

# ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی

سید محمد اعرابی<sup>۱\*</sup>، داود صادقی<sup>۲</sup>، سید علی اکبر افجه<sup>۳</sup>، تیمور محمدی<sup>۴</sup>

- ۱- استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۲- دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۳- استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۴- استادیار گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۸/۷/۲۰

دریافت: ۸۷/۲/۳۰

## چکیده

**هدف:** هدف از تحقیق حاضر، دریافت بررسی رابطه هماهنگی گونه‌های پذیرش استراتژی‌های تغییر سازمانی

(گونه‌های ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) بر افزایش عملکرد است.

**روش:** جامعه پژوهشی حاضر شامل شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران است و کل شرکت‌های مذکور در طول سال‌های ۷۹-۱۳۸۴ به عنوان نمونه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. در اجرای این تحقیق از روش ترکیبی با رویکرد کیفی و کمی استفاده شد. روش کیفی استفاده شده در این تحقیق، مطالعه موردی بود<sup>۱</sup> و به منظور اجرای آن از مشاهده، مصاحبه و بررسی متون برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. روش کمی مورد استفاده در این تحقیق، میدانی و همبستگی بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در این روش از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

**یافته‌ها:** با استفاده از روش کیفی و روش کمی مشخص شد که 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) آن‌ها نیز بالا می‌رود.

**نتیجه‌گیری:** سازمان‌های درون یک صنعت می‌توانند به گروه‌های عملکردی مختلف تقسیم شوند



( به عنوان نمونه عملکرد بالا، عملکرد متوسط، عملکرد پایین).

افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی گونه‌های استراتژیهای تغییر به دو طریق انجام پذیر است:  
الف-افزایش عملکرد بین گروهی: به موازات افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر، سازمانها می‌توانند صرف نظر از این که در چه گروهی هستند (عملکرد بالا، عملکرد متوسط، عملکرد پایین)، به صورت فزاینده عملکرد خود را افزایش دهند؛ ب-افزایش عملکرد درون گروهی: به موازات افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر یک سازمان درون یک گروه خاص ( به‌عنوان نمونه، گروه سازمان‌های با عملکرد پایین) می‌توان انتظار افزایش عملکرد آن سازمان خاص را درون گروه خود داشت.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌های تغییر سازمانی، هماهنگی، نقاط مرجع استراتژیک، عملکرد، گونه‌شناسی تغییر.

## ۱- مقدمه

تغییر به عنوان موتور محرکه شرکت‌های موفق دنیا محسوب شده و مدیریت استراتژیک تغییر، سازمان‌ها را در رسیدن به موفقیت یا عملکرد مطلوب یاری می‌کند. سازه‌ها و زیربنای مدیریت تغییر استراتژیک، موضوعات یا استراتژی‌های تغییر سازمانی هستند. این استراتژی‌ها شامل اهداف، نیروی انسانی، تکنولوژی، ساختار و فرهنگ می‌باشند که با تغییر آنها، سازمان نیز تغییر می‌کند. استراتژی‌های مذکور برای رسیدن به یک ترکیب بهینه می‌باید با یکدیگر هماهنگی داشته باشند. تحقیقات مرتبط با استراتژی‌های تغییر، سعی کرده‌اند تا یک استراتژی از مجموع استراتژی‌های تغییر را اولویت داده و از این طریق تلاش کرده‌اند تا عملکرد بالای سازمان را صرفاً از دریچه آن استراتژی بنگرند. از طرف دیگر به نظر می‌رسد تحقیقی که بتواند همه استراتژی‌های تغییر را با گونه‌های مختلف مرتبط با آن استراتژی‌ها به عملکرد سازمان مرتبط سازد، انجام نشده، و از طرفی، هم چنین می‌توان بر اساس اطلاعات موجود عنوان کرد که احتمالاً تحقیقات گذشته تاکنون رابطه هماهنگی با عملکرد را به تأیید نرسانده است.

