آن است. مدیریت استراتژیک به عنوان یک حوزه مطالعاتی، ضمن تأکید بیشتر بر موقعیت های استراتژیک و محیطی، ملاحظات یکپارچه ای از سیاست کسب و کار را در بر می گیرد.

- مدیریت استراتژیک یعنی اینکه مدیران دارند به جلو می نگرند، به آن چه که می خواهند در آینده دور یا نزدیک به آن دست یابند. مدیریت استراتژیک با پایان (مقاصد) و ابزارها (وسيله ها) سر و کار دارد. بعنوان یک پایان، وضعیت آتی (چشم انداز) سازمان را نشان می دهد و بعنوان ابزار، نشان می دهد که انتظار مدیران در خصوص تحقق آن وضعیت چگونه است (اعرابی، ۱۳۸۵).

- مدیریت استراتژیک به مجموعه تصمیمات و اقداماتی که منجر به تدوین، اجرا و کنترل برنامه هایی می شود که برای دستیابی به چشم انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف استراتژیک در محیط تجاری که در آن فعالیت می کند، مشاهده می شود (پیرس و رابینسون، ۲۰۰۷). مدیریت استراتژیک یک جعبه ابزار نیست، بلکه یک شیوه تفکر تحلیلی و یک تعهد برای تخصص منابع در اجراست.

۳.۱. تصمیمات استراتژیک:

تصمیمات استراتژیک، تصمیماتی هستند که بطور طبیعی در حیطه و حوزه کاری مدیریت سازمان اند (هامبریک و دیگران، ۱۹۷۷). این تصمیمات برای همه سازمان مهم و حیاتی اند زیرا اجرای آنها دارای تاثیر بلند مدت بر سازمان است. تصمیمات استراتژیک از کاربرد موقعیتی ادراک مدیریت که ناشی از ارزش ها و تجربه مدیریتی در دستیابی به اطلاعات از محیط خارجی سازمان است ساخته میشوند (هریسون، ۱۹۹۵). انتخاب استراتژیک یک متغیر حیاتی در مدیریت استراتژیک است (چندلر، ۱۹۶۲ - چیلد، ۱۹۷۲). در تحقیقات اخیر بندرت بطور مستقیم بر روی عوامل دخیل بر انتخاب های استراتژیک متخذه در سطح مدیریت ارشد تمرکز شده است. پرداختن به موضوع تصمیمگیری بحدی بوده که اخذ تصمیم را تبدیل به هدف نموده است در حالیکه در واقع تصمیمگیری وسیله ای برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی شده می باشد. انتخاب بهترین بدیل ها کافی نیست، آنچه بهترین انتخاب ها را ارزشمند میکند اجرای مناسب و موثر آنهاست.

۴.۱. استراتژی بازاریابی:

استراتژی های بازاریابی ترجمان های عملی از استراتژی های شرکت هستند که در محدوده بازار فروش تعریف میشوند (ماچادو و دیگران، ۲۰۱۶). استراتژی مجموعه ای از فعالیت های هدفدار است که یک شرکت برای بدست آوردن و نگه داشتن عملکرد برتر نسبت به رقبا بکار می گیرد (مک گرث، ۲۰۱۳). امروزه واژه استراتژی هم از نظر عمق معنا و هم از لحاظ وسعت مفهوم گسترده تر شده است. از نظر اسلاتر استراتژی بازاریابی مجموعه ای از تصمیمات و فعالیت های یکپارچه است که یک شرکت انتظار دارد توسط آنها به اهداف بازاریابی خود و الزامات ارزشی مشتریانش برسد (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱).

پژوهشگران متعددی در رابطه با استراتژی بازاریابی تحقیقات نموده که نتیجه تحقیقات آنها منجر به معرفی گروهی از استراتژی های بازاریابی برای استفاده دیگر محققان گردیده است. مدل های آکادمیک استراتژی سازمانی، اغلب تلفیقی از دو یا چند مفهوم زیرمی باشند:

۱) اهداف استراتژیک (Mission) که دنبال می شوند.

۲) ابزار دستیابی به این اهداف (معمولاً به عنوان "محتوای استراتژی" بیان می شوند).

۳) فرایندهای استراتژی که برای تعیین محتوای استراتژی استفاده می شود. (اندروز و دیگران، ۲۰۱۲).

در تدوین استراتژی، سند چشم انداز و دورنمای تجاری شرکت تهیه کننده دیدگاهی هستند که استراتژی و کلیه فعالیت های شرکت بر آن اساس انجام می شوند. سئوالات کلیدی در انجام فرایند استراتژی عبارتند از:

۱) الان کجا هستیم

۲) به کجا می خواهیم برسیم (مقصد کجاست)

۳) چگونه می خواهیم به مقصد برسیم.



تحلیل و تطبیق دو محیط خارجی و داخلی بر اساس قابلیت ها، ظرفیت ها و توانایی های شرکت از یک طرف و فرصت ها و پویایی های بازار رقابتی از طرف دیگر که در قالب SWOT صورت می گیرد، شکل دهنده استراتژی در واحدهای تجاری است. بیانیه مأموریت شرکت شامل چهاربخش مجزا می شود. مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف کلی (هیل و دیگران، ۲۰۰۹). مأموریت پاسخ به این سؤال است که چرا سازمان وجود دارد. مأموریت باید از نظر زمانی مداوم و شرح دهنده هدف غائی سازمان باشد (استریک و دیگران، ۲۰۰۹). بطور خلاصه در رابطه با اداره استراتژی، تجزیه تدوین و اجرای استراتژی به سه حیطه شرکت، تجارت و عملیاتی مفید خواهد بود.

۱) استراتژی سطح شرکت که به سوالاتی در رابطه با حوزه های رقابتی مثل محدوده جغرافیایی، بازار و صنعتی که باید در آن رقابت شود می پردازد.

۲) استراتژی سطح تجارت (کسب و کار) که به سوالاتی در باره چگونگی رقابت مربوط میشود. سه گروه کلی استراتژیهای تجاری وجود دارند: رهبری هزینه، تمایز و نوآوری ارزش.

۳) استراتژی کارکردی (عملیاتی) که به سوالاتی در رابطه با چگونگی اجرای استراتژی تجاری انتخاب شده مربوط میشود (روتائرمل، ۲۰۱۷).

تدوین استراتژی به یک طرح اقدام برای شرکت، واحدهای کسب و کار، کارکردها و بخش های سازمان منجر می شود. تدوین استراتژی سطح شرکت یا بنگاه اساساً به تعریف قلمرو سازمان یا انتخاب حوزه هایی از کسب و کار اشاره دارد که سازمان می خواهد در آنها به رقابت بپردازد. تدوین استراتژی سطح کسب و کار به جهت گیری قلمرو سازمان یا نحوه رقابت کسب و کارها در حوزه های موردنظر سازمان مربوط می شود. گاهی استراتژی های کسب و کار تحت عنوان استراتژی های رقابتی مطرح می شوند. تدوین استراتژی های کارکردی این موضوع را مورد توجه قرار می دهند که چگونه حوزه های کارکردی همچون بازاریابی، تولید، مالی و تحقیق و توسعه می باید با یکدیگر فعالیت کنند تا استراتژی سطح کسب و کار حاصل شود. استراتژی کارکردی بیشترین ارتباط را با پیاده سازی استراتژی دارد (هریسون، ۲۰۰۸).

۵.۱. آیا همه استراتژی ها با موفقیت اجرا می شوند؟

اجرای استراتژی یک سری مداخلات در مورد ساختارهای سازمانی، اقدامات کلیدی پرسنل و سیستمهای کنترل است که برای کنترل عملکرد به اهداف مورد نظر و بطور خاص دستیابی به اهداف سازمانی طراحی شده اند. گرچه بحث در باره تدوین استراتژی (چه باید انجام شود) متمایز از اجرای استراتژی (چگونه باید انجام شود) می باشد، تدوین و اجرا باید بخشی از یک فرایند متقابل وابسته بهم به منظور اطمینان از تداوم توفیق باشند (روتائرمل، ۲۰۱۷). اجرای استراتژی، سازمان ها و بخصوص شرکت های خدماتی را که دارای ماهیتی متفاوت با انواع دیگر سازمان ها می باشند تحت تاثیر قرار می دهد (جوزفین مومبا و همکاران، ۲۰۱۵). گرچه تدوین یک استراتژی جامع کاری سخت برای تیم مدیریتی است، بکارگیری آن استراتژی (اجرای آن در سرتاسر سازمان) بسی سخت تر می باشد (هربیناک، ۲۰۰۶). به گفته کلایتون (۲۰۱۰)، تحقیقات، تایید کننده این مطلب می باشند که اجرای استراتژی به عنوان یک رابط ما بین استراتژی های خلاقانه و نتایج عملکردی آنها می باشند (هوبر، ۲۰۱۱). براساس تحقیقاتی که بارها بوسیله محققان مختلف مورد تایید قرار گرفته است، بین ۵۰ تا ۸۰ درصد از استراتژی ها در مرحله اجرا شکست می خورند (اشکناز و فرانسسیس، ۲۰۰۰). اثبات و تایید مکرر این موضوع می تواند دلیلی بر اهمیت هر چه بیشتر مرحله اجرای استراتژی و لزوم توجه بیشتر مدیران و نیز محققان حوزه استراتژی به این مرحله باشد. برجستگی این اهمیت، زمانی آشکار می شود که بدانیم سالانه بخش قابل توجهی از بودجه های سازمان صرف تدوین استراتژی می شود. در حالیکه تدوین استراتژی وظیفه مدیریت عالی سازمان است، مسئولیت اجرای استراتژی با مدیران سطوح پایین و میانی سازمان می باشد. برای اجرای یک استراتژی، آن استراتژی باید برای سطوح پایین تر کاملاً تجزیه و تحلیل شود (گیسینزکا، ۲۰۱۶). با این حال تداوم حضور مدیریت عالی در جهت فراهم آوردن یک استراتژی قابل اعمال و انتقال شفاف آن بطوریکه مدیران میانی بتوانند به راحتی آن را اجرا کنند، بسیار حیاتی است. به عبارت دیگر اجرای استراتژی از مرحله تدوین آغاز و شکست در یافتن حلقه اتصال بین تدوین استراتژی و اجرای آن یک قدم به سوی شکست کل استراتژی می باشد. تدوین استراتژی اساساً دارای ماهیت کارآفرینی است و مستلزم حجم زیادی از تحلیل، قضاوت و خلاقیت است، در حالیکه اجرای استراتژی مستلزم توانایی های مدیریتی و سرپرستی و توانایی پیش بینی موانعی است که جلوی راه اجرای استراتژی خواهد بود.

