

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۴

## الگوی هماهنگی استراتژی‌های کسب و کار با تغییر و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها<sup>۱</sup>

سیدعلی اکبر افجهء

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

ابراهیم محمودزاده

دانشیار دانشگاه مالک اشتر

جمشید صالحی صدقیانی

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

محسن ادبی فیروزجایی\*

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

تحقیقات نشان می‌دهد بیش از ۷۰٪ تلاش‌ها برای تغییر، در تحقق اهداف پیش‌بینی شده شکست خورده‌اند. شکست در اجرای تغییر دلایل زیادی دارد، اما چیزی که در سطح استراتژیک و کلان می‌تواند منجر به شکست در تغییرات شود، شاید نبود هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و گونه‌های تغییر باشد. در این مقاله، هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های تغییر و تأثیر آن بر بهبود عملکرد در ۱۸ مورد از شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع که در بازار تجاری (غیرنظامی) فعال هستند، بررسی شد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش، توصیفی و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی - کمی) است. در تحقیق کمی، ۱۰۵ پرسشنامه از مدیران و محققان مطلع به امور استراتژیک شرکت‌ها جمع‌آوری شد. در این تحقیق برای تایید مدل (روایی پرسشنامه‌ها) از تحلیل عاملی تاییدی، و برای پاسخ به سوال‌های تحقیق از آزمون تی مستقل و آزمون لون استفاده شد. همچنین، برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های ساختار یافته با ۳۶ نفر از مدیران ارشد، از تحلیل محتوا و برای تعیین معیار مقایسه عملکرد شرکت‌ها، از تکنیک دلفی استفاده شد. نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد شرکت‌هایی که در آنها گونه‌های تغییر و استراتژی کسب و کار هماهنگ‌تر هستند، عملکردشان بهتر است. همچنین، نتایج حاصل از تکنیک دلفی، نسبت سود به درآمد را به عنوان معیار عملکرد نشان داد.

**کلید واژه‌ها:** هماهنگی، استراتژی کسب و کار، گونه‌های تغییر، عملکرد، تکنیک دلفی، تحلیل محتوا.

۱. این مقاله مستخرج از تز دکتری است.

[adabi1358@gmail.com](mailto:adabi1358@gmail.com)

\* نویسنده مسؤول:

## Pattern for the alignment of business strategies with change variations and its effect on companies performance<sup>1</sup>

**Seyed Ali Akbar Afjahi**

Professor of Allameh Tabatabaee University

**Ibrahim Mahmoudzadeh**

Associate Professor of Malek Ashtar University

**Jamshid Salehi Sadaqyani**

Professor of Allameh Tabatabaee University

**Mohsen Adabi Firozjaji**

Phd Student of Business Administration in Allameh Tabatabaee University

### Abstract

According to research, over seventy percent of change efforts have been failed to achieve the expected goals. There are many reasons for the failure of change implementation, however, at the strategic and macro level, the non-alignment between business strategy and change variations may lead to the failure of change efforts. In this paper, the alignment between business strategy and change variations and its effect on the performance improvement were investigated in 18 commercial companies of Defense Ministry active in trading (non-military) market. The present research is applied in terms of goal, descriptive in terms of method and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data. In quantitative research, 105 questionnaires were collected from the managers and researchers familiar with the strategic affairs of the companies. To verify the validity of model, confirmatory factor analysis was utilized, whereas independent T test and Leven test were used to verify research questions. Also, the qualitative data from the structured interviews made with 36 senior managers was analyzed by content analysis, and the criterion for comparing the performance of the companies was determined by Delphi technique. The results of variance analysis test indicated that the companies, where change variations and business strategy are more aligned, have a higher performance. Also, the results from Delphi technique showed the ratio of profit to income as a performance criterion.

**Key words:** Alignment, Business strategy, Change variations, Performance, Delphi technique, Content analysis.

### مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز، سازمان‌ها با شرایطی از قبیل بازارهای به شدت متغیر، رقابت جهانی، کاهش سیکل نوآوری فناوری، دسترسی جهانی و به موقع به اطلاعات، و همچنین تغییرات گسترده در محیط‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مواجه هستند، که مزیت رقابتی پایدار، و مهمتر از آن، حیات و

---

1- This paper is derived from the doctorate thesis.

بقای آنها را به چالش کشیده‌اند (Khorshid & Pashazadeh, 2014). بدین ترتیب، چنانچه سازمان‌ها خواستار بقا در عرصه رقابتی اقتصاد جهانی باشند، باید به طور دائم خود را با محیط خارجی خود تطبیق دهند. از سوی دیگر می‌توان بین نوع تغییر و چگونگی آن و پیامدهای تغییرات تمایز قائل شد (Jafar por & Sehhat, 2012). علیرغم اقبال عمومی سازمان‌ها به پذیرش و اجرای تغییرات، تحقیقات صورت گرفته توسط بیر و نوریا (۲۰۰۰)، واشینگتون و هاگر (۲۰۰۵)، پلیتیر (۲۰۰۶)، گلور (۲۰۰۷)، گودریچ (۲۰۰۸) و بالوگن و هایللی (۲۰۰۸) نشان داده‌اند که بیش از ۷۰ درصد تلاش‌های تغییر، در تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده شکست خورده‌اند. شکست در اجرای تغییر ممکن است دلایل زیادی همچون نبود دانش مدیریت تغییر به عنوان یک شایستگی مدیریتی، نبود حمایت مدیران ارشد، نبود حمایت مالی و نیز مساعد نبودن زمان تغییر داشته باشد. به گمان محققین، چیزی که در سطح استراتژیک و کلان می‌تواند منجر به شکست اجرای تغییر شود، شاید نبود هماهنگی استراتژی تغییر با استراتژی سازمان (اعم از استراتژی در سطوح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای) باشد. به عبارت دیگر، بیشتر تغییرات سلیقه‌ای، مقطعی و کوتاه مدت هستند و مبتنی بر استراتژی نیستند. برای مثال، در یک مقطع زمانی، استراتژی سازمان ممکن است توسعه محصول، بهبود محصول موجود یا خلق محصول جدید، و یا حتی توسعه بازار باشد (این دو استراتژی در زمره استراتژی های تهاجمی هستند). بنابراین، به نظر می‌رسد طبق نظریه‌های هماهنگی، تغییر باید از نوع انقلابی باشد؛ یعنی تغییری تحولی که از طریق فعالیت‌های جدید، همزمان در چندین جبهه و اغلب در یک فضای زمانی نسبتاً کوتاه، اتفاق بیفتد. به عبارت دیگر، تغییر گام به گام نمی‌تواند منجر به اجرای این نوع استراتژی شود و در نتیجه به احتمال زیاد بهبود عملکرد اتفاق نخواهد افتاد. سازمان‌های وزارت دفاع در یک تقسیم‌بندی، به دو دسته سازمان‌ها یا شرکت‌های ماموریت محور و سود محور تقسیم می‌شوند. محققین در این پژوهش به تحقیق در سازمان‌های سود محور می‌پردازند، شرکت‌هایی که تابع قانون تجارت هستند و با سایر سازمان‌های مرتبط اعم از دولتی و خصوصی، در بخش غیر نظامی در حال رقابتند. بررسی‌های سه ساله محققین این پژوهش نشان می‌دهد که نرخ تغییرات در این شرکت‌ها شامل تغییرات در ساختار، ماموریت، فناوری، ادغام‌ها و تملک‌ها، محصولات و حتی مکان فیزیکی بسیار بالا بوده است. علیرغم اینکه اجرای تغییر باعث خروج شرکت‌ها از رخوت و رکود می‌شود، بررسی‌ها نشان می‌دهد این تغییرات در بسیاری از موارد، منجر به بهبود عملکرد نشده است. بر این اساس، انجام تحقیقاتی جامع که این کاستی‌ها (یعنی نبود هماهنگی بین استراتژی سازمان و گونه‌های تغییر) را مرتفع کنند، ضروری به نظر می‌رسند. همین مسئله انگیزه‌ای برای این پژوهش شد. در بعد نظری، بررسی

متون تخصصی منابع انسانی و رفتار سازمانی نشان می‌دهد که به موضوع الگوی هماهنگی استراتژیک استراتژی‌های سطح شرکت با گونه‌های تغییر سازمانی و همچنین تاثیر آن هماهنگی بر افزایش عملکرد بر اساس یک الگوی همه جانبه، پرداخته نشده است. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با شناسایی گونه‌های مختلف تغییر و استراتژی کسب و کار و نیز ارائه الگویی مناسب جهت هماهنگی آنها، به بهبود عملکرد در شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع کمک کند. به عبارت دیگر، خروجی این تحقیق می‌تواند به عنوان یک الگوی تصمیم‌ساز در اختیار مدیران ارشد وزارت دفاع و چه بسا شرکت‌های بازرگانی دیگر (اعم از دولتی و خصوصی) قرار گیرد. بدین ترتیب، اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در این مقاله تلاش می‌شود هماهنگی استراتژیک میان استراتژی کسب و کار و گونه‌های تغییر و تاثیر آن بر عملکرد شرکت‌های فعال در بخش اقتصادی وزارت دفاع، مورد بررسی قرار گیرد. در واقع سوال اصلی تحقیق این است که آیا هماهنگی گونه‌های تغییر و استراتژی کسب و کار رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد یا خیر.

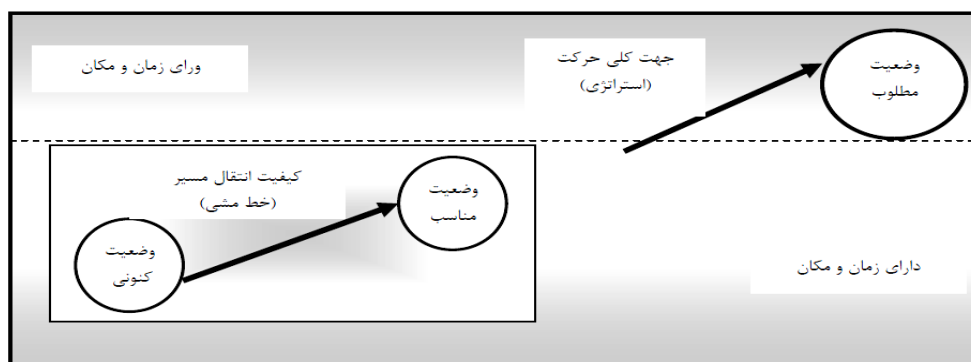
### مبانی نظری تحقیق

#### استراتژی

استراتژی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موفقیت خود در عرصه رقابت را به گونه‌ای مشخص کنند که بیشترین سود و اثربخشی برای‌شان حاصل شود (Allen & Wright, 2006). به اعتقاد نورتون (۲۰۰۲)، سازمان‌ها از استراتژی جهت ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان خود استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند (Kaplan & Norton, 2005). به نظر مینزبرگ، آلستراند و لمپل (۲۰۰۵)، استراتژی برنامه‌های مدیران ارشد، برای دستیابی به نتایجی است که با رسالت و هدف‌های سازمان سازگار باشد (Ahmadpour Dariani, 2005). آنها پنج تعریف از استراتژی ارائه می‌دهند: ۱- برنامه‌ای که بطور جدی مسیر عمل را دنبال می‌کند؛ ۲- حيله‌ای گمراه کننده، یعنی مانور ویژه‌ای که مقصود از آن غلبه بر دشمن یا رقیب است؛ ۳- الگویی که جریان عمل را نشان م دهد؛ ۴- موقعیتی که جایگاه سازمان در محیط را تبیین می‌کند؛ ۵- دورنمایی که روش منسجم نگرستن به جهان را مشخص می‌کند (Oliver, 2009).