در این تحقیق ابتدا با رویکرد کیفی به دنبال پاسخ به این سؤال بودیم که آیا افزایش هماهنگی گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) با توجه به نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد / توجه به داخل، کنترل زیاد / توجه به خارج، کنترل

کم / توجه به داخل و کنترل کم / توجه به خارج) باعث افزایش عملکرد می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، تحقیق کیفی به دنبال این سؤال خواهد بود که شرکت‌های با عملکرد متفاوت (عملکرد بالا، متوسط، پایین) دارای چه نوع ترکیبی از گونه‌های استراتژی تغییر هستند. به دست آوردن این گونه‌ها می‌تواند تحقیق را به سمت ایجاد یک مدل سوق دهد. سپس به منظور آزمون مدل به دست آمده از تحقیق کیفی و اطمینان از نتایج به دست آمده، نمونه‌های در دسترس با رویکرد کمی نیز مورد آزمون قرار خواهند گرفت. در رویکرد حاضر، این سؤال مطرح می‌شود که افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی (گونه‌های ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) با افزایش عملکرد سازمان چه رابطه‌ای دارد؟

## ۲- مبانی نظری تحقیق

تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد. اما موتور محرکه تغییر چیست و چه عامل یا عواملی در تغییر محوریت دارند. بررسی ادبیات مدیریت نشاندهنده آن است که هر یک از صاحب‌نظران یک عامل را در موتور محرکه سازمان بیشتر دخیل می‌دانند. تحقیقات ویدیس<sup>۱</sup> [۱] ساموزی و داکس بری<sup>۲</sup> [۲] سیلی<sup>۳</sup> [۳]، صص ۲۴-۲۹؛ بامبرگر و مشولم<sup>۴</sup> [۴] نشان داده است که عامل انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. آنان محور سازمان را منابع انسانی دانسته و سایر موضوعات یا عوامل تغییر سازمانی را تابعی از منابع انسانی تلقی کردند.

به این ترتیب سازمان از دیدگاه آنان سازمان مبتنی بر نیروی انسانی می‌باشد. عده‌ای دیگر محور تغییر را ساختار<sup>۵</sup> فرض کردند. تحقیقات هال<sup>۶</sup> [۵] و چندلر بر این موضوع تأکید کرده و سایر عوامل تغییر را متأثر از ساختار دانستند. سازمان از دیدگاه آنان، سازمان مبتنی بر ساختار<sup>۷</sup> است. گروهی نیز اهداف سازمانی را به عنوان اصل و اساس حرکت تغییر سازمان

---

1. Widdis  
2. Szamosi and Duxburie  
3. Seely  
4. Bamberger and Meshowlem  
5. Organization Based on HR  
6. Hall  
7. Organization Based on Structure

پایه‌گذاری کردند. این فرض را می‌توان در تحقیقات مایلز و اسنو مشاهده کرد<sup>[۶]</sup>. به زعم آنان در صورتی که سازمان اهداف و مسیر خود را مشخص می‌کند، سایر عوامل تغییر از آن الزاماً پیروی می‌کنند. سازمان آنان، سازمان اهداف محور<sup>۲</sup> تلقی می‌شد. با ورود تکنولوژی به قلمرو مدیریت باعث شد تا سازمان، مبتنی بر تکنولوژی مطرح شود. به زعم افرادی مانند وودوارد<sup>۳</sup> تامپسون<sup>۴</sup> و پرو سایر عوامل تغییر از تکنولوژی تبعیت کرده و به این لحاظ، سازمان آن‌ها سازمان تکنولوژی محور قلمداد می‌شود. در نهایت عده‌ای دیگر از صاحب نظران فرهنگ را به عنوان شالوده و اساس تغییرات سازمانی تلقی می‌کنند. اگرچه آنان اعتقاد داشتند که تغییرات فرهنگی، بطئی است، اما از طرف دیگر سازمان را چیزی جز فرهنگ نمی‌دانستند. هریسون<sup>۵</sup>، مارتین<sup>۶</sup> اشنایدرو هندی از جمله این افراد به شمار می‌آیند [۷]. علی‌رغم وجود نگرش‌های مختلف صاحب نظران مذکور، موضوع مشترک هر یک از آن‌ها این بود که برای تبیین دیدگاه‌های خود از نقاط مرجعی استفاده کردند که نتیجه آن، ایجاد گونه‌های مختلفی از موضوعات یا استراتژی‌های تغییر به شمار می‌رفت، به عنوان مثال، بامبرگرو مشولم [۸] با استفاده از دو نقطه مرجع استراتژیک کنترل محصول (بازده) یا کنترل فرایند (رفتار) از یک طرف و بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی از طرف دیگر به ۴ گونه از استراتژی‌های منابع انسانی متعهدانه، پدرانیه، ثانویه و پیمان کارانه دست پیدا کردند. در حوزه تکنولوژی، پرو با استفاده از دو نقطه مرجع استراتژیک، "تنوع‌پذیری مشاغل" و "تجزیه‌پذیری مشاغل" به چهار گونه تکنولوژی، عادی، مهندسی، هنری / صنعت‌گرا و پیچیده نائل شد. در موضوع فرهنگ دنیسون و میشرا با معرفی دو نقطه مرجع، تأکیدات استراتژیک (داخل یا خارج) و نیازهای محیط (ثبات و پایداری یا انعطاف‌پذیری)، چهارگونه، فرهنگ تداوم رویه، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انعطاف‌پذیری را معرفی کردند. برنز و استاکر با به کارگیری طیفی که یک سر آن ساختارهای ماشینی و سر دیگر آن ساختارهای ارگانیکی بود، سعی کردند تا مؤلفه‌های هر یک از این ساختارها را تشریح کنند [۸]. دفت این دو وضعیت را به ۴ گونه تبدیل کرد [۹]. در خصوص اهداف نیز می‌توان به الگوی گونه‌شناسی مایلز و اسنو اشاره کرد. آن‌ها