۷.۱. تعریف بانک های تجاری

بانک تجاری نوعی موسسه مالی است که سپرده ها را می پذیرد ، خدمات حسابداری را بررسی می کند ، وام های مختلفی را ایجاد می کند و محصولات اساسی مالی مانند گواهی سپرده گذار (CD) و حساب پس انداز را به افراد و مشاغل کوچک ارائه می دهد. یک بانک تجاری جایی است که بیشتر مردم برخلاف بانک سرمایه گذاری ، امور بانکی خود را انجام می دهند. بانک های تجاری با تهیه وام و کسب سود بهره از آن وام ها درآمد کسب می کنند. انواع وامهایی که یک بانک تجاری می تواند صادر کند متفاوت است و ممکن است شامل وام خودرو ، وام تجاری و وام شخصی باشد. یک بانک تجاری ممکن است فقط در یک یا چند نوع وام تخصص داشته باشد. تمام بانک های خصوصی و دولتی ایران تحت نظارت بانک مرکزی جمهوری اسلامی بوده و مطابق قوانین پولی و بانکی کشور مصوب ۱۳۵۱/۴/۱۸ و قانون عملیات بانکی بدون ربا مصوب ۱۳۶۲ /۶/۸ و همچنین مصوبات شورای عالی پول و اعتبار فعالیت می کنند. بانکداری غیر دولتی (خصوصی) در ایران بر اساس قانون مصوب فروردین سال ۱۳۷۹ امکان فعالیت یافت. تا قبل از این قانون انحصار کامل دولت بر صنعت بانکداری حاکم بود.

۷.۲. روش تحقیق

با توجه به ماهیت ، این تحقیق در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفته است. در مرحله اول از فن دلفی جهت احصاء نظر خبرگان استفاده شده است. دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آراء اعضاء گروه را تسهیل می کند (هلمر ۱۹۷۷). در این روش هیات (پنل) هایی از متخصصان تشکیل می شود که تعامل بین اعضاء ، توسط رییس یا ناظر هیات انجام می شود. ارتباطات داخلی بین شرکت کنندگان به صورت ناشناس بوده و نظرها، پیش بینی ها و تمایلات به ارائه دهنده گان آنها منتسب نمی شود. انتشار این اطلاعات بدون اعلام هویت ارائه دهندگان صورت می گیرد. در این تحقیق دو نوع متغیر مکنون و آشکار وجود دارد که به طور غیر مستقیم و مستقیم بر موضوع اصلی پژوهش تاثیر می گزارند. روش تحلیل در چنین تحقیقاتی تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) است.

۷.۱.۲. پایایی و روایی

به منظور بررسی ارتباط مفهومی آیتم ها با موضوع پرسشنامه و توانایی هر آیتم در اندازه گیری موضوع، همچنین مفهوم بودن شکل ظاهری هر آیتم، پرسشنامه تحقیق به سه نفر از اساتید گروه مدیریت و چهار نفر از دانشجویان دکتری تخصصی دانشگاه پیام نور داده شد تا پرسشنامه را در محورهای مورد نظر ارزیابی کنند. همچنین، پرسشنامه ی مذکور توسط استاد راهنما نیز مورد بازبینی دقیق قرار گرفت. بدین ترتیب روایی محتوایی پرسشنامه مذکور پس از اصلاحات جزئی در متن برخی آیتم ها توسط اساتید و دانشجویان ارزیاب مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، ساختار عاملی این ابزار و قدرت آن در اندازه گیری سازه ی فرهنگ سازمانی نیز با استفاده از رویکرد پیشرفته ی آماری «تحلیل عاملی تأییدی» که همزمان روایی و پایایی ابزار را مورد آزمون قرار می دهد (بگازی و یی، ۱۹۸۸؛ به نقل از کلانتری، ۱۳۸۸: ۱۳۸-۱۳۹). در تحلیل عاملی تأییدی از روش تحلیل بیشینه ی احتمال استفاده گردید. علاوه بر اندازه گیری روایی و پایایی تک تک آیتم ها، با استفاده از برون داد تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی هر یک از مؤلفه های سازه ی استراتژی بازاریابی با به کارگیری فرمول پایایی ترکیبی محاسبه شده است.

۷.۲.۲. کفایت حجم نمونه

هر چند اعتقاد عمومی بر این است که هر چه حجم نمونه بیشتر باشد بهتر است (یاکوبوچی، ۲۰۰۹)؛ اما بر سر حجم نمونه مناسب برای این نوع از تحلیلهای آماری توافق عمومی وجود ندارد. روشهای مختلفی برای پی بردن به حجم نمونه مورد نیاز در تحلیل وجود دارند که یکی از مرسوم ترین آنها استناد به مقادیر رایج است. در این روش حجم نمونه کمتر از ۱۰۰ به عنوان کوچک، ۱۰۰ تا ۲۰۰ به عنوان حجم متوسط و بالاتر از ۲۰۰ به عنوان حجم بالا در نظر گرفته شده است. حجم های نمونه کوچک تنها برای مدلهای بسیار ساده، حجم های متوسط برای مدلهای غیر پیچیده و حجم های بالا برای اکثر مدلهای مناسب هستند. برای تحلیلهای با حجم های نمونه کوچک یا متوسط لازم است ابزارهایی با سایکومتری مناسب استفاده شوند. پیشنهاد شده است که در استفاده از روش بیشینه برآورد که روش مرسوم برآورد در مدلهای معادلات ساختاری است ، حتی اگر توزیع داده ها بهنجار باشند از حجم نمونه کوچک استفاده نشود. همچنین پیشنهاد

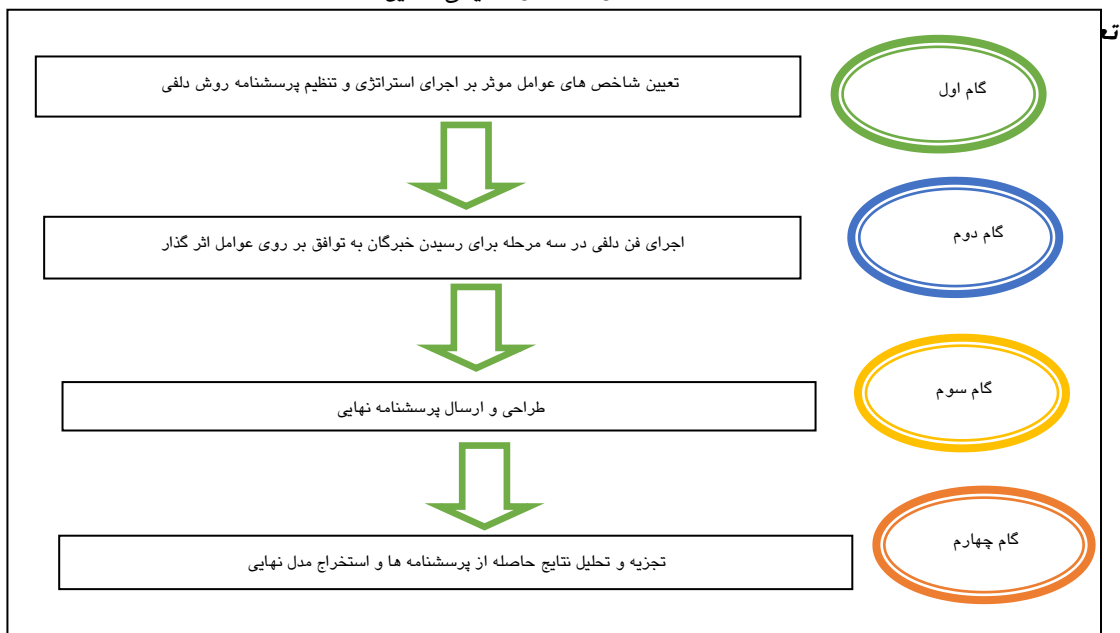


شده است که حجم نمونه حداقل ۲ تا ۳ برابر تعداد پارامترهای مکنون در مدل باشد. به طور کلی حجم نمونه مورد نیاز به عوامل متعددی از جمله اندازه مدل، توزیع متغیرها، میزان داده های از دست رفته، پایداری متغیرها، و میزان قوت همبستگی میان متغیرها بستگی دارد (هرینگتون، ۲۰۰۹).