استراتژی، به صورت ذهنی و مفهومی بیان می‌شود و هیچ‌گاه نمی‌تواند به صورت عینی و عملیاتی مطرح شود. این موضوع تمام دیدگاه‌هایی را که استراتژی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت و دارای قید زمان معرفی می‌کند (مانند دیوید، ۲۰۰۱)، رد می‌کند و استراتژی را «جهت‌گیری

کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی» می داند (Aarabi, 2009). این دیدگاه از استراتژی، در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱: استراتژی به عنوان حرکت به سمت وضعیت مطلوب

### سطوح استراتژی

استراتژی را می توان در سه سطح تفکیک کرد: استراتژی بنگاه یا سازمان<sup>۱</sup>، استراتژی تجاری یا کسب و کار<sup>۲</sup> و استراتژی های وظیفه ای یا کارکردی<sup>۳</sup> (Walker; Boyd; Mullins & Larreche, 2007; Rahmanseresht, 2005; Hanger & Willen, 2010). استراتژی ها در تمام این سطوح دارای پنج جزء قلمرو، اهداف، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی پایدار و هم افزایی هستند (Walker et al., 2007). هر استراتژی، به ایجاد هماهنگی میان سازمان یا بنگاه از یک طرف و محیط دربرگیرنده آن از طرف دیگر مربوط است. علاوه بر این، استراتژی با ایجاد هماهنگی میان فعالیت ها و امکانات یا توانایی های سازمانی ارتباط دارد (Rahmanseresht, 2005). اگر کل سازمان بخواهد موفق شود، باید این سه سطح یکپارچه باشند. سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی) برای تمامی سطوح استراتژی صادق است (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی هستند). هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین تر را تشکیل می دهد. به این صورت که اجرای استراتژی سطح بالاتر برابر است با تدوین استراتژی سطح پایین تر (Hanger & Willen, 2010). استراتژی های مناسب، هماهنگ و همسو با یکدیگر می توانند موجب هم افزایی و ایجاد ارزش برای سازمان شوند (Gao, Darroch, Mather & MacGregor, 2008).

1. Corporate Strategy
2. Business Strategy
3. Functional Strategy

### استراتژی بنگاه یا سازمان

اصلی ترین استراتژی های سطح بنگاه عبارتند از: استراتژی های هدایتی<sup>۱</sup> (جهت گیری کلان سازمان / هدف گیری به سمت رشد)، استراتژی پورتفلیو یا تجزیه و تحلیل بدره<sup>۲</sup> (صنایع یا بازارهایی که سازمان در آنها از طریق محصولات و واحدهای تجاری رقابت می کند / هماهنگی جریان نقدی واحدها) و استراتژی سرپرستی<sup>۳</sup> (شیوه مورد استفاده مدیران سازمان در هماهنگ کردن فعالیت ها، انتقال منابع و بهره گیری از منابع موجود در محصولات و واحدهای تجاری / ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع) (Hanger & Willen, 2010). دیوید (۲۰۱۰)، بر اساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت)، چهار استراتژی در سطح سازمان (بنگاه) معرفی کرده است: تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی<sup>۴</sup>.

### استراتژی تجاری یا کسب و کار

استراتژی کسب و کار (تجاری) که برای تامین منافع و جهت دادن به عملیات یک واحد تجاری خاص تهیه و تنظیم می شود، بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک سازمان یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تاکید می کند (Slater & Olson, 2005). به اعتقاد پورتر (۱۹۸۵) در سطح کسب و کار، سازمان می تواند دارای استراتژی های متعدد و متنوع باشد، اما دو استراتژی عمومی در سطح واحدهای تجاری بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند: استراتژی رهبری هزینه<sup>۵</sup>، استراتژی تمایز<sup>۶</sup>. با استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمت است. به وسیله استراتژی تمایز، سازمان کالا یا خدماتی را دنبال می کند که در صنعت و در میان رقبای منحصربه فرد باشد؛ بنابراین، هدف این استراتژی، ارائه محصولات به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند (Stewart & Brown, 2009). ترکیب این دو نوع بازار با دو استراتژی رقابتی رهبری هزینه و تمایز، چهار استراتژی رهبری هزینه، تمایز، تمرکز بر تمایز و تمرکز بر هزینه ایجاد می کند (Hanger & Willen, 2010). مایلز و اسنو (۱۹۷۸) بر مبنای میزان تغییراتی که یک سازمان در محصولات یا بازارهایش می دهد، چهار نوع استراتژی تجاری ارائه کرده اند: تدافعی، آینده نگر، تحلیل گر و انفعالی<sup>۷</sup>. آینده نگرها، نوآور و

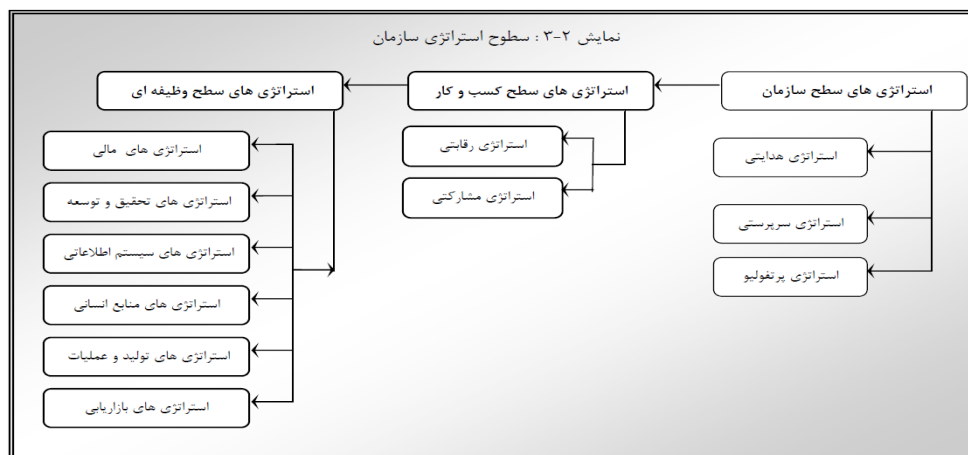
1. Directional Strategy
2. Portfolio Strategy
3. Parenting Strategy
4. Aggressive, Conservative, Defensive & Competitive
5. Cost Leadership
6. Differentiation
7. Defender, Prospector, Analyzer & Reactor

خلاق هستند و بازارهای جدید را جستجو می کنند؛ تحلیل گران، استراتژی های آزمون شده را ترجیح می دهند؛ مدافعان بر حفظ بخش کوچکی از بازار تمرکز می کنند؛ منفعلان نیز، بدون داشتن یک استراتژی ثابت و مشخص، به واکنش کوتاه مدت بسنده می کنند (Hambrick, 2003; Desarbo, 2003).

برخی محققان با ترکیب دو مدل پورتر و مایلز و اسنو، چهار نوع استراتژی کسب و کار معرفی کردند: فرصت جویان، تحلیل گران، مدافعان کم هزینه و مدافعان تمایز طلب. فرصت جویان با محصول و خدمات جدید، غالباً اولین وارد شونده به بازار هستند. آن ها در وارد شدن به بخش هایی از بازار جدید که در آنجا یک فرصت ظاهر شده است، درنگ نمی کنند. تحلیل گران، تحلیل موفقیت های رقبای دیگر در بازار را الگو قرار می دهند و خود را برای رسیدن به آن موفقیت ها مجهز می کنند. مدافعان تمایز طلب، تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول- بازار خود نگهداری کنند. آن ها بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می کنند. مدافعان کم هزینه، تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً باثبات را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول- بازار نگهداری کنند و بر کارایی تولید محصول متمرکزند (Desarbo, Benedetto, Song & Sinha, 2005).

#### استراتژی های وظیفه ای یا کارکردی

استراتژی های وظیفه ای، چارچوب اداره عملیات متعدد سازمان را روشن می کنند. بدین ترتیب، عملیات سازمان می توانند بصورت هماهنگ با مقتضیات استراتژی واحد تجاری به اجرا درآیند (Rahmanseresht, 2005). استراتژی های وظیفه ای برای تحقق هدف های واحد تجاری تدوین می شوند. این استراتژی ها، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع را مد نظر قرار می دهند، و به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می پردازند تا بدین وسیله سازمان بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (Hanger & Willen, 2010).



شکل ۲: سطوح استراتژی سازمان

در حقیقت این استراتژی‌ها، جهت کلی هر یک از فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند. هدف هر یک از این استراتژی‌ها، انجام صحیح و موثر وظیفه است و هماهنگی استراتژی‌های وظیفه‌ای با استراتژی سازمان یا واحد تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Rahmanseresht & Mohebali, 2003). استراتژی‌های کارکردی، یکی از ابزارهای مهم در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمان محسوب می‌شوند و راهنمایی مشخص و فوری برای حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای درون کسب و کار ارائه می‌دهند (Piress & Robinson, 2003). انواع استراتژی‌های وظیفه‌ای یک سازمان عبارتند از: استراتژی بازاریابی، استراتژی تولید، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی منابع انسانی، استراتژی مالی و استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی. در شکل ۲ سه سطح استراتژی نشان داده شده است.

### تغییر

به گفته آلوین تافلر، تغییر فرآیندی است که آینده به کمک آن بر زندگی تأثیر می‌گذارد و به رفتارهای ما شکل می‌دهد. وی می‌گوید که تغییر صرفاً جنبه‌ای ضروری از زندگی به حساب نمی‌آید، بلکه تغییر خود زندگی است (Dillard, Rogers & Yuthas, 2011). او "تغییر" را "تنفس سازمان" می‌داند (Afjahi, 2009).