1. Miles and Snow
2. Organization Based on objective
3. Woodward
4. Thompson
5. Harrison
6. Martin

با دو نقطه مرجع، تغییرات سریع و عدم اطمینان زیاد از یک طرف و تغییرات بطئی و عدم اطمینان کم از طرف دیگر به چهار نوع هدف یا چهار نوع استراتژی سازمانی، تدافعی، واکنشی، تحلیلگرانه و آینده نگر دست پیدا کردند [۶]. به این ترتیب، اولین و مهم ترین تأثیر استفاده از نقاط مرجع استراتژیک، ایجاد گونه‌های استراتژیهای یک موضوع تغییر سازمانی بود، گونه‌هایی که ملاک تفکیک آن‌ها نقاط مرجع بودند. از آن جا که در مجموعه تحقیقات قبلی سعی می‌شد تا عملکرد بالایی سازمان‌ها به تأکید مدیران بر اهمیت دادن به یک موضوع تغییر به عنوان موتور محرکه سازمان ارتباط داده شود، این سؤال مطرح می‌شد که آیا هر یک از این رویکردها به طور جداگانه برای عملکرد بالایی سازمانی کفایت لازمه را داشت یا خیر؟ بر اساس دیدگاه اینیام [۱۰، صص ۹-۱۵] به نظر می‌رسد که تأکید بر استراتژی‌های تغییر، اگرچه می‌تواند به عنوان شرط لازم برای موفقیت سازمان‌ها قلمداد شود، اما شرط کافی، هماهنگی بین این استراتژی‌ها است. از طرف دیگر چون به زعم جوشی و همکاران، مطالعه‌ای تا به حال رابطه بین عملکرد و هماهنگی را به طور مستقیم به اثبات نرسانده است و این رابطه، صرفاً تحت شرایط متغیرهای تعدیل کننده، معنادار شده و این ادعا به وسیله وست و شوانک<sup>۱</sup> هامبورگ<sup>۲</sup> و همکاران و لیندمن<sup>۳</sup> و همکاران مورد تأکید قرار گرفته است [۱۱، صص ۵۰۳-۵۱۷] در این صورت بررسی رابطه مذکور در ادبیات مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار شده است.

### ۳- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث ماهیت و هدف آن با رویکرد ترکیبی بررسی شد. ابتدا با روش کیفی و ملاحظات خاص آن داده‌های اولیه جمع‌آوری و سپس روش کمی نسبت به نتایج به دست آمده از مرحله اول اقدام نمود. تشریح و توضیحات مرتبط با مراحل مختلف مطالعه انجام گرفته با رویکرد ترکیبی در ادامه ارائه شده است.

### ۳-۱- روش شناسی تحقیق کیفی

روش اجرای این تحقیق در ابتدا روش کیفی بود که در نهایت منجر به ایجاد مدل و نتایج شد.