۳.۲. پارامترهای مدل

پارامترهای مدل شامل ویژگیهایی از جامعه انسانی است که قرار است در تحلیل، برآورد شده و آزمون گردند (هرینگتون، ۲۰۰۹). نرم افزار، پارامترهای آشکار که توسط پژوهشگر فراهم شده را به کار می برد تا پارامترهای مکنون را با استفاده از آنها برآورد نماید. پارامترهای آشکار شامل ویژگیهایی هستند که پژوهشگر از نمونه ها جمع آوری کرده و پارامترهای مکنون نیز ویژگی هایی هستند که پژوهشگر انتظار دارد مدل طراحی شده و برازش یافته با داده ها، آن ها را نشان دهد. از آنجایی که پارامترهای مدل (یا همان پارامترهای مکنون) باید از روی پارامترهای آشکار (ماحصل تحلیل اولیه نرم افزار روی داده های خام) برآورد گردند، لازم است تعداد پارامترهای آشکار بیش از تعداد پارامترهای مکنون باشند (کلین، ۲۰۱۱).

شکل ۱ - مدل عملیاتی تحقیق



۴.۲. روش کیفی (فن دلفی)

۵.۲. ویژگیهای افراد پانل

افراد منتخب از بین کارکنان با سابقه بانک های تجاری استان بوشهر که علاوه بر سابقه دارای تحصیلات عالی (حداقل کارشناسی) و نیز سوابق مدیریتی قابل توجه در بانک بوده باشند انتخاب شده اند. روش دلفی در سه مرحله و برای احصاء مولفه های تاثیرگذار بر اجرای استراتژی انجام گردید. طی این مراحل از ضریب توافق کندال جهت تایید نهایی مولفه ها و رسیدن به توافق نهایی بهره برده شد که در پایان مرحله سوم و با رسیدن به توافق نهایی افراد شرکت کننده در پانل به اتمام رسید.

۳. نتایج پژوهش

هدف اصلی پژوهش در این مرحله استخراج مولفه های استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری است. بر این اساس سوالات اصلی پژوهش به شرح زیر آماده گردید:

- ۱) مولفه ها و زیر مولفه های موثر بر اجرای استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری کدامند؟
- ۲) اولویت بندی مولفه های موثر بر اجرای استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری چگونه است؟
- ۳) سهم هر یک از زیر مولفه های استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری چیست؟

دوراوول دلفی با استخراج عوامل دخیل در موفقیت استراتژی بر اساس سوابق تحقیقات پیشین آغاز و با ارسال پرسشنامه اقدام به دریافت نظر اعضای پل در باره مولفه های مذکور شد. با تحلیل دور اول و براساس ضریب توافق کندال اقدام به تعیین میزان توافق خبرگان برای هر مولفه گردید. در این آزمون، هر پاسخگو بعنوان یک قضاوت کننده یا رتبه دهنده، و هر گویه یا سوال نیز بعنوان یک متغیر تلقی شده و در ادامه برای هر یک از این متغیرها، میانگین رتبه ها محاسبه می شود. آزمون با مقایسه میانگین رتبه ها در بین متغیرها، تفاوت این میانگین ها را بررسی می کند. تحلیل نتایج حاصله در دور اول منجر به کنار گذاشته شدن تعدادی از مولفه ها گردید که دارای ضریب عدم توافق و یا توافق ضعیف بودند. با حذف این مولفه ها، مولفه های مورد توافق در دور اول با مولفه های پیشنهادی اعضای پل که دارای بیشترین تکرار پیشنهاد از طرف اعضاء بودند مجددا جهت امتیاز دهی برای اعضاء ارسال گردید. تحلیل پرسشنامه دور اول منجر به تهیه و ارسال پرسشنامه دور دوم گردید. در دور دوم علاوه بر مولفه های تایید شده در دور اول مولفه های پیشنهادی اعضای پل نیز به رای گذاشته شد. دور سوم دلفی با تحلیل نتایج بدست آمده از دور دوم انجام گردید. ابتدا مولفه هایی که مورد توافق قرار نگرفته بودند کنار گذاشته شدند و سپس پیشنهادات اعضای پل که دارای بیشترین فراوانی بودند به پرسشنامه دور سوم اضافه شدند. اطلاعات کامل این دور در تابلو شماره ۱ آمده است.

۱.۳. نتایج روش دلفی (عوامل دخیل در موفقیت استراتژی بازاریابی)

اجرای استراتژی به عنوان هنر قرار دادن استراتژی و سیاست ها در فعالیت های قابل مشاهده تعریف می شوند (ابراهیم و دیگران، ۲۰۱۲). موفقیت اجرای استراتژی از تدوین خوب استراتژی شروع می شود. اگر استراتژی تدوین شده غیر قابل اجرا یا بی ارزش باشد، اجرای آن در نقطه شروع شکست خورده تلقی می شود. با این حال همانطور که قبلا هم گفته شد حتی یک تدوین فوق العاده خوب نیز ضامن موفقیت یک استراتژی نبوده و مرحله اجرا بسیار حیاتی است. در مرحله اجرا عوامل معدودی اثر گذارند که باید شناسایی شوند زیرا عدم شناخت این عوامل میتواند منجر به شکست اجرای استراتژی و هدر رفت تلاش ها و هزینه ها شود. در این تحقیق و از نظر خبرگان امور بانکی مولفه های سیزده گانه ای وجود دارند که کمک میکنند تا اجرای یک استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری با توفیق در اجرا همراه شود.

جدول ۱ - توصیف آماری نظرپاسخ دهندگان درباره عوامل موثر بر اجرای موفق استراتژی

رتبه	نتیجه	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد پاسخگویان	شاخص	جنبه سازمانی
۱۰	تایید	۱/۱۲	۴/۸	۲۲	ریسک پذیری مدیریت عالی	عوامل داخلی (نرم افزاری)
۱۳	تایید	۱/۱۰	۴/۵۹	۲۲	روابط بین بخشی	
۴	تایید	۱/۱۲	۴/۲۳	۲۲	تعهد مدیریت عالی	
۶	تایید	۱/۱۰	۴/۸۲	۲۲	دانش اجرای استراتژی	
۹	تایید	۱/۱۲	۴/۶۴	۲۲	تاکتیک های رهبری	
۲	تایید	۱/۱۰	۴/۶۹	۲۲	همسویی منافع فرد و سازمان	
۳	تایید	۱/۱۲	۴/۷۳	۲۲	برنامه ریزی	
۱۲	تایید	۱/۱۴	۴/۰۰	۲۲	هماهنگی سازمانی	
۸	تایید	۱/۱۹	۴/۶۱	۲۲	فرهنگ سازمانی	
۱	تایید	۱/۰۱	۴/۷۷	۲۲	تکنولوژی	عوامل داخلی (سخت افزاری)
۱۱	تایید	۱/۰۷	۴/۷۶	۲۲	ساختار سازمانی	عوامل خارجی (محیطی)
۷	تایید	۱/۰۶	۴/۷۱	۲۲	دسترسی به اطلاعات	
۵	تایید	۱/۰۸	۴/۵۷	۲۲	قوانین و مقررات دولتی	

۱) تاکتیک های رهبری: رهبری عبارت است از توانایی یک نفر در راهنمایی یا هدایت یک فرد یا یک تیم یا یک سازمان. نات (۱۹۸۶)، رهبری و بطور مشخص تاکتیک های رهبری در سازمان را در اجرای استراتژی مهم ارزیابی می کند. بگفته وی ممکن است تصمیمات استراتژیک بوسیله مدیریت عالی سازمان بر مجریان سطوح پایین تر تحمیل شوند. بنابراین نوع انتقال دستورالعمل ها و مراحل اجرای استراتژی به سطوح پایین در موفقیت اجرا مهم می باشد. علاوه بر این نقش رهبری مدیران عالی در انتقال اطلاعات استراتژی در حال اجرا به سطوح پایین تر اعم از مدیران و کارکنان اجرایی غیر مدیر اهمیت دارد. نوبل (۱۹۹۹) نیز در این رابطه معتقد است؛ عدم اجماع مدیران سطوح مختلف مدیریتی در سازمان یکی از موانع اجرای موفقیت آمیز اجرای استراتژی می باشد.



۲) دانش اجرای استراتژی: قابلیت نیروی انسانی نقشی حیاتی در اجرای استراتژی بازی می کند (امباکا، ۲۰۱۴). گزینش نیروی انسانی فرایندی شامل به خدمت گرفتن و تثبیت موقعیت افراد در سازمان است (هنمان، ۲۰۰۵). اثر بخشی اجرای استراتژی، حداقل در بخشی، تحت تاثیر کیفیت افراد درگیر در فرایند اجرا قرار گیرد (راجان، ۲۰۰۹). به گفته نورتون و کاپلان در حدود ۹۵ درصد از کارکنان درک درستی از استراتژی ندارند (نورتون و کاپلان، ۲۰۱۱).

۳) تعهد مدیریت عالی به اجرای استراتژی: هرکلیوس (۲۰۰۰) بیان می کند با تلاش های اجرای استراتژی ممکن است شکست بخورد اگر استراتژی از تعهد و حمایت مناسب کارکنان ارشد و میانی برخوردار نباشد. چیمانزی و مورگان (۲۰۰۵) نیز مشارکت کلیه کارکنان را در اجرای موفق یک استراتژی لازم می دانند.