تغییر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد خود را از رقبای‌شان متمایز کنند؛ و با نوآوری، ورود به بازارهای تازه و بهبود ساختار هزینه - درآمد، مزیت‌های رقابتی بیشتری به دست آورند. علاوه بر این، باعث می‌شود بتوانند استراتژی‌های خود را با موقعیت‌ها و شرایط محیطی هماهنگ کنند و از این طریق، بقای خود را افزایش دهند (Hill, 2010). تغییر نقش حیاتی در بقای سازمان دارد و به همین دلیل، در ادبیات استراتژی و

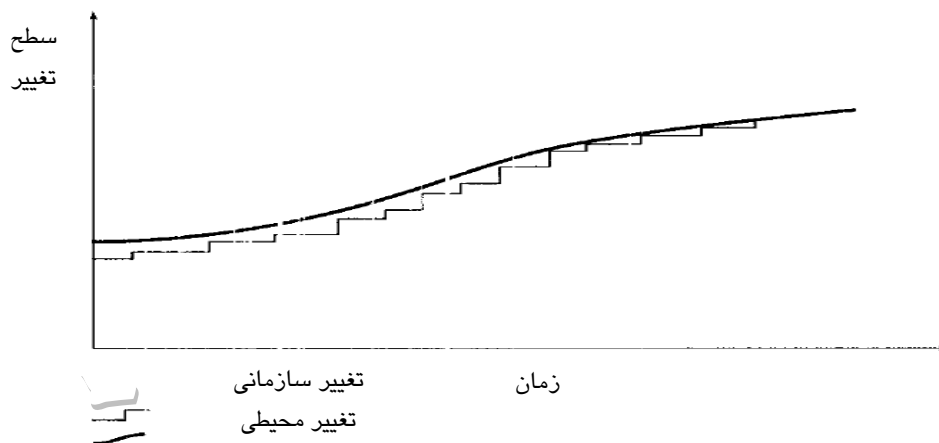


تئوری سازمان به تغییر توجه زیادی شده است. چنانچه در دو دهه گذشته، تغییر سازمانی یکی از متداول-ترین و مطرح ترین مباحث نظری و عملی مدیریت بوده است (Thurlow & Mills, 2009). برای دستیابی به موفقیت، سازمان ها باید خود را با واقعیتی به نام "تغییر" تطبیق دهند. تغییر سازمانی در جهت توانمند کردن یک سازمان در مواجهه با چالش ها و پاسخ به تقاضاهای محیط درونی و بیرونی، لازم است (Zahedi & Mir Kamali, 2012). امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیر قابل پیش بینی هستند و به سازمان هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پی گیری کنند (Kameli & Por Faraj, 2013). هدف از تغییر سازمانی، انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (Afjahi & Rezaee, 2013).

تغییر سازمانی می تواند در یکی از ابعاد اصلی عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است (Mills, Dye & Mills, 2009). از دیدگاهی دیگر، فرآیند ایجاد دگرگونی در افراد، ساختارها، فرآیندها و یا تکنولوژی سازمان به منظور بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان و سازگاری با تحولات محیطی، مبین تغییر است (Farhangi & Safarzadeh, 2008). تغییر در صورتی اثربخشی و کارایی دارد که منجر به افزایش و بهبود عملکرد و تحقق هدف های مورد نظر شود (French & Bell, 2012). ترسیم نقشه حرکت سازمان از موقعیت کنونی به وضع مطلوب در آینده و تعیین اولویت ها، وظایف و مشارکت افراد در فرآیند تغییر، از جمله کارکردهای مدیریت تغییر است (Mills, 2009).

#### مدل تغییر پیوسته و مدل تعادل منقطع

دو مکتب فکری درباره این که چگونه تغییر در سازمان ها اتفاق می افتد، وجود دارد. مکتب اول (شکل ۳)، تغییر را به صورت پیوسته می بیند، سازمان هایی که به طور مداوم بر اساس تغییرات محیطی، تغییر شکل می یابند. مکتب دوم (شکل ۴)، تغییر را به صورت فرآیندی از تعادل منقطع<sup>۱</sup> می بیند (Balogun & Hilley, 2008). برخی از محققان اعتقاد دارند که سازمان به طور همزمان نیازمند هر دو گونه از تغییرات است و باید به دنبال دوره هایی از تغییر بنیادی در سازمان، دوره هایی از تغییرات تدریجی به وقوع پیوندد تا سبب نهادینه سازی و اصلاح تدریجی دگرگونی های ایجاد شده در سازمان شود (Romanelli & Tushman, 1996).

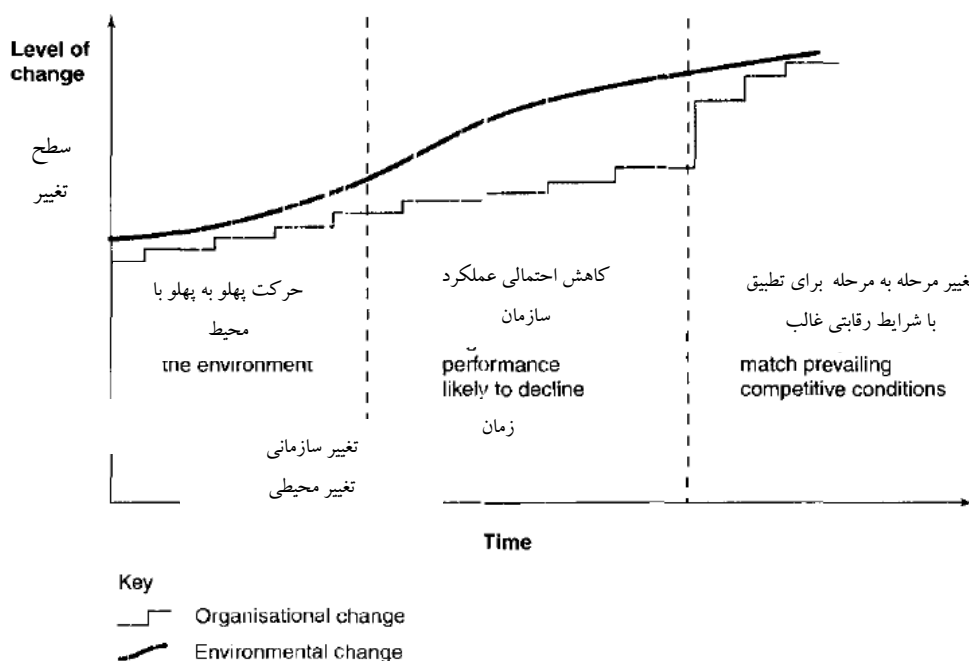


شکل ۳: مدل تغییر پیوسته

بر اساس مدل تعادل منقطع، دوره‌های تغییر انطباقی<sup>۱</sup> و همگرا، توسط دوره‌های کوتاه‌تر از تغییر انقلابی<sup>۲</sup>، دچار واگرایی می‌شوند. تغییر همگرا، با مسیر موجود انجام کارها منطبق است؛ این امر منجر به توسعه و امتداد گذشته می‌شود، در حالیکه حرکت انقلابی، یک تغییر همزمان در استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ سازمان است که منجر به یک مسیر متفاوت بنیادی در عملیات می‌شود. انطباق همگرا در طول زمان منجر به اینرسی و مقاومت قابل توجه در مقابل مسیرهای جدید انجام کارها می‌شود. به عبارت دیگر، تغییر انقلابی، احتمالاً واکنشی بوده است و توسط یک بحران قریب الوقوع تحمیل می‌شود (Balogun & Hilley, 2008). رومانلی و توشمن، در مدل تعادل منقطع خود بیان می‌کنند که سازمان‌های موفق قادرند تناسب بین استراتژی، ساختار، فرهنگ و فرایندهای خود را حفظ کنند و از این طریق کارایی عملیات خود را بالا ببرند؛ و به طور همزمان آمادگی واکنش به تغییرات یکباره محیطی را که نشأت گرفته از تغییرات تکنولوژیک، تغییر در شرایط اقتصادی و سیاسی و یا فشارهای رقباست، نیز دارند.

به نظر می‌رسد که هر دو مدل تغییر صحیح باشند، اما کاربرد آنها با توجه به نوع سازمان و اینکه سازمان در چه مرحله‌ای از چرخه عمر قرار دارد، متفاوت است. ممکن است بیشتر مدل‌های تغییر پیوسته برای سازمان‌هایی مناسب باشد که در صناعی فعالند که آهنگ تغییر آنها در محیط رقابتی و با تکنولوژی‌های جدید، سریع باشد.

1. Adaptive
2. Revolutionary



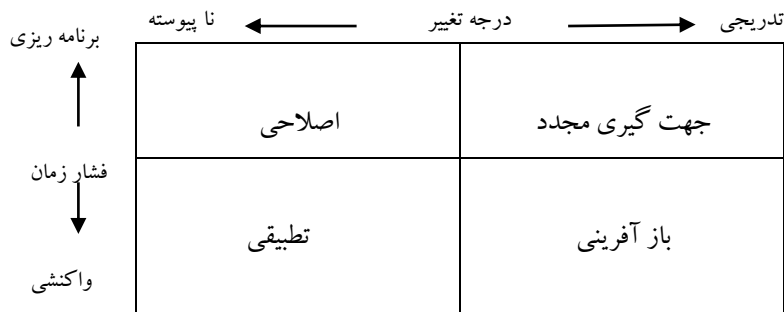
شکل ۴: مدل تغییر تعادل منقطع

ولی مدل های تعادل منقطع، به احتمال زیاد برای صنایعی به کار می روند که تغییرات در شرایط رقابتی، کمتر رخ می دهد، و در جایی که امکان رقابتی ماندن برای یک دوره زمانی، بدون ایجاد هیچ تغییر مهمی در روش انجام کار سازمان، وجود داشته باشد (Balogun & Hilley, 2008). تمرکز صرف بر یکی از این شیوه ها (حفظ تعادل بین اجزای داخلی سیستم و یا انعطاف پذیری و واکنش به تغییرات یکباره محیطی) آسان است، اما در دراز مدت به شکست منجر می شود. در نتیجه، مدیران باید بر هر دو شیوه در آن واحد تمرکز کنند. افزایش هماهنگی بین اجزای داخلی سازمان، از طریق ایجاد تغییراتی تکاملی و گام به گام و انقطاع این روند با تغییراتی انقلابی از طریق تغییر جهت یکباره در استراتژی، ساختار، فرهنگ و کارکنان، موفقیت بلند مدت را تضمین می کند (Tushman & O'Reilly, 1996).

#### گونه شناسی تغییرات

نادلر و توشمن (۱۹۹۵)، با قرار دادن درجه پیوستگی یا ناپیوستگی تغییر در کنار بعد فشار زمان، یک گونه-شناسی را ایجاد کردند که در شکل ۵ نشان داده شده است. در ادامه به توضیح هر کدام پرداخته می شود.