---

1. West and Schwenk  
2. Homburg et al  
3. Lindman et al

به منظور هم پوشانی نتایج تحقیق کیفی، هم چنین از روش کمی نیز استفاده شد. استفاده از هر دو روش که اصطلاحاً آنرا کثرت گرایی می‌نامند از طریق الف- استفاده از چند روش (روش کمی و کیفی)؛ ب- استفاده از چند محقق؛ ج- استفاده از چند ابزار شامل پرسشنامه، مصاحبه نیمه باز و مشاهده انجام گرفت. نمونه‌های مورد آزمون پژوهش حاضر شامل کلیه شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران بود که در طول سال‌های ۷۹-۱۳۸۴ به طور مستمر فعالیت پروازی داشته و هیچ کدام فعالیت خود را تعطیل نکرده بودند. شرکت‌های به دست آمده با رویکرد قضاوتی، دوازده شرکت شدند. تعداد مصاحبه‌شوندگان نیز هفتاد و یک نفر بود. به دلیل ۱-عدم تغییر شرایط طبیعی جامعه بررسی شده و ۲-عدم تمایل به دست کاری یا تغییر متغیرها، ۳-سعی در ایجاد فهم و درک پدیده‌ای خاص ۴-استفاده از روش‌های مختلف در جمع‌آوری و گردآوری داده‌ها، ۵-سعی در شناخت رابطه علی از طریق بسط و گسترش تئوری و ۶-تأکید محقق بر داده‌ها به جای مفروضات از پیش تعیین شده، این رساله در بخش تحقیق کیفی از روش تحقیق موردی استفاده کرد. در اجرا از الگوی پنج مرحله‌ای پندیت (۱۹۹۶) به شرح زیر استفاده شد.

مرحله اول- مرور ادبیات فنی و انتخاب مورد: در این مرحله، سؤال اصلی تحقیق مطرح شد. علت طرح این سؤال به دلیل تمرکز تلاش محقق بر محور اصلی تحقیق و جلوگیری از ورود متغیرهای غیر مرتبط بود. سؤال اصلی تحقیق عبارت بود از:

آیا افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) با توجه به نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد / توجه به داخل، کنترل زیاد / توجه به خارج، کنترل کم / توجه به داخل و کنترل کم / توجه به خارج) باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود؟ البته این سؤال به آزمون شوندگان ارائه نشد بلکه چارچوب اصلی را برای تیم تحقیق ترسیم می‌کرد. در همین مرحله نیز باید در خصوص نمونه‌ها نیز اتخاذ تصمیم می‌شد. به همین دلیل بر خلاف سایر انواع نمونه گیری‌ها که در آغاز تحقیق به صورتی از پیش تعیین شده مشخص می‌گردند، این نوع نمونه‌گیری درحین پژوهش و بر حسب مورد انجام شد [۱۲، ص ۱۲۲]. به همین دلیل در روش تحقیق موردی، نمونه‌گیری مبتنی بر روش‌های آماری نیست [۱۳، ص ۱۲]. در تحقیق حاضر، نمونه‌ها پس از بررسی اطلاعات واقعی کلیه شرکت‌های هواپیمایی خارجی با دو شاخص کارایی و اثربخشی

در یک روند ۶ ساله (۱۳۷۹-۱۳۸۴)، به صورت قضاوتی و در حین پژوهش انتخاب شدند. مرحله دوم - تدوین چگونگی جمع‌آوری داده‌ها و ورود به میدان تحقیق: برای جمع‌آوری داده‌ها از یک تیم استفاده شد. بخشی از این تیم که کار تحقیقی را نیز انجام می‌داد پس از یک دوره آموزشی، در کنار محقق نسبت به مصاحبه‌ها اقدام کرد. به منظور تسهیل در تحلیل داده‌ها، از روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها مانند مشاهده محیط کار، مشاهده اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌باز استفاده می‌شد. پس از هر مراجعه، مشاهدات اعضای تیم در خصوص شرایط فیزیکی محل و چگونگی روابط کارکنان و مدیران مکتوب می‌شد. در هنگام شروع مصاحبه، سؤالاتی به آزمون شونده گفته می‌شد. این سؤالات که باعث به وجود آمدن یک مصاحبه نیمه باز می‌شد، مبنای تحلیل‌های کیفی قرار می‌گرفت.