۴) ارتباطات بین بخشی: ارتباطات سازمانی نقشی مهم در آموزش، انتشار دانش و یادگیری طی فرایند اجرای استراتژی دارد. بعلاوه، ارتباطات موثر باید بصورتی روشن درباره مسئولیت های جدید، وظایف و مشاغل که بوسیله کارکنان اصلی انجام می شوند توضیح دهد (امباکا، ۲۰۱۴). پنگ و لیتل جان (۲۰۰۱) نیز ارتباطات موثر را از ملزومات کلیدی اجرای استراتژی می دانند. ورن و راپرت (۱۹۹۸) دسترسی کارکنان به مدیریت را در یک فضای ارتباطی باز و حمایتی برای اجرای موفق استراتژی بسیار موثر می دانند. علاوه بر این ارتباط بین سطوح مختلف استراتژی نیز بر اجرای موفق آن تاثیر دارد.

۵) ریسک پذیری مدیران ارشد: توفیق و عدم توفیق در اجرای استراتژی به معنای توفیق یا شکست مدیریت سازمان تلقی میشود. از آنجا که بروز و نتیجه توفیق یا عدم توفیق در بانک ها راحتتر قابلیت تقویم به پول دارد و نتیجه آن ملموس تر میباشد، تصمیم به اجرای استراتژی جدید برای مدیران ارشد کاری بسیار دشوار بنظر میرسد.

۶) همسویی منافع فردی و سازمانی: یکی از عوامل پر اهمیت در ایجاد انگیزه اقدام و تلاش در سازمان ها همسویی اهداف سازمان با اهداف افراد اقدام کننده می باشد. از آنجا که برای اجرای استراتژی بازاریابی در بانک تعداد افراد درگیر، بخصوص در سطوح پایین اداری بسیار زیاد می باشد لحاظ کردن منافع کارکنان جهت توفیق هر استراتژی بسیار حیاتی است.

۷) برنامه ریزی: برنامه ریزی اولین وظیفه مدیریت است که فعالیت های سیستماتیک سازمان را نسبت به انجام یکباره اهداف تسهیل میکند (راکوفسکی، ۲۰۱۶). سازمان باید اهداف استراتژیک خود و استراتژی توسعه یافته فعالیت هایش را با فرایندهای مدیریتی پایدار ترکیب نماید (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۱).

۸) هماهنگی سازمانی: هماهنگی با مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتب ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می روند نیز اهداف سازمانی را تسهیل می کنند. هماهنگی عبارت است از فرایند همسو نمودن همه قسمتهای سازمان به گونه ای که تصمیمات، وظایف، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو گردد. از آنجا که استراتژی در اجرا به تعداد بسیار زیادی فعالیتهای خرد تقسیم میشود هماهنگی بین این فعالیت ها ضرورت اساسی دارد

۹) فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی شامل ارزش ها و رفتارهاییست که در محیط اجتماعی و فیزیکی یک سازمان مشارکت دارند (فرهنگ لغات مدیریت). فرهنگ سازمانی به راه های اثر گذاری افراد و گروه ها بر یکدیگر، مشتریان و سهامداران موثر است (شوردت، ۲۰۰۲).

۱۰) توزیع و دسترسی به اطلاعات: اطلاعات پایه تصمیم گیری است. بدون اطلاعات کافی و به موقع هر تصمیم گیرنده ای میتواند تصمیمی ناکارا اتخاذ کند. بعلاوه تجمیع و حبس اطلاعات در یک نقطه از سازمان نیز کار تصمیم سازی در واحدها و مراکز دیگر مورد نیاز را با مشکل مواجه نماید. عدم دسترسی کافی اطلاعات برای کسانی که تصمیمات آنها برای سازمان مهم است، در کیفیت و زمان اخذ تصمیمات خلل ایجاد میکند.

۱۱) ساختار سازمانی: یک ساختار سازمانی چگونگی هدایت فعالیت هایی نظیر تخصیص شغل، هماهنگی و سرپرستی را جهت رسیدن به اهداف سازمانی تعریف می کند (پوو، ۱۹۹۰). ساختار سازمانی فعالیت های سازمان را به دو صورت تحت تاثیر قرار می دهد: اول؛ تهیه مبنایی جهت فرایندهای عملیات استاندارد و روزمره و دوم؛ مشخص می کند کدام افراد در کدام فرایند تصمیم گیری مشارکت داشته باشند و بدین ترتیب تا چه حدی دیدگاه آنها فعالیت های سازمان را شکل می دهد (یاکوئیدز، ۲۰۰۷).

۱۲) تکنولوژی: اجرای موفق استراتژی ها نتیجه هماهنگی و ترکیب نوآوریهای تکنولوژیک، فرایندهای تولید محصول، بازاریابی، مدیریت مالی و امور پرسنلی است. بنابراین یکی از اصلی ترین عوامل مورد نیاز برای توفیق و حصول نتیجه در اجرای استراتژی تکنولوژی می باشد. تکنولوژی یا دانش فنی هم در بعد سخت افزاری و هم از لحاظ نرم افزاری در دستیابی به اهداف سازمان مهم است ولی در امور بانکی به روز بودن سخت افزارها بویژه بدلیل ضرورت سرعت بخشیدن به نیازهای مشتری اهمیت بسزایی دارد.

۱۳) قوانین و مقررات دولتی: یکی از ابتدایی ترین تحلیل های مورد نیاز برای تدوین هر استراتژی تحلیل مربوط به محیط های سازمانی است. در تحلیل محیط خارجی، دولت و قوانین و مقررات دولت از عوامل تاثیر گذار بر روی روند کار موسسات و رقبای آنها می باشد. در امور بانکی در ایران برخی سیاست های مهم از طرف دولت و بطور مشخص تر بانک مرکزی بصورت دستوری جهت اجرا به بانک ها ابلاغ می شود. این دستورات میتوانند بر روی استراتژی در حال اجرای بانک ها و همچنین رقبای آنها تاثیر اساسی داشته باشد.

۲.۳. نتایج فاز کمی تحقیق و مدل نهایی

با توجه به هدف و ماهیت موضوع پژوهش، مناسبترین روش برای پژوهش حاضر روش پژوهش همبستگی است. در این نوع پژوهش، رابطه ی میان متغیرها براساس هدف پژوهش تحلیل می گردد. پژوهش های همبستگی بر حسب هدف، سه دسته اند: ۱- مطالعه ی همبستگی دو متغیری، ۲- تحلیل رگرسیون، و ۳- تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس. در مطالعات همبستگی دو متغیری، هدف بررسی رابطه ی دو به دو متغیرهای موجود در پژوهش است. در تحلیل رگرسیون، هدف پیش بینی تغییرات یک یا چند متغیر وابسته (ملاک) با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل (پیشبین) است. در بعضی بررسی ها از مجموعه همبستگی های دو متغیری، متغیرهای مورد بررسی در جدولی به نام ماتریس همبستگی یا جدول کوواریانس، تحلیل می شود. از جمله پژوهش هایی که در آنها ماتریس همبستگی یا کوواریانس تحلیل می شود، تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی)، تحلیل مسیر و مدل سازی معادلات ساختاری است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۳). همچنین از نظر هدف پژوهش با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی و تدوین الگویی برای اجرای استراتژی بازاریابی بانک های تجاری است، در حیطه ی پژوهش های توسعه ای طبقه بندی می شود. باید توجه داشت که هدف عمده در پژوهش های توسعه ای، تدوین یا تهیه ی برنامه ها، طرح ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص شده و براساس یافته های پژوهشی، طرح یا برنامه ی ویژه آن تدوین و تولید می شود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۳).

به منظور بررسی اندازه گیری استراتژی بازاریابی، پرسشنامه استراتژی بازاریابی با توجه به یافته های فاز کیفی پژوهش شامل ۴۶ گویه در طیف ۵ درجه ای لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، نظری ندارم، موافق، کاملاً موافق) تهیه گردید. پرسشنامه به ۱۳ زیرمؤلفه تقسیم شده است. با معرفی داده های تحت هر یک از مؤلفه ها (عوامل) پرسشنامه ی سازی استراتژی بازاریابی به نرم افزار AMOS ۲۲، الگوی اندازه گیری این زیرسازه ها و پارامترهای اندازه گیری آیم های مرتبط با آنها ارائه گردید.