(۱) تغییر اصلاحی<sup>۱</sup>: در این نوع تغییر، سازمان به دنبال دستیابی به روش‌های بهتر برای دستیابی به چشم‌انداز استراتژیک یا دفاع از آن است. بهبود خط مشی‌ها، رویه‌ها، بکارگیری فناوری‌های جدید، و طراحی مجدد فرآیندها جهت کاهش هزینه‌ها از این نوع هستند.



شکل ۵: انواع تغییر بر اساس دیدگاه نادلر و توشمن

(۲) تغییر انطباقی: تغییری که در پاسخ به ضرورت‌های فوری تغییر صورت می‌پذیرد. به عنوان نمونه می‌توان به واکنش سازمان نسبت به اتخاذ یک استراتژی موفق بازاریابی از سوی یکی از شرکت‌های رقیب، یا تغییر در دسترسی به منابع کلیدی سازمان اشاره کرد.

(۳) جهت‌گیری مجدد<sup>۲</sup>: این تغییر مستلزم تعریف مجدد و اساسی از سازمان است و هنگامی اعمال می‌شود که سازمان، احتمال وقوع مشکلات یا فرصت‌هایی را در آینده پیش‌بینی، و با هدف اطمینان از اثربخشی سازگاری خود با محیط، تغییراتی را در سطح سازمان اعمال کند.

(۴) بازآفرینی<sup>۳</sup>: در این تغییر، تغییرات سریع و همه‌جانبه در کلیه مولفه‌های سازمان صورت می‌پذیرد و سازمان دگرگون می‌شود.

بالوگن و هایللی (۲۰۰۸)، نیز چهار نوع تغییر اصلی را بر حسب دو بعد (نتیجه نهایی تغییر و ماهیت تغییر) شناسایی کردند. این چهار نوع تغییر عبارتند از انطباقی، تکاملی<sup>۴</sup>، بازآفرینی و انقلابی که بسیار شبیه گونه‌شناسی نادلر و توشمن است.

1. Tuning
2. Reorientation
3. Re- Creation
4. Evolutionary

**هماهنگی استراتژیک**

امروزه سازمان‌ها با فشارهای بسیاری برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار مواجه هستند، که توجه نکردن به این علائم می‌تواند بقا و اثربخشی آن‌ها را با خطر مواجه سازد (Namasivayam, Miao & Zhao, 2007). در سال‌های اخیر، عملکرد سازمانی را میزان کارایی، اثربخشی و هم‌افزایی استراتژی‌های کسب و کار تعریف کرده‌اند (Olson, Slater & Hult, 2005). هم‌افزایی زمانی ایجاد می‌شود که دو یا چند کسب و کار یا محصول، به همراه منابع و شایستگی‌هایشان، مکمل و تقویت کننده یکدیگر باشند؛ به گونه‌ای که عملکرد کل کسب و کار و محصولات و خدمات مرتبط، بیشتر از جمع جبری عملکرد تک تک آن کسب و کارها باشد (Walker et al., 2004). بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی در حد بالای خود قرار دارد (Doty, 1993). در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود (Aarabi, 2009). هماهنگی، موضوعی است که در سطوح و فعالیت‌های گوناگون فردی و سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. در سطح فردی، هماهنگی مبین هم‌سویی فعالیت‌ها و رفتارهای کارکنان با استراتژی سازمان و فعالیت‌های سایر بخش‌ها و کارکنان است (Colvin & Boswell, 2007). هماهنگی سازمانی مبین میزانی است که طرح، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و هم‌راستا می‌شوند (Way & Johnson, 2005). در تعریف دیگر، هماهنگی، فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند (Aarabi, 2009). فرض اساسی و ثابت در کلیه تعاریف هماهنگی این است که سازمان‌ها زمانی که به انطباق دست می‌یابند، اثربخش‌تر و کارا تر عمل می‌کنند.

**پیشینه تحقیق**

آقای میرکمالی و خانم زاهدی (۲۰۱۲) مقاله "بررسی نقش تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک-لیتوین بر عملکرد سازمانی؛ مورد مطالعه: دانشگاه الزهراء" را در نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی چاپ کرده‌اند. روش این پژوهش بر حسب هدف، کاربردی و بر حسب جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی بوده، که در بین ۱۶۰ نفر از کارمندان دانشگاه الزهراء انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که تمام مولفه‌های مدل تغییر بورک-لیتوین از جمله ماموریت و استراتژی، بر عملکرد تأثیر دارد.

مقاله "هماهنگی استراتژی‌های تغییر سازمانی و رابطه آن با افزایش عملکرد سازمان‌ها: مورد مطالعه شرکت‌های هواپیمایی برتر خارجی" نوشته داود صادقی (۲۰۱۰) است. هدف از این تحقیق، بررسی رابطه هماهنگی گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی و اهداف) با افزایش عملکرد است. در اجرای این تحقیق، از روش ترکیبی با رویکرد کیفی (تئوری برخاسته از داده‌ها) و کمی استفاده شده است. روش کمی مورد استفاده در این تحقیق میدانی و همبستگی است. نتایج نشان داد به موازات افزایش عملکرد شرکت‌های هواپیمایی، گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی تغییر پیدا می‌کنند. در ضمن، با افزایش میزان هماهنگی گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی، میزان عملکرد کارایی و اثربخشی نیز بالا می‌رود.

حمید رضوانی فر (۲۰۱۲) رساله دکتری خود را با عنوان "الگوی هماهنگی استراتژی‌های رهبری، تغییر، ارتباطات و تعارض و اثر هماهنگی آنها بر عملکرد سازمان در شرکت‌های داروساز" در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع کرد. در این پژوهش، هماهنگی استراتژیک در حوزه تغییر و متغیرهای رفتاری مرتبط با آن (ارتباطات، رهبری، تعارض و تصمیم‌گیری) با توجه به اندازه و سابقه فعالیت شرکت بررسی شد. این تحقیق بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، بر اساس هدف، تبیینی-توصیفی و بر اساس نوع داده، کمی-کیفی است. روش آن، ترکیبی است. یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس تک عامله و چند عامله نشان داد که تفاوت معناداری بین عملکرد شرکت‌های هماهنگ‌تر با عملکرد شرکت‌هایی که هماهنگی کمتری در آن‌ها به چشم می‌خورد، وجود دارد.

گیلی گیلی و مک میلان (۲۰۰۹) مقاله‌ای با عنوان "تغییر سازمانی، انگیزش، ارتباطات و اثربخشی رهبری" نگارش کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزش، ارتباطات و سبک رهبری بر موفقیت فعالیت‌های تغییر و در نتیجه بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد.

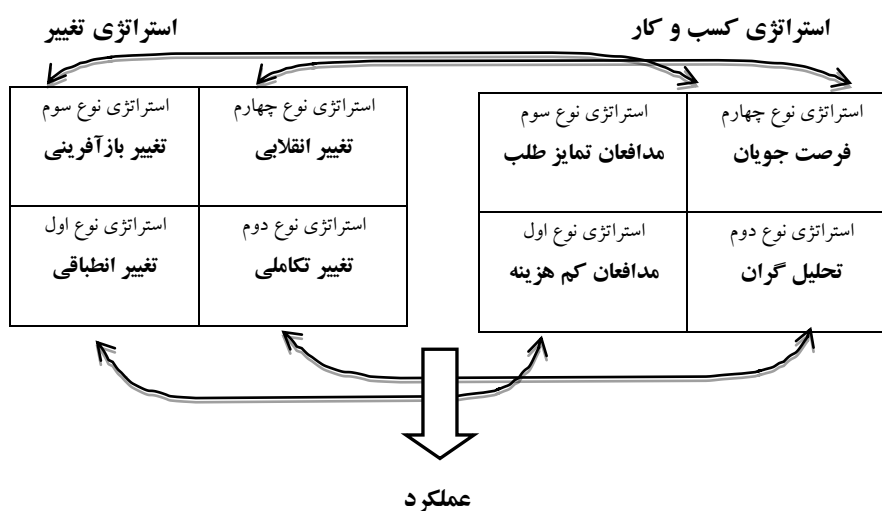
دین (۲۰۰۸) رساله دکتری خود را با عنوان "بررسی رابطه ارتباطات سازمانی، سبک رهبری و تغییر سازمانی" در دانشگاه کاپلا دفاع کرده است. در این پژوهش، با استفاده از روش مطالعه موردی، رابطه بین متغیرهای سبک رهبری، ارتباطات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی و تغییر سازمانی مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

اسلوآن (۲۰۰۹) رساله دکتری خود را با عنوان "مطالعه کمی رابطه بین سبک‌های رهبری مبادله‌ای و تحول‌گرا و تغییر استراتژیک در دانشگاه‌های ایالتی نیویورک" در دانشگاه کاپلا دفاع کرده است. نتایج پژوهش‌های این محقق در یک دوره چهار ساله نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا، ارتباط معنی-

داری با تغییر استراتژیک در سازمان دارد. پالسون و همکاران (۲۰۰۹) مقاله ای با عنوان "رهبری کاریزماتیک، تغییر و نوآوری در یک سازمان تحقیق و توسعه" نگاشتند. در این پژوهش، محققان با بررسی ۱۷۸ کارمند از ۳۴ تیم تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری کاریزماتیک، با تغییر و نوآوری در سطح سازمان ارتباط معناداری دارد.

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق حاضر، شامل مدل استراتژی کسب و کار، بر گرفته از مدل ترکیبی پوتر و مایلز و اسنو، و مدل گونه های تغییر، بر گرفته از مدل بالوگن و هایل (۲۰۰۸) است (شکل ۷).



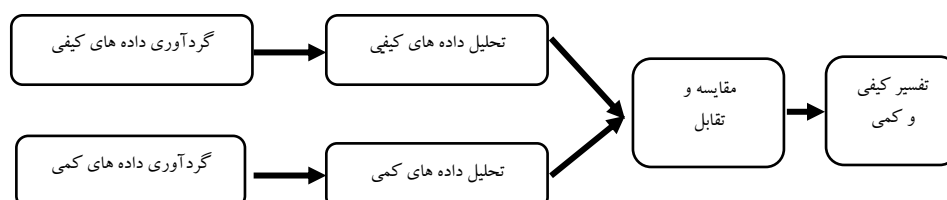
شکل ۷: چارچوب نظری تحقیق

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی، بر اساس روش، توصیفی، بر اساس نوع داده، کمی-کیفی (ترکیبی<sup>۱</sup>) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است.