مرحله سوم - تنظیم داده‌ها: به منظور منظم کردن داده‌ها سعی شد تا از یادداشت‌برداری به طور کامل استفاده شود. این یادداشت‌ها دوباره در جلسات بعدی تیم مورد بحث قرار گرفت و پس از ترتیب و تأخر آن‌ها با چگونگی سؤالات پاسخ داده شده در پرسشنامه‌ها مطابقت داده شد. این روش که در اصطلاح آزمون ممیزی نامیده می‌شود، برای تقویت پایایی تحقیق استفاده شد. همچنین برای روایی تحقیق از روش تصدیق و اعتماد استفاده شد [۱۴، ص ۲۰۱].

مرحله چهارم - تحلیل داده‌ها و رسیدن به کفایت: برای تحلیل داده‌ها در این تحقیق از سه نوع کدینگ استفاده شد.

۱- کد گذاری باز: در این نوع کدگذاری جملات به دست آمده تنظیم و دسته‌بندی شده و با حمایت ادبیات تحقیق در یک نظم جدید قرار گرفتند. پس از دسته‌بندی داده‌های خام، مفاهیم مشترک استخراج شدند.

۲- کدگذاری محوری: در این نوع کدگذاری، کلیه مقولات به دست آمده در مرحله کدگذاری باز، به لحاظ ارتباط با زیر مقوله‌ها و مقوله‌های اصلی بررسی شدند. هدف از این کار، به دست آوردن مقوله هسته‌ای و اصلی تحقیق بود. این کار با استفاده از مدل استراوس و کوربین که به مدل پارادیمی معروف است انجام گرفت.

۳- کدگذاری انتخابی: در این مرحله، عامل اصلی و محوری مجموعه مقولات مشخص می‌شد. در این تحقیق به منظور حصول کفایت نظری، عمل تحقیق بر روی کلیه نمونه‌ها انجام گرفت.

مرحله پنجم - مقایسه با ادبیات تحقیق: نتایج این مرحله در بخش یافته‌ها و نتایج تحقیق ارائه شده است.

#### ۴- جانمایی نمونه‌های تحقیق به لحاظ عملکرد

مدل استفاده شده برای جانمایی شرکت‌های هواپیمایی از لحاظ عملکرد، مدل لیدوکا و کاوالیاسکاس بود. طبق این مدل، شرکت‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند [۱۵]:

۱- اثربخشی بالا، کارایی بالا.

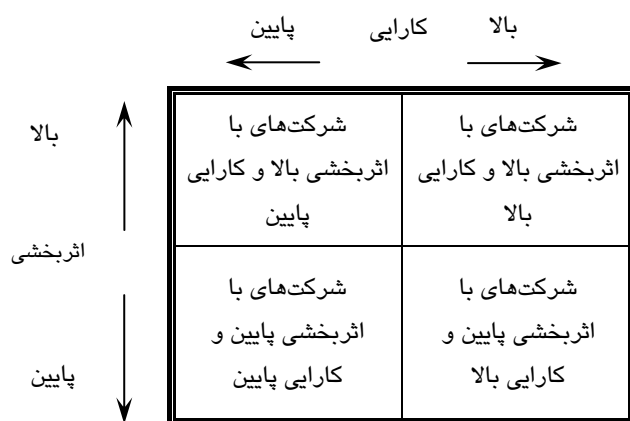
۲- اثربخشی پایین، کارایی پایین.

۳- اثربخشی بالا، کارایی پایین.

۴- اثربخشی پایین، کارایی بالا.

نمونه‌های تحقیق حاضر در گروه ۱، ۲ و ۴ قرار گرفتند. با استفاده از مدل مذکور به شرح نمودار شکل ۱، عملکرد شرکت‌ها در طول دوره ۶ ساله از مدارک و اسناد واقعی استخراج شده و سپس در پایان هر سال میزان کارایی و اثربخشی آن‌ها بر مبنای شاخص در صد رتبه بندی شدند (میزان کارایی و اثربخشی قوی ترین شرکت در هر سال معادل صد در صد و سایر شرکت‌ها بر این اساس در صد گیری شدند). سپس نمودار شکل ۱ در محورهای افقی و عمودی به ۶ قسمت تقسیم شد (هر قسمت نشان دهنده یک سال) و با انتقال در صد کارایی و اثربخشی هر شرکت به نمودار، جایگاه و موقعیت هر شرکت برای کل دوره ۶ ساله به دست آمد. به این ترتیب شرکت‌های امارات، لوفت‌هانزا و ک.ا.ل.ام جزو شرکت‌های موفق و شرکت‌های ترکیه، گلف ایر، جزء شرکت‌های نیمه موفق و شرکت‌های آلیتالیا، بریتیش ایرویز، کویت، سوریه، جزء شرکت‌های نسبتاً موفق و در نهایت شرکت‌های آنرفلوت، اطریشی و آزال جزء شرکت‌های ناموفق درآمدند.