جدول ۲ - نقش و نماد مؤلفه های مدل پیشنهادی

متغیر آشکار (نشانگر)		مکنون	
نماد	نام	نماد	نام
Kn.str.	دانش اجرای استراتژی	structure	ساختار سازمانی
Planing	برنامه ریزی	inform	دسترسی به اطلاعات
Harmon	هماهنگی	Tech	تکنولوژی
Leader	رهبری	Gov.rule	قوانین دولتی
Culture	فرهنگ سازمانی		
Align	همسویی منافع		
Commit	تعهد مدیریت عالی		
Relation	ارتباطات سازمانی		
Risk	ریسک پذیری		



جدول ۳ - نتایج آزمون t و فاصله اطمینان مؤلفه های سازهی استراتژی بازاریابی

نتیجه	95% Confidence Interval of the Difference		تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	T	پارامترها
	بیشترین	کمترین					
دانش اجرای استراتژی	۱۳/۰۰۷۴	۱۲	۱۲	۰/۰۰۰	۲۶۷	۱۲۰	
برنامه ریزی	۱۱	۱۱	۱۱	۰/۰۰۰	۲۶۷	۹۲/۰۳۳	
هماهنگی	۱۹	۱۸	۱۹	۰/۰۰۰	۲۶۷	۹۷	
رهبری	۱۵	۱۵	۱۵	۰/۰۰۰	۲۶۷	۹۷	
فرهنگ سازمانی	۲۰	۱۹	۲۰	۰/۰۰۰	۲۶۷	۹۲	
دسترسی به اطلاعات	۱۲	۱۱	۱۲	۰/۰۰۰	۲۶۷	۸۲	
ساختار سازمانی	۱۴	۱۴/۰۰۹۱	۱۴	۰/۰۰۰	۲۶۷	۸۷	
قوانین دولتی	۱۲	۱۱	۱۱	۰/۰۰۰	۲۶۷	۹۳	
تکنولوژی	۹	۸	۹/۰۴۱	۰/۰۰۰	۲۶۷	۱۳۷	
همسویی منافع	۱۱	۱۰	۱۰	۰/۰۰۰	۲۶۷	۶۲	
تعهد مدیریت عالی	۱۵	۱۵/۰۴۲۱	۱۵	۰/۰۰۰	۲۶۷	۸۹	
ارتباطات سازمانی	۱۰	۱۰	۱۰	۰/۰۰۰	۲۶۷	۶۳	
ریسک پذیری	۱۵	۱۴	۱۵	۰/۰۰۰	۲۶۷	۸۹	

جدول ۴ - پارامترهای مدل نهایی تحلیل عامل تاییدی سازهی استراتژی بازاریابی

نتیجه	معناداری	ضریب تبیین نشانگر توسط متغیر مکنون	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	ضرایب لامبدا		آیتم	پارامترها
					برآورد استاندارد	برآورد غیر استاندارد		
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۹۱			۰/۸۸۹	۱/۰۰۰	۱	دانش اجرای استراتژی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۹۱	۷/۷۸۶	۰/۱۵۹	۰/۷۰۶	۱/۲۳۶	۲	برنامه ریزی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۰۴۹	۳/۰۱۰	۰/۰۶۲	۰/۲۲۲	۰/۱۸۸	۳	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۲۸۳			۰/۵۳۲	۱/۰۰۰	۴	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۹۷	۸/۲۹۸	۰/۲۳۶	۰/۸۳۵	۱/۹۶۲	۵	هماهنگی سازمانی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۱۲	۷/۹۲۲	۰/۲۰۸	۰/۷۱۶	۱/۶۴۴	۶	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۸۴			۰/۸۲۷	۱/۰۰۰	۷	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۱۵۷	۶/۲۰۵	۰/۰۷۸	۰/۳۹۶	۰/۴۸۳	۸	تاکتیک های رهبری
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۷۳	۱۲/۰۱۶	۰/۰۵۹	۰/۶۸۷	۰/۷۰۳	۹	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۵۴	۱۳/۵۰۰	۰/۰۷۱	۰/۸۰۹	۰/۹۵۵	۱۰	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۲۷	۹/۴۱۲	۰/۰۷۸	۰/۵۷۱	۰/۷۳۱	۱۱	فرهنگ سازمانی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۱۰			۰/۷۱۴	۱/۰۰۰	۱۲	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۷۰	۱۰/۸۵۳	۰/۱۰۶	۰/۶۸۶	۱/۱۴۹	۱۳	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۴۳	۹/۸۷۹	۰/۰۹۴	۰/۵۸۶	۰/۹۲۸	۱۴	دسترسی به اطلاعات
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۱۳۶	۵/۸۲۵	۰/۰۹۱	۰/۳۶۹	۰/۵۳۳	۱۵	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۳۵			۰/۵۷۹	۱/۰۰۰	۱۶	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۳۶	۷/۷۵۱	۰/۱۳۶	۰/۵۸۶	۱/۰۵۲	۱۷	ساختار سازمانی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۱۱	۹/۱۳۶	۰/۰۹۸	۰/۷۱۵	۰/۸۹۲	۱۸	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۷۳	۱۰/۰۴۱	۰/۱۴۶	۰/۸۷۹	۱/۴۶۲	۱۹	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۶۰	۹/۱۸۳	۰/۱۱۴	۰/۷۴۸	۱/۰۴۳	۲۰	ساختار سازمانی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۰۹			۰/۵۷۹	۱/۰۰۰	۲۱	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۰۱	۶/۶۷۵	۰/۱۵۹	۰/۷۷۵	۱/۳۷۸	۲۲	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۹۵	۸/۷۳۵	۰/۱۸۸	۰/۸۹۲	۱/۶۴۳	۲۳	ساختار سازمانی
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۹۰۵			۰/۹۵۱	۱/۰۰۰	۲۴	
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۱۸۹	۴/۰۲۰	۰/۱۱۰	۰/۴۳۴	۰/۴۴۱	۲۵	

تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۰۶۹	۲/۷۹۲	۰/۰۸۸	۰/۲۶۳	۰/۲۴۵	۲۶
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۲۶۲	۴/۸۲۱	۰/۰۹۱	۰/۵۱۲	۰/۴۴۱	۲۷
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۳۷			۰/۷۳۳	۱/۰۰۰	۲۸
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۶۳	۹/۱۹۰	۰/۰۹۴	۰/۷۵۰	۰/۸۶۱	۲۹
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۱۲۹	۴/۸۷۱	۰/۰۹۶	۰/۳۶۰	۰/۴۶۸	۳۰
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۷۱			۰/۶۰۹	۱/۰۰۰	۳۱
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۲۱	۵/۵۷۱	۰/۲۵۲	۰/۸۴۹	۱/۴۰۴	۳۲
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۳۹۸			۰/۶۳۱	۱/۰۰۰	۳۳
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۱۸	۸/۷۳۷	۰/۱۱۲	۰/۶۴۶	۰/۹۸۱	۳۴
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۸۴۹	۱۰/۷۷۰	۰/۱۲۹	۰/۹۲۲	۱/۳۹۱	۳۵
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۶۱			۰/۸۱۳	۱/۰۰۰	۳۶
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۸۷	۱۴/۳۰۳	۰/۰۶۹	۰/۸۲۹	۰/۹۹۰	۳۷
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۵۲۸	۱۱/۸۳۸	۰/۰۹۱	۰/۷۲۷	۱/۰۸۳	۳۸
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۱۵	۱۰/۶۶۵	۰/۰۷۵	۰/۶۴۵	۰/۷۹۹	۳۹
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۱۶			۰/۸۴۶	۱/۰۰۰	۴۰
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۸۳	۱۲/۳۲۳	۰/۰۶۳	۰/۶۹۵	۰/۷۷۲	۴۱
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۴۶۵	۱۳/۹۶۹	۰/۰۶۵	۰/۶۸۲	۰/۶۷۴	۴۲
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۲۴۷			۰/۴۹۷	۱/۰۰۰	۴۳
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۲۴۲	۶/۳۱۱	۰/۱۷۰	۰/۴۹۲	۱/۰۷۵	۴۴
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۶۴۱	۷/۷۶۸	۰/۲۱۴	۰/۸۰۱	۱/۶۶۳	۴۵
تأیید آیتم	p<۰/۰۰۱	۰/۷۷۰	۶/۸۸۶	۰/۲۸۸	۰/۸۷۷	۱/۹۸۶	۴۶

همان طور که در تابلو ۴ مشاهده می شود، ضرایب لامبدا و مقادیر نسبت بحرانی متناظر آن ها، تأثیر معنادار آیتم های مختلف پرسشنامه ی استراتژی بازاریابی را در اندازه گیری عامل های مربوطه نشان می دهد. براساس نتایج مندرج در جدول فوق، ضرایب لامبدا و مقادیر نسبت بحرانی متناظر آن ها، تأثیر معنادار آیتم های مختلف پرسشنامه ی استراتژی بازاریابی را در اندازه گیری عامل های مربوطه نشان می دهد. نتایج حاصله از اطلاعات مندرج در جدول، ضرایب استاندارد لامبدا ی آیتم های زیرسازهی دانش اجرای استراتژی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نیز نسبتاً بالا و معنادار است. در این مدل آیتم های ۱، ۲، ۳، به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۷۶۸، ۰/۵۹۶ و ۰/۲۲۲ نقش معناداری در اندازه گیری زیرسازهی دانش اجرای استراتژی دارند. به همین ترتیب الگوی مذکور ۶۱/۷ درصد از واریانس آیتم اول، ۳۵/۵ درصد از واریانس آیتم دوم و ۴/۹ درصد از واریانس آیتم سوم را تبیین می کند.

الگوی اندازه گیری زیر سازهی برنامه ریزی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می دهد که در این الگو، آیتم های ۴، ۵ و ۶ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۵۱۲، ۰/۸۷۹ و ۰/۷۶۲ نقش معناداری در اندازه گیری زیر سازهی برنامه ریزی دارند. الگوی مذکور، ۲۶/۲ درصد از واریانس آیتم چهارم، ۷۷/۳ درصد از واریانس آیتم پنجم و ۵۸ درصد از واریانس آیتم ششم را تبیین می نماید.

الگوی اندازه گیری زیر سازهی هماهنگی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می دهد که در این الگو، آیتم های ۸، ۷، ۹ و ۱۱ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵۱، ۰/۳۵۳، ۰/۵۰۹ و ۰/۸۰۱، ۰/۴۸۹ و ۰/۴۸۹ نقش معناداری در اندازه گیری زیر سازهی هماهنگی دارند. الگوی مذکور ۷۲/۴ درصد از واریانس آیتم هفتم، ۱۲/۵ درصد از واریانس آیتم هشتم، ۲۶ درصد از واریانس آیتم نهم، ۶۴/۲ از واریانس آیتم دهم، ۲۴ درصد از واریانس آیتم یازدهم را تبیین می نماید.