تحقیق ترکیبی، آمیخته ای از روش های کیفی و کمی است که توسط محقق یا تیم تحقیق با هدف شناخت دقیق و کامل یک پدیده مورد استفاده قرار می گیرد؛ و تلاش می کند دیدگاه ها، رویکردها و موضع گیری های چندگانه را مدنظر قرار دهد. به بیان دیگر، روش شناسی ترکیبی عبارت است از استفاده

هم‌زمان یا متوالی از هر دو روش کمی و کیفی در یک مطالعه واحد (جمع‌آوری و تحلیل داده‌های هر دو نوع داده کیفی و کمی) بدون توجه به مواضع فلسفی آنها (Johnson, 2007). بنابراین، در این پژوهش، دو روش کیفی و کمی در کنار یکدیگر مورد استفاده قرار گرفتند و در نهایت داده‌های کمی و کیفی با یکدیگر مقایسه شدند. به این پدیده، یعنی توجه به ابعاد مختلف یک تحقیق، سه سوسازی یا چندجانبه‌نگری<sup>۱</sup> گفته می‌شود که در شکل ۸ به نمایش درآمده است.



شکل ۸: سه سوسازی تبدیل داده

**جامعه آماری:** واحد تحلیلی این پژوهش، شرکت‌های وابسته به وزارت دفاع است که به فعالیت اقتصادی مشغول هستند و تاریخ تاسیس آنها قبل از سال ۱۳۸۹ است. چون محقق قصد دارد میانگین عملکرد سه ساله (سال‌های ۹۰، ۹۱ و ۹۲) این شرکت‌ها را به عنوان متغیر وابسته اندازه‌گیری کند، شرکت‌های مورد مطالعه باید تا سال ۸۹ تاسیس شده باشند. میانگین عملکرد آنها، بر اساس شاخص مورد توافق خبرگان مالی فعال در حوزه دفاعی، در این سه سال مورد سنجش قرار می‌گیرد. تعداد شرکت‌هایی که حاضر به همکاری با محقق شدند، ۱۸ واحد هستند که به فعالیت‌های تولیدی و خدماتی مشغول، و با سایر شرکت‌های دولتی و خصوصی در سطح کشور در حال رقابت، و تابع قانون تجارت هستند. بنابراین، محقق با استفاده از استراتژی تمام شماری به انجام تحقیق در این شرکت‌ها پرداخته است که با مراجعه به مدیران ارشد و مطلع صورت گرفت.

**ابزار جمع‌آوری اطلاعات:** در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. پرسشنامه مصاحبه‌های انجام شده، به عنوان بخش مکمل پرسش‌های باز، مورد استفاده محقق قرار گرفت. پرسشنامه‌های تحقیق، از نوع محقق ساخته، و شامل دو پرسشنامه استراتژی کسب و کار و

## 2. Triangulation



تغییر است (جمعاً ۴۰ سوال). اعتبار (روایی) محتوا و صوری پرسشنامه‌ها، با مراجعه به خبرگان موضوع تایید شد؛ بنابراین، پرسش‌های مطرح شده، کلمات و عبارات، برای پاسخگویان قابل فهم بود. همچنین، مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده، پایایی پرسشنامه‌ها را تایید کرد (ضریب بالای ۰/۷).

با توجه به اینکه سطح تجزیه و تحلیل در این تحقیق، شرکت است (و نه فرد)، در بخش کمی تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۰۵ تا از آنها برگشت داده شد. برای کاهش خطاها در شناسایی گونه‌های غالب، از داده‌های هر شرکت میانگین گرفته شد. در بخش کیفی هم از هر شرکت با دو نفر از مدیران ارشد (جمعاً ۳۶ نفر) مصاحبه شد. بیشترین فراوانی مصاحبه شوندگان، مربوط به مدیران عامل یا جانشین، و معاونین طرح و برنامه و بازرگانی شرکت‌ها بود.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌های کمی:** در این قسمت، متغیرهای جمعیت شناختی، تحلیل پرسشنامه و تحلیل محتوا ارائه شد. در تحلیل استنباطی، برای تایید مدل (روایی پرسشنامه‌ها) از تحلیل عاملی تاییدی، و برای پاسخ به سوال‌های تحقیق از آزمون تی مستقل و آزمون لون استفاده شد.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی:** در این قسمت، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تحلیل محتوا شدند. یکی از روش‌های کاربردی در پژوهش کیفی، تحلیل محتوا<sup>۱</sup> است. تحلیل محتوا، روشی است که بر اساس آن می‌توان ویژگی‌های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به طور واقع‌بینانه، عینی و منظم شناخت. تحلیل محتوا به بررسی علمی و کمی مواد و داده‌های کیفی توجه دارد و طی فرآیندی نظام‌مند و تکرارپذیر، ارزش‌های عددی را بر اساس قوانین معتبر اندازه‌گیری می‌کند، و به متن نسبت می‌دهد (Khanifar & Zarvandi, 2010). واحد تحلیل در این تحقیق، جمله انتخاب شد. چون در این تحقیق مقوله‌ها و مضامین مشخص هستند، بر اساس رویکرد قیاسی به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها پرداخته شد.

پس از تعیین متغیرهای تحقیق (هماهنگی و عملکرد)، واحدهای تحلیل محتوا (مضامین، مقوله‌ها و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این مضامین عبارتند از دو مفهوم اصلی تحقیق که شامل استراتژی کسب و کار و تغییر است. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله-های تحلیل تعریف شد، با این شیوه که هر مضمون، چهار مقوله (چهار گونه هر متغیر) را در برگیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۸ مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به سوالات مطرح شده، مضمون‌ها و مقوله‌های تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت. در

## 1. Content Analysis

نهایت، پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از شرکت‌ها، گزینه‌های مربوط به استراتژی‌های آنها (استراتژی‌های سطح کسب و کار و تغییر) تعیین شد.

به عنوان مثال، مدیر یکی از شرکت‌ها به سوال باز اول پرسشنامه، درباره استراتژی شرکت، چنین پاسخ داده است: "شرکت ما اصولاً به دنبال این نیست که در حوزه کاری خودش در بین رقبای پیشگام باشد. این کار ریسک دارد و ما به دنبال کاهش ریسک ناشی از نداشتن شناخت از بازار و مشتری هستیم. شرکت ما محصولات شرکت‌های برتر را شناسایی می‌کند و به دنبال تقلید از آنها است..."، که مقوله تحلیل‌گران را منعکس می‌کند.

در کدگذاری، هر جمله یا نکته<sup>۱</sup> با سه عدد مشخص می‌شود، که اولین عدد سمت چپ، بیانگر کد شرکت، عدد دوم بیانگر کد فرد و عدد سوم، بیانگر شماره مطلب گفته شده توسط فرد مصاحبه‌شونده است. مثلاً P-8-2-4، بیانگر چهارمین جمله گفته شده توسط فرد مصاحبه‌شونده دوم از شرکت کد هشت است. پس از کدگذاری جملات، فراوانی کدهایی که بیانگر یک مقوله مشابه هستند، مشخص می‌شود و پس از مقایسه فراوانی‌های هر یک از مقوله‌ها، گونه غالب هر شرکت مشخص می‌شود.

برای تایید پایایی تحلیل محتوای صورت گرفته از ضریب اسکات استفاده شد. بدین صورت که تعداد ۱۰ مورد از مصاحبه‌ها در اختیار کدگذار دیگری غیر از محقق قرار گرفت و توسط ایشان کدگذاری شد و مورد تایید قرار گرفت ( $0.7 < \pi$ ).

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت، ابتدا یافته‌های حاصل از متغیر وابسته تحقیق (عملکرد شرکت‌ها) با تکنیک دلفی، و در ادامه، نتایج آمار توصیفی (جمعیت‌شناختی و گونه‌های غالب در متغیرها در دو روش کمی و کیفی) و یافته‌های حاصل از آمار استنباطی ارائه می‌شود.

**عملکرد:** محققین این پژوهش برای دستیابی به شاخص قابل دفاع برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه، ابتدا از ۱۵ نفر از متخصصان مالی (اعم از اساتید دانشگاهی رشته‌های مالی و حسابداری، معاونین و مدیران ارشد مالی شاغل در شرکت‌های وابسته به وزارت دفاع و موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی) به طور جداگانه از طریق مصاحبه حضوری، درخواست کردند که مهمترین شاخص‌ها و نسبت‌های مالی را برای ارزیابی این شرکت‌ها به ترتیب اولویت فهرست کنند، که در نهایت ۱۰ شاخصی ضبط شد

که بیشترین فراوانی را داشتند. اولویت بندی این شاخص ها بعد از دو بار رفت و برگشت، از طریق تکنیک دلفی صورت گرفت؛ که میزان فراوانی ها در جدول (۱) آمده است. چون نسبت سود به فروش بیشترین فراوانی را دارد، به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد شرکت ها برگزیده شد.

جدول (۱): شاخص های مالی و فراوانی آنها (به دست آمده از تکنیک دلفی)

اولویت شاخص	عنوان شاخص ارزیابی عملکرد	تعداد فراوانی
۱	بازده فروش (نسبت سود به فروش)	۱۲
۲	نرخ برگشت سرمایه	۸
۳	بازده دارایی ها (نسبت سود به دارایی ها)	۷
۴	سود سرانه	۷
۵	دوره وصول مطالبات	۶
۶	دوره گردش عملیات	۵
۷	نسبت جاری (دارایی جاری به بدهی جاری)	۴
۸	نسبت گردش دارایی (فروش خالص به کل دارایی ها)	۳
۹	درآمد سرانه	۳
۱۰	درصد تقسیم سود	۲

**تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی:** ۱۰۵ نفر از افراد مطلع به امور استراتژیک شرکت ها، پرسشنامه-ها را تکمیل کردند. ۱۳ درصد پاسخگویان زن و ۸۷ درصد پاسخگویان مرد هستند. از ۱۰۵ نفر، ۷ درصد عضو هیات مدیره، ۱۵ درصد معاون، ۱۷ درصد مدیر ارشد و ۶۱ درصد مابقی از پژوهشگران ارشد، پژوهشگران، مدیران میانی و کارشناسان ارشد هستند. ۳۹ درصد پاسخگویان کمتر از ده سال، ۴۷ درصد بین ده تا بیست سال و مابقی یعنی ۱۴ درصد، بیش از بیست سال سابقه کاری دارند. سه نفر از پاسخگویان دیپلمه اند، ۵۵ نفر دارای مدرک کارشناسی هستند و مابقی یعنی ۴۷ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق-لیسانس و دکتری هستند. همچنین، از بین پاسخگویان، ۳۹ درصد فارغ التحصیل رشته مدیریت با انواع گرایش های آن، بازرگانی، مالی، صنعتی، جهانگردی و IT، ۱۰ نفر مهندسی صنایع و ۵۴ نفر از سایر رشته-ها هستند؛ که با توجه به ماموریت شرکت های مورد مطالعه، از رشته های علوم پایه، برق، کامپیوتر، نساجی، کشاورزی و اقتصاد به پرسشنامه پاسخ داده اند.