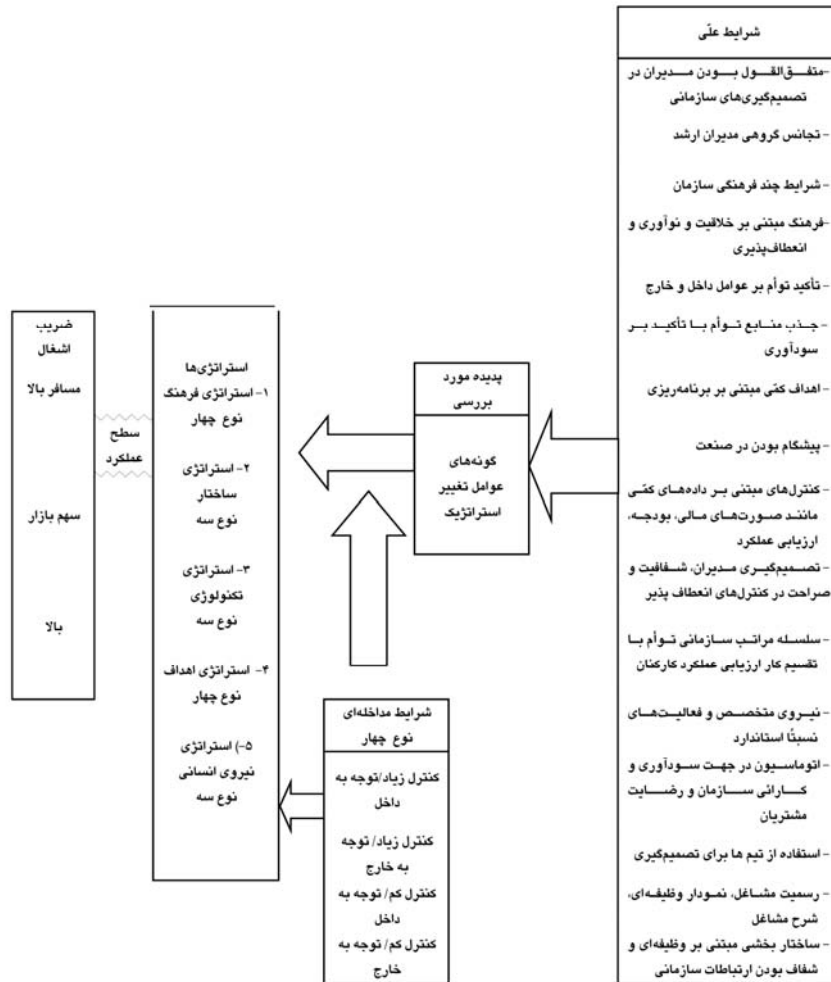




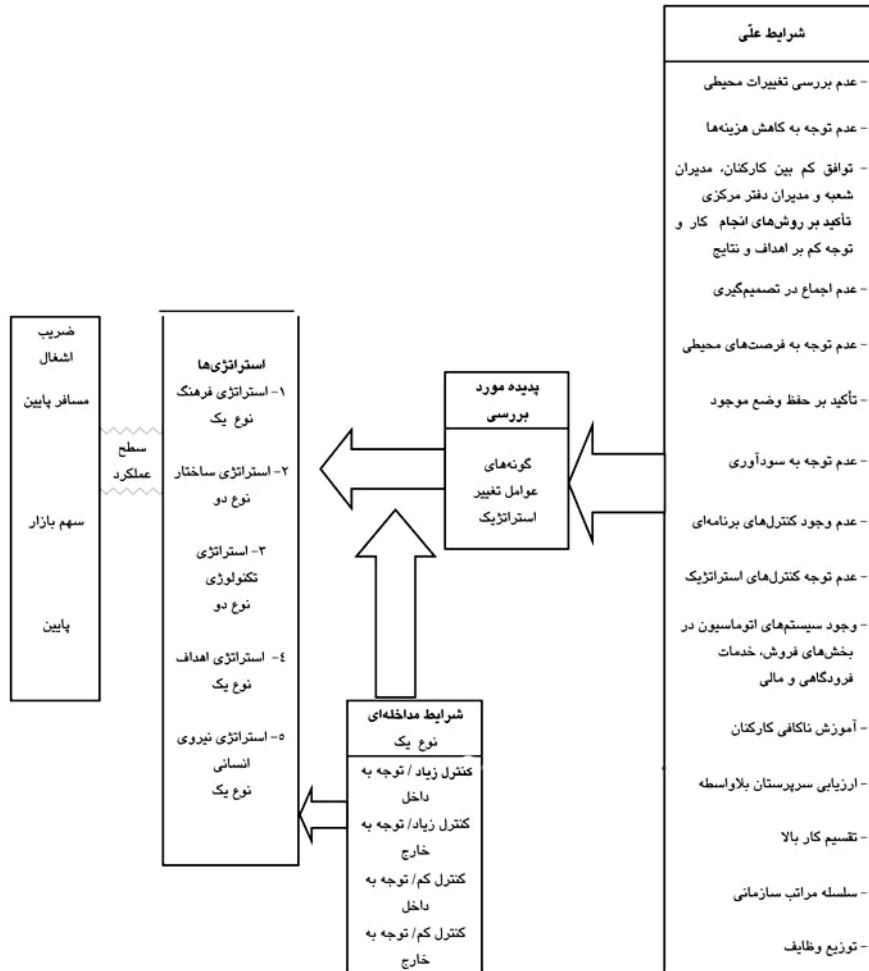
شکل ۱ نمودار طبقه‌بندی شرکت‌ها با معیار اثربخشی و کارایی [۱۵، ص ۲۶]

### ۵- یافته‌های تحقیق کیفی

پس از جانمایی شرکت‌های هوایی برای شناسایی گونه‌های استراتژی تغییر شرکت‌های هوایی در روش کیفی، پس از جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تلخیص داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات موجز بر اساس تشابهات حول یک موضوع خاص (عملیات کدینگ باز، محوری و انتخابی) در نهایت به یک مدل مفهومی منجر شد که از طریق آن گونه‌های شرکت‌ها به تفکیک موفق، نیمه موفق، نسبتاً موفق و ناموفق (که پیش از آن در مرحله جانمایی مشخص شده بودند) انتخاب شدند. هر یک از این مدل‌های مفهومی متکی بر مجموعه بی‌شماری از سؤالات و پاسخ‌های آزمون شوندگان بود که از ارائه آن‌ها در این مقاله خودداری می‌شود. در شکل‌های ۲ و ۳، دو مدل مفهومی استخراج شده از شرکت‌های موفق و ناموفق به عنوان نمونه انعکاس پیدا کرده است.