الگوی اندازه گیری زیر سازهی تاکتیک های رهبری در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می دهد که در این الگو، آیتم های ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۷۱۴، ۰/۶۸۳، ۰/۶۲ و ۰/۲۵ نقش معناداری در اندازه گیری زیر سازهی تاکتیک های رهبری دارند. الگوی مذکور ۵۱ درصد از واریانس آیتم دوازدهم، ۴۷/۵ درصد از واریانس آیتم سیزدهم، ۳۸/۴ درصد از واریانس آیتم چهاردهم، ۱۳/۶ درصد از واریانس آیتم پانزدهم را تبیین می نماید.

الگوی اندازه گیری زیر سازهی فرهنگ سازمانی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می دهد که در این الگو، آیتم های ۱۶، ۱۷، ۱۸ و ۱۹ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۵۴۶، ۰/۵۸۷، ۰/۶۶۶ و ۰/۸۸۶، ۰/۷۲۸ و ۰/۷۲۸ نقش معناداری در اندازه گیری زیر سازهی فرهنگ سازمانی دارند. الگوی مذکور ۲۹/۸ درصد از واریانس آیتم شانزدهم، ۳۴/۵ درصد از واریانس آیتم هفدهم، ۱۹/۷ درصد از واریانس آیتم هجدهم، ۷۸/۵ درصد از واریانس آیتم نوزدهم و ۵۳ درصد از واریانس آیتم بیستم را تبیین می نماید.



الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی دسترسی به اطلاعات در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۲۱، ۲۲ و ۲۳ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۵۳۲، ۰/۷۳۵ و ۰/۹۰۶ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی دسترسی به اطلاعات دارند. الگوی مذکور ۲۸/۳ درصد از واریانس آیتم بیست و یکم، ۵۴ درصد از واریانس آیتم بیست و دوم و ۸۲/۱ درصد از واریانس آیتم بیست و سوم را تبیین می‌نماید.

الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ساختار سازمانی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۲۴، ۲۵، ۲۶ و ۲۷ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۳۵۲، ۰/۴۸۵، ۰/۳۴۴ و ۰/۳۱۲ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ساختار سازمانی دارند. الگوی مذکور ۱۲/۴ درصد از واریانس آیتم بیست و چهارم، ۲۲/۵ درصد از واریانس آیتم بیست و پنجم، ۱۱/۸ درصد از واریانس آیتم بیست و ششم و ۹/۷ درصد از واریانس آیتم بیست و هفتم را تبیین می‌نماید.

الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی قوانین دولتی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۲۸، ۲۹ و ۳۰ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۶۷، ۰/۶۶۲ و ۰/۲۷۰ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی قوانین دولتی دارند. الگوی مذکور ۴۴/۹ درصد از واریانس آیتم بیست و هشتم، ۴۳/۸ درصد از واریانس آیتم بیست و نهم و ۷/۳ درصد از واریانس آیتم سی ام را تبیین می‌نماید.

الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی تکنولوژی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۳۱ و ۳۲ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵۸ و ۰/۵۵۲ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی تکنولوژی دارند. الگوی مذکور ۷۳/۶ درصد از واریانس آیتم سی و یکم و ۳۰/۶ درصد از واریانس آیتم سی و دوم را تبیین می‌نماید.

الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی همسویی منافع در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۳۳ و ۳۵ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۴۹۰، ۰/۶۴۴ و ۰/۹۲۸ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی همسویی منافع دارند. الگوی مذکور ۲۴ درصد از واریانس آیتم سی و سوم، ۴۱/۵ درصد از واریانس آیتم سی و چهارم و ۸۸ درصد از واریانس آیتم سی و پنجم را تبیین می‌نماید.

الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی تعهد مدیریت عالی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۳۶، ۳۷، ۳۸ و ۳۹ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵۵، ۰/۸۳۲، ۰/۷۴۰ و ۰/۶۴۹ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی تعهد مدیریت عالی دارند. الگوی مذکور ۷۸/۳ درصد از واریانس آیتم سی و هشتم، ۶۹/۲ درصد از واریانس آیتم سی و نهم و ۵۴/۸ درصد از واریانس آیتم سی و دهم و ۴۲/۱ درصد از واریانس آیتم سی و یازدهم را تبیین می‌نماید.

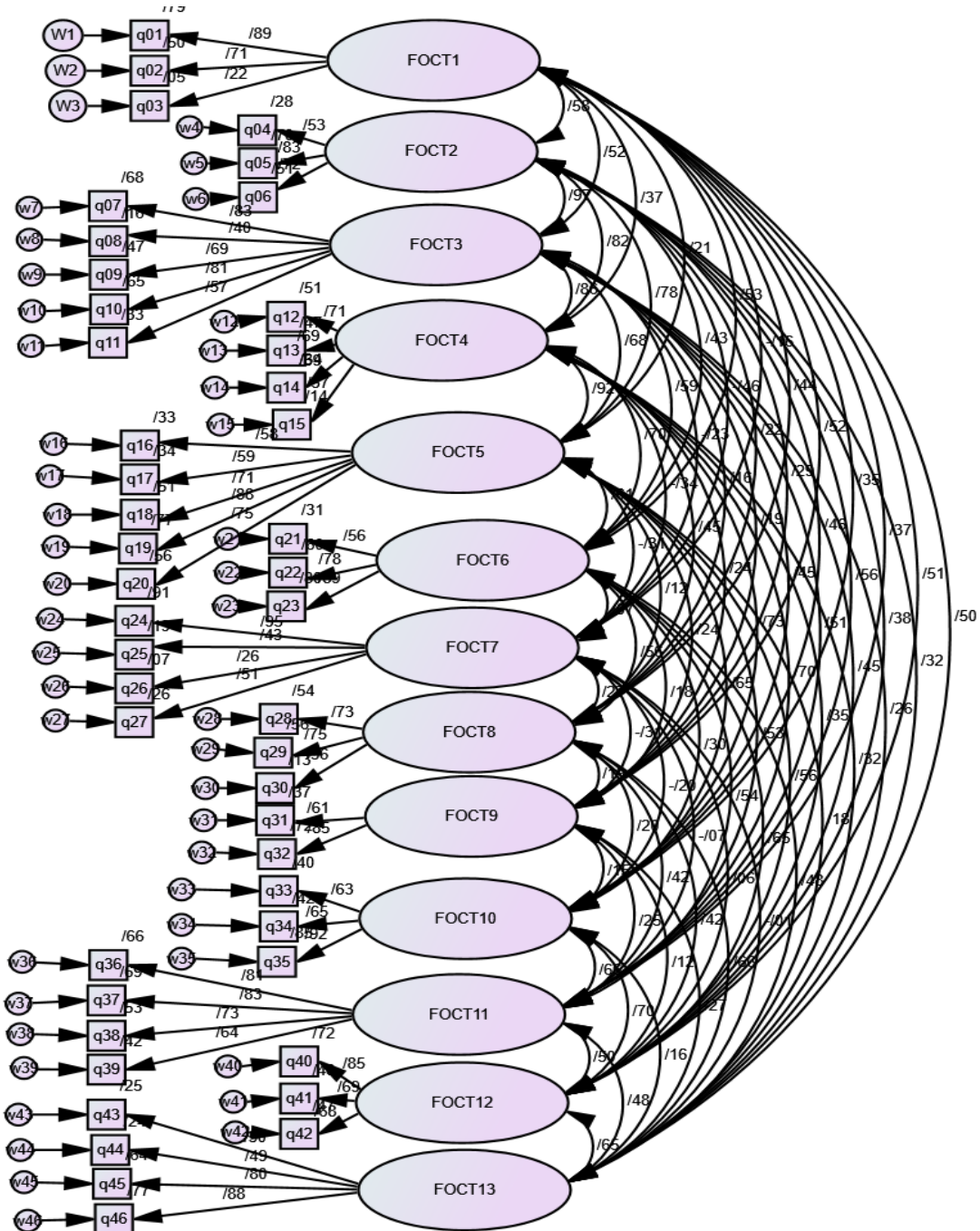
الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ارتباطات سازمانی در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۴۰، ۴۱ و ۴۲ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۰۹، ۰/۶۱۴ و ۰/۷۰۴ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ارتباطات سازمانی دارند. الگوی مذکور ۶۵/۵ درصد از واریانس آیتم چهارم، ۳۷/۸ درصد از واریانس آیتم پنجم و یکم و ۴۹/۶ درصد از واریانس آیتم ششم و دوم را تبیین می‌نماید. الگوی اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ریسک‌پذیری در مدل تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد که در این الگو، آیت‌های ۴۳، ۴۴، ۴۵ و ۴۶ به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۵۵۵، ۰/۴۸۷، ۰/۷۷۱ و ۰/۸۳۲ نقش معناداری در اندازه‌گیری زیر سازه‌ی ریسک‌پذیری دارند. الگوی مذکور ۳۰/۸ درصد از واریانس آیتم چهارم و سوم، ۲۱/۸ درصد از واریانس آیتم پنجم و چهارم، ۵۹/۴ درصد از واریانس آیتم ششم و پنجم و ۹/۲ درصد از واریانس آیتم هفتم و هشتم را تبیین می‌نماید.