**تحلیل پرسشنامه ها:** برای شناخت وضعیت گونه های چهارگانه در متغیرهای پژوهش، از داده های حاصل از پرسشنامه در هر گونه، میانگین گرفته شد؛ و گویه هایی که بیشترین میانگین را کسب کردند، به عنوان

گونه غالب هر شرکت انتخاب شدند. در جدول ۲، متوسط امتیازات هر یک از گونه‌ها در متغیرهای پژوهش (استراتژی کسب و کار و تغییر) ذکر شده است.

جدول (۲): میانگین امتیازات هریک از گونه‌های متغیرهای تحقیق (تحلیل پرسشنامه‌ها)

گونه غالب (شماره ناحیه)	تغییر				گونه غالب (شماره ناحیه)	استراتژی کسب و کار				کد شرکت
	انقلابی (۴)	بازآفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)		فرصت جویان (۴)	مدافعان تمایز طلب (۳)	تحلیل گران (۲)	مدافعان کم هزینه (۱)	
۴	۲/۳۰	۲/۳۵	۲/۲۰	۲/۹۵	۴	۴/۵۰	۴/۰۰	۲/۴۰	۲/۱۵	۱
۱	۲/۱۶	۳/۲۸	۳/۰۸	۳/۳۲	۱	۳/۱۶	۳/۰۴	۳/۲۸	۳/۴۴	۲
۲	۳/۳۳	۳/۱۳	۲/۴۰	۲/۶۷	۴	۴/۴۰	۲/۷۳	۲/۶۷	۲/۲۷	۳
۱	۲/۳۳	۲/۷۷	۲/۶۷	۲/۹۷	۳	۳/۰۷	۳/۴۳	۳/۰۰	۳/۲۳	۴
۳	۳/۲۰	۳/۳۸	۳/۳۰	۳/۲۰	۲	۳/۵۳	۲/۸۸	۲/۴۳	۳/۶۳	۵
۲	۲/۹۱	۳/۰۰	۳/۶۹	۳/۰۶	۱	۳/۴۶	۳/۳۱	۳/۴۶	۳/۴۹	۶
۱	۲/۳۲	۲/۷۲	۲/۳۰	۲/۷۶	۱	۲/۲۸	۲/۷۴	۲/۹۸	۳/۰۲	۷
۲	۲/۴۹	۲/۸۰	۲/۸۲	۲/۶۰	۲	۱/۹۸	۲/۱۸	۲/۵۳	۲/۴۹	۸
۱	۲/۷۵	۲/۷۸	۲/۷۸	۲/۸۸	۱	۲/۸۳	۲/۹۵	۳/۰۰	۳/۳۰	۹
۱	۲/۵۳	۲/۹۸	۲/۷۳	۳/۱۵	۲	۲/۶۳	۲/۸۸	۳/۰۰	۲/۷۸	۱۰
۳	۳/۴۰	۳/۴۴	۳/۲۸	۲/۹۲	۲	۳/۵۲	۴/۰۰	۴/۱۲	۳/۵۲	۱۱
۲	۲/۱۵	۲/۶۵	۲/۹۵	۲/۷۵	۲	۲/۹۰	۳/۱۰	۳/۶۰	۳/۰۵	۱۲
۳	۲/۷۲	۳/۰۴	۲/۶۰	۲/۶۸	۲	۳/۰۴	۲/۲۸	۳/۳۶	۳/۱۶	۱۳
۲	۲/۸۹	۳/۱۴	۳/۶۰	۳/۱۴	۲	۳/۲۰	۳/۳۷	۳/۵۱	۳/۲۶	۱۴
۳	۲/۷۳	۳/۴۷	۳/۲۷	۲/۸۷	۱	۲/۸۰	۳/۲۰	۲/۹۳	۳/۵۳	۱۵
۱	۲/۵۶	۳/۰۰	۲/۴۴	۳/۲۴	۴	۳/۳۲	۲/۹۲	۳/۱۲	۳/۱۲	۱۶
۲	۲/۳۰	۲/۰۰	۲/۴۵	۲/۴۰	۱	۲/۸۰	۲/۶۰	۳/۲۵	۳/۳۵	۱۷
۳	۳/۰۰	۳/۳۵	۲/۶۵	۲/۷۵	۱	۳/۱۵	۳/۴۰	۳/۱۰	۳/۷۰	۱۸

تحلیل محتوا: در جدول ۳، تحلیل محتوای مصاحبه با ۳۶ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های مورد مطالعه به تفکیک آورده شده است؛ و در آن جزئیات مربوط به فراوانی هریک از مقوله‌های تحقیق و گونه‌های غالب به تفکیک هر یک از شرکت‌ها و پاسخگویان ذکر شده است.

جدول (۳): فراوانی مقوله های استراتژی کسب و کار و تغییر (تحلیل محتوا)

گونه غالب	گونه های تغییر				گونه غالب	استراتژی کسب و کار				مصاحبه شوندگان	کد شرکت
	انقلابی (۴)	بازآفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)		فرصت جویان (۴)	مدافعان تمایز طلب (۳)	تحلیل گران (۲)	مدافعان کم هزینه (۱)		
۴	۵	۰	۰	۰	۴	۵	۱	۰	۰	۱	۱
	۱	۰	۱	۱		۳	۰	۰	۱	۲	
	۶	۰	۱	۱		۸	۱	۰	۱	مجموع فراوانی	
۱	۰	۰	۰	۴	۱	۲	۰	۴	۲	۱	۲
	۰	۲	۰	۳		۱	۰	۲	۵	۲	
	۰	۲	۰	۷		۳	۰	۵	۷	مجموع فراوانی	
۱	۱	۱	۲	۳	۴	۴	۱	۱	۰	۱	۳
	۱	۲	۱	۲		۶	۰	۱	۲	۲	
	۲	۳	۳	۵		۱۰	۱	۲	۲	مجموع فراوانی	
۱	۰	۱	۰	۳	۳	۱	۴	۰	۱	۱	۴
	۰	۲	۱	۱		۱	۳	۰	۱	۲	
	۰	۳	۱	۴		۲	۷	۰	۲	مجموع فراوانی	
۳	۰	۱	۰	۲	۳	۰	۲	۰	۳	۱	۵
	۰	۳	۰	۱		۰	۷	۰	۱	۲	
	۰	۴	۰	۳		۰	۹	۰	۴	مجموع فراوانی	
۲	۱	۰	۲	۲	۱	۱	۲	۰	۳	۱	۶
	۰	۱	۲	۱		۲	۲	۰	۳	۲	
	۱	۱	۴	۳		۳	۴	۰	۶	مجموع فراوانی	
۱	۰	۱	۰	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۷
	۱	۰	۲	۳		۰	۲	۱	۶	۲	
	۱	۱	۲	۷		۱	۴	۲	۸	مجموع فراوانی	
۲	۱	۱	۱	۲	۲	۱	۲	۲	۱	۱	۸
	۱	۰	۳	۰		۱	۰	۲	۲	۲	
	۲	۱	۴	۱		۲	۲	۴	۳	مجموع فراوانی	
۱	۱	۳	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۵	۱	۹
	۲	۰	۰	۳		۱	۰	۰	۴	۲	
	۳	۳	۰	۴		۱	۰	۰	۹	مجموع فراوانی	
۱	۰	۰	۰	۴	۲	۰	۱	۴	۱	۱	۱۰

ادامه جدول (۳) از صفحه قبل:

	۰	۰	۲	۱		۰	۰	۳	۱	۲	
	۰	۰	۲	۵		۰	۱	۷	۲	مجموع فراوانی	
۱	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۳	۱	۱۱
	۰	۰	۱	۴		۱	۰	۲	۳	۲	
	۴	۱	۲	۶		۳	۱	۳	۶	مجموع فراوانی	
۱	۰	۱	۲	۲	۴	۳	۰	۰	۱	۱	۱۲
	۱	۱	۱	۳		۳	۰	۰	۲	۲	
	۱	۲	۳	۵		۶	۰	۰	۳	مجموع فراوانی	
۱	۰	۰	۰	۳	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۱۳
	۰	۰	۱	۵		۱	۲	۱	۲	۲	
	۰	۰	۱	۸		۱	۴	۲	۳	مجموع فراوانی	
۲	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۰	۲	۱	۱	۱۴
	۲	۰	۲	۱		۱	۱	۲	۱	۲	
	۳	۱	۴	۲		۳	۱	۴	۲	مجموع فراوانی	
۲	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵	۱	۱۵
	۱	۰	۳	۱		۰	۱	۱	۳	۲	
	۱	۱	۳	۲		۱	۲	۲	۸	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۱	۲	۴	۵	۰	۰	۱	۱	۱۶
	۰	۰	۱	۲		۰	۰	۰	۳	۲	
	۱	۰	۲	۴		۵	۰	۰	۴	مجموع فراوانی	
۳	۰	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱۷
	۰	۱	۱	۱		۰	۲	۱	۳	۲	
	۰	۴	۱	۳		۱	۳	۳	۴	مجموع فراوانی	
۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱۸
	۰	۳	۰	۲		۱	۱	۰	۵	۲	
	۳	۵	۱	۳		۲	۲	۱	۷	مجموع فراوانی	

مقایسه تحلیل کمی و کیفی متغیرهای پژوهش: پس از مشخص شدن گونه‌های غالب در هر یک از شرکت‌ها با استفاده از دو روش کمی و کیفی، لازم بود این دو روش با یکدیگر مقایسه شوند و یک نتیجه واحد به عنوان ورودی تجزیه و تحلیل‌های نهایی مورد استفاده قرار گیرد جدول (۴). در مواردی که بین خروجی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های صورت گرفته مغایرت وجود داشت، از طریق مراجعه مجدد به مصاحبه شونده، این مغایرت‌ها برطرف شد.

جدول (۴): گونه های غالب هر یک از متغیرهای تحقیق در شرکت ها

کد شرکت	استراتژی	تغییر	هماهنگی	کد شرکت	استراتژی	تغییر	هماهنگی
۱	فرصت جویان	انقلابی	دارد	۱۰	تحلیل گران	انطباقی	ندارد
۲	م. کم هزینه	انطباقی	دارد	۱۱	م. کم هزینه	انطباقی	دارد
۳	فرصت جویان	انطباقی	ندارد	۱۲	فرصت جویان	انطباقی	ندارد
۴	م. تمایز طلب	انطباقی	ندارد	۱۳	م. تمایز طلب	انطباقی	ندارد
۵	م. تمایز طلب	بازآفرینی	دارد	۱۴	تحلیل گران	تکاملی	دارد
۶	م. کم هزینه	تکاملی	ندارد	۱۵	م. کم هزینه	تکاملی	ندارد
۷	م. کم هزینه	انطباقی	دارد	۱۶	فرصت جویان	انطباقی	ندارد
۸	تحلیل گران	تکاملی	دارد	۱۷	م. کم هزینه	بازآفرینی	ندارد
۹	م. کم هزینه	انطباقی	دارد	۱۸	م. کم هزینه	بازآفرینی	ندارد

فراوانی گونه های مختلف استراتژی کسب و کار و تغییر: همان طور که در جدول (۵) مشاهده می شود، در استراتژی کسب و کار، بیشترین فراوانی مربوط به مدافعان کم هزینه، و در گونه های تغییر، بیشترین فراوانی مربوط به تغییر انطباقی است.

جدول (۵): فراوانی گونه های مختلف استراتژی کسب و کار و تغییر

متغیر	سطح	فراوانی	درصد	متغیر	سطح	فراوانی	درصد
استراتژی کسب و کار	مدافعان کم هزینه	۸	۴۴ درصد	تغییر	انطباقی	۱۰	۵۶ درصد
	تحلیل گران	۳	۱۷ درصد		تکاملی	۴	۲۲ درصد
	مدافعان تمایز طلب	۳	۱۷ درصد		بازآفرینی	۳	۱۷ درصد
	فرصت جویان	۴	۲۲ درصد		انقلابی	۱	۵ درصد
	جمع	۱۸	۱۰۰		جمع	۱۸	۱۰۰

**عملکرد:** شاخص سود به درآمد به عنوان مبنای محاسبه عملکرد، و میانگین موزون این شاخص در یک دوره سه ساله (سال های ۹۰، ۹۱ و ۹۲)، به عنوان شاخص کمی عملکرد در محاسبات وارد شد (جدول ۶).

#### تحلیل استنباطی داده ها

در تحلیل استنباطی، برای بررسی صحت و سقم فرضیه ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از آزمون مقایسه میانگین ها و به صورت مشخص آزمون t مستقل و آزمون لون استفاده شده است.

جدول (۶): میانگین نسبت سود به درآمد (از ۱۰۰) در شرکت‌های مورد مطالعه در سال‌های ۹۰، ۹۱، ۹۲

کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد
۱	۹	۷	۸	۱۳	۲
۲	۴	۸	۳	۱۴	۷
۳	۳	۹	۷	۱۵	۱
۴	۱	۱۰	۳	۱۶	۳
۵	۷	۱۱	۳	۱۷	۳
۶	۱	۱۲	۶	۱۸	۳

**تایید روایی مدل استراتژی کسب و کار:** جدول (۷)، شاخص‌های روایی را برای مدل استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی<sup>۱</sup> نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است؛ بدین معنا که نشانگرهای هر سازه، در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری، نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم می‌آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری می‌کند و ترکیب آنها به گونه‌ای است که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک می‌شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده، مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی، بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ است. تمامی این شاخص‌ها در پرسشنامه این پژوهش بالاتر از ۰/۷ هستند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری دارند.

جدول (۷): شاخص‌های روایی مدل استراتژی کسب و کار

متغیرهای پنهان	AVE	CR	R Square	CA	$\overline{AVE}$	$\overline{R^2}$	GOF
استراتژی کسب و کار	۰/۸۰۵	۰/۹۴۵	۰	۰/۹۳۷	۰/۸۲۴	۰/۸۸۰	۰/۷۲۵
تحلیل‌گران	۰/۶۷۰	۰/۸۹۰	۰/۷۷۵	۰/۸۳۶			
فرصت‌جویان	۰/۶۵۷	۰/۹۰۵	۰/۸۳۳	۰/۸۶۹			
مدافعان تمایز طلب	۰/۶۷۱	۰/۸۹۰	۰/۸۷۱	۰/۸۳۲			
مدافعان کم هزینه	۰/۵۹۱	۰/۸۵۲	۰/۶۲۲	۰/۷۷۱			

## 1.Discriminant Validity



شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می دهد و برابر است با:  $GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$  که در آن  $AVE$  و  $R^2$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  می باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می دهد.

**تایید روایی مدل استراتژی تغییر:** جدول ۸، شاخص های روایی را برای مدل تغییر نشان می دهد. نتایج بدست آمده نشان می دهد که تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند؛ و شاخص های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) بالاتر از ۰/۷ برآورد شده اند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری دارند؛ همچنین، مقدار شاخص نیکویی برازش از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول (۸): شاخص های روایی مدل استراتژی تغییر

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{AVE}$	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰/۵۹۵	۰/۷۶۲	۰/۷۸۱	۰/۸۶۰	۰	۰/۸۸۶	۰/۷۲۹	استراتژی تغییر
			۰/۷۶۸	۰/۴۱۷	۰/۸۰۱	۰/۵۷۹	انطباقی
			۰/۸۰۵	۰/۵۷۴	۰/۸۶۴	۰/۵۶۰	انقلابی
			۰/۷۶۲	۰/۵۶۸	۰/۷۸۶	۰/۵۸۵	بازسازی
			۰/۸۳۲	۰/۷۶۱	۰/۸۸۱	۰/۵۹۸	تکاملی

**دسته بندی شرکت ها:** تمامی شرکت ها بر حسب گونه های مختلف دو متغیر استراتژی کسب و کار و تغییر، خود در دو خوشه طبقه بندی شدند. خوشه اول، شرکت های با هماهنگی کامل هستند (شرکت هایی که استراتژی غالب آن ها در هر دو گونه با هم هماهنگی کامل داشته اند)؛ خوشه دوم، شرکت هایی بدون هماهنگی هستند (شرکت هایی که هیچ گونه هم راستایی بین دو متغیر در آنها وجود ندارد). نتایج نشان می دهد ۴۴/۴ درصد شرکت ها (۸ شرکت) در خوشه اول و ۵۵/۶ درصد (۱۰ شرکت) در خوشه دوم قرار گرفته اند.

**نتایج آزمون نرمالیتی:** برای بررسی نرمال بودن مؤلفه های ابعاد الگو، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در تمامی آزمون ها، فرضیه آماری به صورت زیر است.

$H_0$ : داده ها نرمال هستند (داده ها از جامعه نرمال آمده اند)

$H_1$ : داده ها نرمال نیستند (داده ها از جامعه نرمال نیامده اند)

جدول (۹): نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

Sig	Kolmogorov-Smirnov Z	متغیرهای تحقیق
۰/۱۱۹	۱/۱۸۹	عملکرد

چون مقدار سطح معنی داری از مقدار خطای ۰/۰۵ است، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم، یعنی عملکرد نرمال است و بهتر است از آزمون t مستقل برای پاسخ به فرضیه استفاده شود.

**سوال اصلی:** آیا هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تغییر رابطه معناداری با عملکرد دارد؟

H0: میزان عملکرد دو خوشه با هم تفاوت معناداری ندارد.

H1: میزان عملکرد دو خوشه با هم تفاوت معناداری دارد.

جدول (۱۰): آمار توصیفی در خوشه‌های مختلف

خوشه ها	اندازه نمونه	میانگین عملکرد	انحراف استاندارد	خطای تخمین
هماهنگ	۸	۶/۳۷۵۰	۱/۹۹۵۵۳	۰/۷۰۵۵۳
ناهماهنگ	۱۰	۲/۳۰۰۰	۰/۹۴۸۶۸	۰/۳۰۰۰۰

جدول (۱۱): آزمون تی مستقل

آزمون t برای برابری میانگین ها				آزمون لون برای برابری واریانس‌ها		
فاصله اطمینان	سطح معناداری	درجه آزادی	t	سطح معناداری	F	عملکرد
۵/۵۸۲۸۲	۲/۵۶۷۱۸	۰/۰۰۰	۱۶	۵/۷۲۹	۰/۰۸۶	۳/۳۴۴

با توجه به نتیجه آزمون کلموگروف اسمیرنوف می‌توان توزیع میانگین نمونه را نرمال فرض کرد؛ و از آزمون پارامتریک تی استودنت استفاده کرد. یکی از پیش فرض‌های آزمون تی مستقل، برابر بودن واریانس‌های خوشه‌ها است. آزمون لون، فرض برابری واریانس‌ها را انجام می‌دهد. مقادیر آماره‌ی لون در دو خوشه، در جدول بالا، نشان می‌دهد فرض تساوی واریانس‌ها مورد تایید است (سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد شده است).

نتایج جدول تی مستقل نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد میزان عملکرد در بین خوشه‌ها تفاوت معناداری دارد؛ و با توجه به مقدار میانگین عملکرد در خوشه‌ها می‌توان گفت که عملکرد شرکت‌های عضو گروه اول (خوشه‌های هماهنگ) نسبت به خوشه‌های غیر هماهنگ، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بیشتر است. در نتیجه فرضیه محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

### بحث و نتیجه

یافته‌های حاصل از تحقیق ترکیبی مشخص کرد که بیشترین گونه کسب و کار مربوط به مدافعان کم هزینه (۸ شرکت) و بعد فرصت‌جویان (۴ شرکت) است؛ البته، با توجه به سود محور بودن این شرکت‌ها و وجود رقبای جدی در سطح ملی، قابل قبول به نظر می‌رسد. بیشترین گونه‌های تغییر هم مربوط به گونه

تغییر انطباقی (۱۰ شرکت) و نیز تکاملی (۴ شرکت) بوده است که این موضوع نشان دهنده تغییر گام به گام و تدریجی بیشتر شرکت ها، هم راستا با تغییرات محیطی است.

یافته های حاصل از تحلیل خوشه ای نشان داد که ۸ شرکت دارای هماهنگی قوی (هر دو گونه متناظر متغیرها در یک ناحیه هستند) و ۱۰ شرکت دارای ناهماهنگی هستند (یعنی هیچ یک از دو متغیر، دارای گونه متناظر نیستند؛ یعنی ناحیه های چهارگانه آنها با هم فرق دارد).

یافته های حاصل از تحلیل واریانس نشان داد که عملکرد شرکت های دو خوشه باهم اختلاف معناداری دارد و در دو دسته مجزا قرار گرفته است. با توجه به مقدار میانگین به دست آمده برای عملکرد، می توان گفت که در شرکت های عضو خوشه هماهنگی کامل، بالاترین مقدار عملکرد وجود داشته است و در شرکت های با هماهنگی ضعیف، کمترین مقدار عملکرد به دست آمده است. در نتیجه، هم راستایی در گونه های مختلف استراتژی در بین شرکت ها منجر به افزایش عملکرد شرکت می شود.