پس از برآورد قدرت اثر هر یک از آیت‌ها در اندازه‌گیری زیر سازه‌های (مؤلفه‌های) پرسشنامه‌ی سازه‌ی استراتژی بازاریابی و آزمون معناداری این سهم، برانندگی مدل مسیر به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت. تابلو ۵ شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری پرسشنامه‌ی سازه‌ی استراتژی بازاریابی را در تحلیل عاملی تأییدی نهایی نشان می‌دهد.

جدول ۵- شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری نهایی سازه‌ی استراتژی بازاریابی

شاخص	مقدار	دامنه قابل قبول
آزمون نیکویی برازش مجذور کای (CMIN)	۱۰۱۳/۵۱۱	
درجه آزادی (df)	۲۴۶	
ارزش p	۰/۰۰۰	$P > ۰/۰۵$
نسبت مجذور کای به درجه آزادی (CMIN/DF)	۴/۲۱	$CMIN/DF < ۵$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳۶	$GFI > ۰/۹$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲۵	$CFI > ۰/۹$
شاخص ریشه‌ی میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)	۰/۰۳۹	$RMR < ۰/۰۵$
ریشه میانگین مجذور خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۷۳	$RMSEA < ۰/۰۸$
احتمال نزدیکی برازندگی (PCLOSE)	۰/۰۰	$PCLOSE > ۰/۰۵$

همان طور که در تابلو ۵ مشاهده می شود، اکثر شاخص های ارائه شده از برازش نسبتاً مناسب مدل تحلیل عاملی تأییدی اولیه ی پرسشنامه ی سازه ی استراتژی بازاریابی حکایت دارد. بر اساس جدول فوق، مقدار شاخص نیکویی برازش مجذور گای (CMIN) برابر با ۱۰۱۳/۵۱۱ با درجه آزادی ۲۴۶ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ هست. شاخص نسبت مجذور گای به درجه آزادی (CMIN/DF) برابر با ۴/۲۱، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳۶، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۲۵ و شاخص ریشه ی میانگین مجذور پس ماندها (RMR) برابر با ۰/۰۳۹ به دست آمده است. همچنین، شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۳ و احتمال نزدیکی برازندگی (PCLOSE) متناظر با آن نیز برابر با ۰/۰۰۰ است که همگی حکایت از برازش مناسب مدل مذکور دارند.



شکل ۲) مدل نهایی



جدول ۶ - پارامترهای مدل اندازه‌گیری نهایی استراتژی با زاریابی

پارامترها (مؤلفه‌ها (نشانه‌ها)	ضرایب لامبدا		خطای استاندارد	نسبت بحرانی	ضریب تعیین	میزان احتمال	نتیجه
	برآورد استاندارد	برآورد غیر استاندارد					
نرم افزاری	مانش اجرای استراتژی	۰/۵۵۹	۰/۶۵۸	۰/۰۶۳	۸/۸۳۲	۰/۴۳۲	تایید نشانهگر
	برنامه ریزی	۰/۶۴۴	۰/۶۵۳	۰/۰۵۵	۱۱/۶۴۹	۰/۴۲۸	تایید نشانهگر
	هماهنگی	۱/۱۴۸	۰/۷۲۸	۰/۰۸۸	۱۱/۷۲۳	۰/۵۳۰	تایید نشانهگر
	ریسک پذیری	۰/۷۰۵	۰/۵۱۵	۰/۰۹۳	۷/۶۰۰	۰/۲۶۵	تایید نشانهگر
	همسویی منافع	۰/۸۴۱	۰/۶۰۲	۰/۰۷۵	۱۱/۱۹۶	۰/۳۶۲	تایید نشانهگر
	ارتباطات سازمانی	۰/۹۱۶	۰/۷۰۱	۰/۱۰۰	۹/۱۵۲	۰/۴۹۱	تایید نشانهگر
	فرهنگ سازمانی	۱/۲۳۱	۰/۷۰۲	۰/۰۹۳	۱۳/۱۹۹	۰/۵۰۰	تایید نشانهگر
	تاکتیک های رهبری	۱/۰۰۰	۰/۷۸۵			۰/۶۱۶	تایید نشانهگر
	تعهد مدیریت عالی	۰/۹۱۳	۰/۶۶۲	۰/۰۸۲	۱۰/۸۲۶	۰/۴۴۱	تایید نشانهگر
سخت افزاری	مسترسی به اطلاعات	۱/۰۰۰	۰/۷۳۰			۰/۵۳۶	تایید نشانهگر
	ساختار سازمانی	۰/۰۹۴	۰/۱۳۳	۰/۱۰۰	۰/۹۳۹	۰/۰۱۸	عدم تایید نشانهگر
محیطی	تکنولوژی	۰/۲۹۷	۰/۲۹۸	۰/۰۸۵	۳/۴۹۶	۰/۰۸۹	تایید نشانهگر
	قوانین دولتی	۱/۰۰۰	۰/۵۱۳			۰/۲۶۲	تایید نشانهگر
استراتژی (کلی)	نرم	۱/۰۰۰	۰/۹۵۹			۰/۹۱۹	تایید نشانهگر
	سخت	۱/۰۲۵	۰/۴۶۹	۰/۱۱۹	۸/۳۹۲	۰/۲۲۰	تایید نشانهگر
	محیطی	۰/۴۶۲	۰/۸۳۹	۰/۰۷۷	۵/۹۹۲	۰/۷۰۵	تایید نشانهگر

نتیجه گیری

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری؛ مدل اجرای استراتژی بازاریابی در بانک های تجاری دولتی ایران آزمون گردید. با مورد برازش کامل قرار گرفتن مدل اصلاح شده نهایی، بررسی های مربوط به روابط علی احتمالی بین سازه های مدل نشان می دهد که:

۱) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و دانش اجرای استراتژی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی این مؤلفه به میزان ۰/۶۳۱ می باشد که می تواند ۳۹/۸ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند. با توجه به میزان p می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = ۰/۰۱$ معنادار است در نتیجه این فرضیه پژوهش تایید می شود. این یافته با مطالعات بون اول (۲۰۱۴) و نتایج پژوهش وی همخوانی دارد.

۲) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و برنامه ریزی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مؤلفه به مقدار ۰/۶۲۷ می باشد که می تواند ۳۹/۳ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان p می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = ۰/۰۱$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. این نتیجه با نتایج بدست آمده در مطالعات پیشین که توسط عبیدات و همکاران (۲۰۱۷)، کاپلان (۲۰۰۴)، آکاموس (۲۰۰۱)، هربینیاک (۲۰۰۶)، ایوانس (۲۰۱۲) و نبوی (۱۳۸۹) صورت گرفت همخوانی داشته و آن مطالعات را تایید می کند.

۳) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و هماهنگی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مؤلفه به میزان ۰/۶۹۸ می باشد که می تواند ۴۸/۷ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان p می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = ۰/۰۵$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. نتیجه بدست آمده با مطالعات بیر و ایزن استات (۲۰۰۵) و الکساندر (۱۹۸۵) همخوانی دارد و نتیجه تحقیقات قبل در این باره را تایید میکند.

۴) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و تاکتیک های رهبری رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مؤلفه عدد ۰/۷۵۳ می باشد که می تواند ۵۶/۷ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که



- ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.
- ۵) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه به میزان $0/678$ می باشد که می تواند $45/9$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. نتیجه این عامل تایید کننده تحقیقات قبل است که توسط ایمبالی و همکاران (۲۰۱۶)، راجاسکار (۲۰۱۴)، امیری و همکاران (۱۳۹۰) و آکاموس (۲۰۰۱) انجام شده ند.
- ۶) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و همسویی منافع فرد و سازمان رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه عدد $0/577$ می باشد که می تواند $33/3$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.
- ۷) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و تعهد مدیریت عالی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه عدد $0/577$ می باشد که می تواند $33/3$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است در نتیجه فرضیه پژوهش تایید می شود. این نتیجه تاییدکننده نتیجه تحقیقات قبل است که توسط بون اول (۲۰۱۴) صورت پذیرفت.
- ۸) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و ارتباطات سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه عدد $0/672$ می باشد که می تواند $45/2$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. نتیجه حاصل از این عامل تایید کننده مطالعاتی است که پیش تر بوسیله عبیدات و دیگران (۲۰۱۷)، ان جروگ و دیگران (۲۰۱۷)، الکندی و دیگران (۲۰۱۳)، ولچ (۲۰۰۲)، آکاموس (۲۰۰۱)، کاپلان (۲۰۰۴) و امیری و همکاران (۱۳۹۰) صورت پذیرفته بود.
- ۹) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و ریسک پذیری مدیریت عالی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه عدد $0/494$ می باشد که می تواند $24/4$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.
- ۱۰) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه $0/062$ می باشد که با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/05$ معنادار نبوده و در نتیجه فرضیه پژوهش تایید نمی شود. این نتیجه بر خلاف مطالعات صورت گرفته قبل بوده که بوسیله ان جروگ و دیگران (۲۰۱۷)، ایمبالی و دیگران (۲۰۱۶)، مافیکا (۲۰۱۵)، راجاسکار (۲۰۱۴)، الکندی و دیگران (۲۰۱۳)، برنز و همکاران (۲۰۰۷)، آکاموس (۲۰۰۱) و امیری و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفته و نتایج مطالعات قبل از خود و نظر خبرگان را تایید نمی کند.
- ۱۱) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و تکنولوژی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه $0/250$ می باشد که می تواند $6/3$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/01$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.
- ۱۲) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و دسترسی به اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه عدد $0/815$ می باشد که می تواند $66/4$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0/05$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.
- ۱۳) بین اجرای موفق استراتژی بازاریابی و قوانین و مقررات دولتی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب اثر کلی برای این مولفه به میزان $0/431$ می باشد که می تواند $18/6$ درصد واریانس موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی را تبیین کند با توجه به میزان P می توان نتیجه



گرفت که ضریب محاسبه شده در سطح $\alpha = 0.05$ معنادار است و فرضیه پژوهش تایید می شود. از آنجا که این مولفه در تحقیقات قبلی پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته و نتیجه این تحقیق می باشد، آن را به عنوان نوآوری پژوهش در نظر می گیریم.