میرکمالی و زاهدی (۲۰۱۲) در بررسی نقش تغییر سازمانی بر عملکرد در بین کارکنان دانشگاه الزهراء، به این نتیجه رسیدند که بین تمام مولفه های تغییر مدل بورک-لیتوین (از جمله ماموریت و استراتژی) و عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد. این موضوع با یافته های تحقیق حاضر همخوانی دارد؛ اما، تفاوت شاخص های عملکرد در تحقیق آنها با پژوهش حاضر در این است که در تحقیق مربوط به دانشگاه الزهراء، عملکرد به صورت کیفی (۹ سوال) و بصورت طیف ۱ تا ۵ سنجیده شده است که به نظر می رسد بیشتر در سطح رضایت فردی مطرح باشد، و بدین سبب، از لحاظ کمی و ریالی قابل نقد است، در حالی که در تحقیق حاضر ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی، شاخص عملکرد مرجح (نسبت سود به درآمد فروش) مشخص، و بر اساس آن به مقایسه شرکت ها پرداخته شد. البته، با توجه به ماهیت غیرانتفاعی دانشگاه، شاخص های عملکرد کیفی قابل قبول به نظر می رسد، ولی به علت ماهیت انتفاعی و سود محوری شرکت های بازرگانی وزارت دفاع، باید شاخصی انتخاب می شد که قابلیت مقایسه را داشته باشد.

صادقی و همکاران (۲۰۱۰) با هدف ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی های تغییر سازمانی در شرکت های هواپیمایی خارجی فعال در ایران، به این نتیجه رسیدند که هماهنگی بین گونه های تغییر سازمانی باعث افزایش عملکرد می شود. در تحقیق مذکور هم مثل تحقیق قبلی، عملکرد به صورت کیفی و طیفی از ناموفق تا خیلی موفق سنجیده شد که با شاخص عملکرد تحقیق حاضر تفاوت دارد. به نظر می رسد با توجه به ماهیت سود محوری شرکت های هواپیمایی، چنین شاخص های عملکرد، خیلی کلی به نظر می رسد هر چند ممکن است توسط یک تیم خبره ضبط شده باشند.

رضوانی فر (۲۰۱۲) در بررسی هماهنگی استراتژی‌های رهبری، تغییر، ارتباطات و تعارض و اثر هماهنگی آنها بر عملکرد سازمان در شرکت‌های داروساز، نتیجه می‌گیرد تفاوت معناداری بین عملکرد شرکت‌های هماهنگ‌تر با عملکرد شرکت‌هایی که هماهنگی کمتری در آنها به چشم می‌خورد، وجود دارد؛ که با یافته‌های تحقیق از لحاظ تأثیر هماهنگی گونه‌های تغییر با سایر عناصر سازمان، همسو است. در بررسی رضوانی فر، شاخص مقایسه عملکرد شرکت‌های داروساز، درآمد سرانه کارکنان در نظر گرفته شده است که قابل قبول به نظر می‌رسد و از لحاظ ماهیت، بسیار شبیه شاخص مورد استفاده در تحقیق حاضر است. همچنین، یافته‌های این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات گیلی گیلی و مک میلان (۲۰۰۹)، پالسون و همکاران (۲۰۰۹)، اسلوآن (۲۰۰۹) و دین (۲۰۰۸) همسو است. یعنی به ترتیب هماهنگی بین رهبری، نوآوری، انگیزش و تغییر باعث افزایش عملکرد می‌شود.

از محدودیت‌های این تحقیق، تعداد کم شرکت‌های درگیر در تحقیق بود. چون در این نوع تحقیقات هر چه شرکت‌ها بیشتر باشند، یافته‌ها راحت‌تر قابلیت تعمیم می‌یابند، به محققان بعدی توصیه می‌شود این الگو را در سازمان‌های دولتی دیگر و حتی شرکت بخش خصوصی اجرا، و یافته‌های دو بخش دولتی و خصوصی را با یکدیگر مقایسه کنند. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق، تنوع فعالیت‌های شرکت‌های مورد مطالعه بود. بنابراین، به محققین بعدی توصیه می‌شود این الگو را در شرکت‌های با ماوریت‌های همگن مثل شرکت‌هایی در حوزه IT و یا خودروسازی (حتی قطعه‌سازی)، فارغ از بخش خاص مثل دفاع یا نفت، آزمون کنند، و تأثیر آن را بر عملکرد بسنجند. همچنین، پیشنهاد می‌شود این الگو در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی شود.

شاید مهم‌ترین توصیه و پیشنهاد این تحقیق به مدیران عامل و روسای شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی و خصوصی و حتی با ماهیت غیر انتفاعی) این باشد که قبل از هر گونه تغییری در سازمان اعم از تغییر انطباقی، تکاملی، بازآفرینی و یا انقلابی، توجه داشته باشند که این تغییرات مبتنی بر استراتژی سازمان متبوع‌شان باشد؛ یعنی ضمن توجه به پیامدهای بلند مدت تغییرات، هر گونه تغییر باید با جهت‌گیری‌های کسب و کارشان هماهنگ باشد، تا هم‌افزایی و افزایش کارایی و اثربخشی اتفاق بیفتد. به عبارت دیگر، از هر گونه تغییر مقطعی، سلیقه‌ای و کوتاه مدت پرهیزند. هر چند خیلی از محققین اعتقاد دارند که استراتژی از جنس تغییر است و تفاوتی بین این دو مفهوم نیست، ولی شناخت نوع استراتژی و به تبع آن شناخت گونه تغییر متناسب با آن، موجب بهبود عملکرد می‌شود. البته دانش مدیریت تغییر هم به عنوان یک شایستگی مدیریتی در تدوین برنامه تغییر و اجرای صحیح آن کمک می‌کند.

## References

- Aarabi, S. M. (2009). *Strategic alignment*. Tehran: publication of Sama research center, (in persian).
- Afjæ, S. A. A. (2009). *Organizational behavioral theories*. Tehran: publications of Allameh Tabatabaei, 1st edition, (in persian).
- Afjæ, S. A. A., & Rezaee Abyaneh, N. (2013). The investigation of relation between of organizational learning and readiness of employees for change in insurance companies. *Journal of Management Studies (Development & Transformation)*. 70, 231- 247, (in persian).
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). *Strategic management and HRM. department of human resource studies*. School of industrial and labor relations. Cornell university.
- Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). *Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders*. Translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1th, Tehran. (in persian).
- Balogun, J., & Hailey, H. (2008). *Exploring strategic change*. Prentice Hall. 3th edition.
- Colvin, A. J. S., & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, 38–51.
- Daft, R. L. (2010). *Organizational theory and design*. Ten edition. South Western. Cengage Learning.
- David, F. R. (2010). *Strategic management*. Translated by Ali Parsaeian, and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: publications of cultural researches bureau, 17th edition, (in persian).
- Desarbo, W. S. (2003). *Modeling a contingency framework of strategic choice involving strategic types, firm capabilities and environmental uncertainty*. Unpublished manuscript.
- Desarbo, W. S.; Benedetto, C. A.; Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance. *Strategic Management Journal*. 26, 47-74
- Dillard, J.; Rogers, R., & Yuthas, K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 7(1), 5-32.
- Doty, D. H.; Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*. 36(6).
- Farhangi, A. A., & Safarzadeh, H. (2008). *Comprehensive dictionary of management*. Tehran: publications of Payam Noor university, 1st edition, (in persian).

French, V., & Bell, H. C. (2012). *Transformational management in an organization*. Translated by Seyed Mehdi Alvani, & Hanssan Danaeifard. Tehran: Saffar publications, 17th Publications, (in persian).

Gao, H.; Darroch, J.; Matter, D., & MacGregor, A. (2008). Signaling corporate strategy in IPO communication: a study of biotechnology IPOs on the NASDAQ. *Journal of Business Communication*. 45(1), 3-30.

Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers and prospectors. *Academy of Management Executive*. 17(4), 35-52.

Hill, A. D. (2010). The interaction of CEO characteristics and compensation structure as determinants of strategic change. *Unpublished doctoral dissertation*. Oklahoma state university.

Hunger, J. D., & Willen, T. L. (2010). *The essentials of strategic management*, translated by Seyed Mohammad Arabi, and Hamidreza Rezvani. Tehran: publications of cultural researches Bureau, 1st edition, (in persian).

Jafarpour, M., & Sehhat, S. (2012). Studying the role of individual resistance and organizational justice against commitment to planned organizational changes (Case of: in governmental, public and private organizations). *Transformation Management Journal*. 8, 71-91, (in persian).

Johnson, R. B.; Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed method research. *Journal of Mixed Method Research*, 1(2), 112- 133.

Kameli, M. J.; Bakhtiari, T.; Lotfi, A., & Por Faraj, A. (2013). The investigation of employees' behavioral patterns against change. *Journal of Management Studies (Development & Transformation)*. 70, 103- 134, (in persian).

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Strategy map: transforming intangible assets into tangible consequences*, translated by Hossein Akbari, Masoud Soltani and Amir Maleki. Tehran: Asia publications, 1st edition, (in persian).

Khanifar, H., & Zarvandi, N. (2010). *Reinvestigating organizational trust concept*. Tehran: Besat publications, 1st edition, (in persian).

Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2014). The impact of transformational leadership style on organizational learning capability with mediating role of organizational intelligence. *Transformation Management Journal*. 11, 1-28, (in persian).

Mills, J. H.; Dye, K., & Mills, A. J. (2009). *Understanding organizational Change*. Routledge.

Mintzberg, H.; Alsterand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy forest (entrepreneurship in the form of a school)*, translated by Mahmoud Ahmadpour Daryani. Tehran: Pardis 57 Co., 1st edition, (in persian).

Mirkamali, S. M., & Zahedi, S. (2012). The investigation of role of Burke-Litwin organizational change model on organizational performance. *Journal of Vision of Public Management*. 9, 31- 53, (in persian).

MohebAli, D., & Rahmanseresht, H. (2003). *(Applied) Strategic management*. Tehran: Publications of Allameh Tabatabaee University, (in persian).

Namasivayam, K.; Miao, L., & Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *Hospitality Management*, 26, 574–587.

Oliver, S. (2009). *Public relations strategy*, translated by Seyed Mohammad Arabi and Marjan Fayazi. Tehran: publications of cultural researches office, 1st edition, (in persian).

Olson, E. M.; Slater, S. F., & Hult, G. T. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49–65.

Pearce, J., & Robinson, R. B. (2001). *Strategic planning*, translated by Sohrab Khalili Shourveini. Tehran: Yadvare Aftab Publications, (in persian).

Rahmanseresht, H. (2005). *Management strategies*. Tehran: Fan & Honar cultural institute and publications, 1st edition, (in persian).

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human resource management: linking strategy to practice*. John Wiley & Sons, Inc.

Thurlow, A., & Mills, J. H. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change*. 22(5), 459-479

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextours organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1996). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (171-222). Greenwich, CT: JAI Press.

Walker, O. C.; Boyd, H. W.; Mullins, J., & Larreche, J. C. (2004). *Marketing strategy: a decision focused approach*. Translated by S. M. Aarabi & D. Izadi. Tehran: cultural research bureau, (in persian).

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1–19.

Young, M. (2009). A model of change. *Journal of Organizational Change*, 22(5), 524- 548.