منابع

- ۱- Alexander, L., (1985). *Successfully Implementing Strategic Decisions*. Long Range Plann., 18(3): 91-7.
- ۲- Al-Kandi, I. & Asuta Y, M & Dixon, R., (2013). "FACTORS INFLUENCING THE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS AND ITS OUTCOMES: EVIDENCE FROM SAUDI ARABIAN BANKS". *Journal of Global Strategic Management* | V. 7 | N. 2. 5-15
- ۳- Alicja Gębczyńska, (2016), "Strategy implementation efficiency on the process level", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 Iss 6 pp. 1079 – 1098
- ۴- Andrews, R. & Boyne, G. & Law, J. & Walker, R. (2012). "Strategic Management and Public Service Performance". Mc Millan. New York.
- ۵- Ansoff, H. I. & Kipley, D. & Levis, A. O. Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2019). "IMPLEMENTING STRATEGIC MANAGEMENT". isbn: 978-3-319-99599-1
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- ۶- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*.
- ۷- Bruton, G. D., Lohrke, F. T. and Lu, J. W. (2004), "The evolving definition of what comprises international strategic management research", *Journal of International Management*, Vol. 10, pp. 413-429.
- ۸- Chandler, A. D., (1972). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- ۹- Child, J., "Organizational structure, environment, and performance: the role of choice," *Sociology*, Vol. 7, pp. 1-22.
- ۱۰- Chimhanzi, J., and Morgan, R. E (2005), "Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms". *Journal of Business Research*, 58, ۷۸۷-۷۹۶.
- ۱۱- Christensen, Clayton M. (2010). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- ۱۲- Evans, J. (2012). "Strategy execution: Why we fail at strategy implementation", Retrieved from www.methodframeworks.com.
- ۱۳- Ginter, P. M. (2018), Duncan, W. Jack, Swayne, Linda E. *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey. ISBN: 978-119-34971-6.
- ۱۴- Govindarajan, V. (2009), *Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies*. *Strategic Management Journal*, 10, 251-269.
- ۱۵- Goromonzi, O. W., (2016). "Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe", *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.
- ۱۶- Hambrick, D. C., Cannella, A. A., "Strategy Implementation as Substance and Selling", *The Academy of Management Executive*, Volume 3, No. 4, November 1989, pp. 278-285
- ۱۷- Hambrick, D. C. and Snow, C. C., "A conceptual model of strategic decision making in organizations", in Taylor R. L., O'Connell, M. J., Zawacki, R. A. and Warrick, D. D. (Eds), *Proceedings of the Academy of Management*, University of Colorado, Colorado Springs, CO, 1977, p. 109.
- ۱۸- Harrington D., (2009). "Confirmatory Factor Analysis". 1st ed. NEW YORK. Oxford University Press.
- ۱۹- Harrison, E. F., *The Managerial Decision-making Process*, 4th ed., Houghton Mifflin, Boston, MA, 1995.
- ۲۰- Helmer, O., (1977). *Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis*. *Futures*, February, 17-31.
- ۲۱- Heracleous, L. (2000), "The Role of Strategy Implementation in Organization Development". *Organization Development Journal*, 18, 75-86.
- ۲۲- Hrebiniak, L. G (2006) "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, ۳۵, ۱۲-۳۱.
- ۲۳- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2012), "Theory of Strategic Management with cases", South-Western Cengage Learning, 3rd edition, Canada. p7.
- ۲۴- Huber, Adele J. (2011) "Effective Strategy Implementation: Conceptualizing Firms' Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance". Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. p91.



- ۲۵- Iacobucci, D., (2009). "Structural equations modeling". *Fit Indices, sample size, and advanced topics. Journal of Consumer Psychology*, 20(1):90-98.
- ۲۶- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A., Abu-Jarad, I. (2012), *The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as a moderator. World Applied Sciences Journal*, 20(7), 955-964.
- ۲۷- Imbali, T., Muturi, W. & Abuga, V., (2016). "Factors Influencing Strategy Implementation in the Tourism Industry". *European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol. 8, No. 7.*
- ۲۸- Jacobides, M. G. (2007), "The internet limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: lessons from a near-war". *organization science*, 18, 3, 455-477.
- ۲۹- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). "Strategic management: An Emerging profession, Balanced score card Report" No Bo405, A Harvard Business school publishing
- ۳۰- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Wdrażanie strategii dla osi, gnie, cia przewagi konkurencyjnej. Warszawa: WN PWN.*
- ۳۱- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.*
- ۳۲- M
- ۳۳- Mafika, N. S. (2015). "Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of A Local Municipality in Mpumalanga Province, South Africa". *European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol. 7, No. 36.*
- ۳۴- Mbaka, R. M., Mugambi, F. (2014) "Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya". *Journal of Business and Management. Volume 16, Issue 7. Ver. III, PP 61-68.*
- ۳۵- McGrath, R. G. (2013), *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast & Your Business (Boston, MA: Harvard Business Review Press).*
- ۳۶- Miller, S. (1997), "Implementing strategic decisions: four key success factors", *Organization Studies, Vol. 18, No. 4, pp. 577-602.*
- ۳۷- Mintzberg, H. (2014). "The fall and rise of strategic planning". *Harvard business review*, 2(1). 376-389.
- ۳۸- Mintzberg, Henry, & Queen, James Brian (1996). "The strategy process: concepts, contexts, cases. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-234030-4
- ۳۹- Mumbua, N. J., Mingaine, I. (2015) "FACTORS INFLUENCING IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS IN THE MUNICIPAL COUNCIL OF MACHAKOS, KENYA". *International Journal of Art & Humanity Science .Volume 2 Issue 3, PP. 11-21.*
- ۴۰- Njoroge, C. W., (2017). "Factors Influencing Effective Strategy Implementation in Sameer Africa Limited. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3541>
- ۴۱- Noble, C. H. (1999). *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. Journal of Business Research*, 45, 119 – 134.
- ۴۲- Nutt, P. C. (1986). *Tactics of Implementation". Academy of Management Journal*. 29 231-261.
- ۴۳- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. & Masa'deh, R., (2017). *Review of International Business and Strategy . ISSN: 2059-6014 .*
- ۴۴- Okumus, F. (2001). *Towards a strategy implementation framework International Journal of contemporary Hospitality management, Vol. 13, No. 7, pp. 327-328.*
- ۴۵- Peng, W., and Littlejohn, D. (2001), "Organizational Communication and Strategy Implementation – A primary inquiry". *International Journal of Contemporary Hospitality, 13, 360-363.*
- ۴۶- Pugh, D. S., ed (1990) "organization theory: selected reading". Harmondsworth: Penguin.
- ۴۷- Rączkowski, K. (2016). "Public Management: Theory and Practice". *Wydawnictwo Naukowe PWN (Warsaw). ISBN 978-3-319-20312-6 (eBook).*
- ۴۸- Rajashekar, J. (2014). *Factors affecting Effective Strategy Implementation In a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science. Vol 5. No. 0(1).*
- ۴۹- Rothaermel, F. T. (2017) "Strategic Management: 3rd edition. NEW YORK. Mc Graw-Hill.
- ۵۰- Rumelt, R. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (New York: Crown Business.*
- ۵۱- Sabourin, V. (2015). *Strategy Execution: Five Drivers of Performance. Journal of Strategy and*



Management, 8(2), 127-188

- ۴۷- Sanjiva ,S.D.,(2018). isbn: 9789387472969(ebook). www.bookgoogle.com
- ۴۸- Schordt,p.(2002). "The Relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization". *Communication strategies*.53:189-202
- ۴۹- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001), "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 11, pp. 1055-1067.
- ۵۰- Welch,J.(2002). "Straight from the Gut.Newyork:Harpercollins",*Expert System With Application*,pp.225-237.
- ۵۱- Wooldridge, B., and Floyd, S. W. (1990) „The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organization Performance“. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.
- ۵۲- اعرابی، م (۱۳۸۵). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک. چاپ اول. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵۳- امیری، ع؛ ره‌رو، م؛ رحمانی گل افشانی، م (۱۳۹۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای استراتژی‌های سازمانی (مطالعه موردی: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
- ۵۴- فروزنده دهکردی. دکتر لطف الله (۱۳۸۷) "مدیریت استراتژیک" انتشارات دانشگاه پیام نور. تهران.
- ۵۵- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). مدلسازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی، تهران: فرهنگ صبا.
- ۵۶- نبوی، ع؛ رسولیان، س؛ حاجی‌قلی‌خانی، ر؛ جهانی، ا (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت گاز استان گلستان با استفاده از تکنیک AHP، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
- ۵۷- سرمد، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۸۵): روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. : تهران: آگه .