شکل ۲ مدل مفهومی پدیده گونه‌های استراتژی تغییر در شرکت‌های موفق



نمودار شکل ۳ مدل مفهومی پدیده گونه‌های استراتژی تغییر در شرکت‌های ناموفق

نوع گونه‌های ارائه شده در مدل‌های مفهومی هر گروه از شرکت‌ها به شرح جداول فوق همان وجه غالب یا بیش‌ترین فراوانی گونه ای است که آزمون شونندگان به آن پاسخ داده بودند، به عنوان مثال در گروه شرکت‌های موفق میزان تعداد فراوانی گونه چهار (وجه غالب گونه گروه موفق)، برای شرکت امارات ۲۱، لوفت هانزا ۱۹ و ک.ال.ام / ایر فرانس ۱۶ بود. به

عبارت دیگر به موازات افزایش میزان عملکرد شرکت‌ها درون هر گروه، میزان هماهنگی نیز افزایش پیدا می‌کرد (هماهنگی درون گروهی). این موضوع در کل شرکت‌ها نیز صادق بود، یعنی به همان اندازه که عملکرد در بین کل شرکت‌ها افزایش پیدا می‌کرد، نخست گونه‌ها از ۱ به ۲، سپس به ۳ و در نهایت ۴ افزایش پیدا می‌کرد و دوم این که مقدار هماهنگی بین گونه غالب نیز بیشتر می‌شد.

نتایج خلاصه شده فوق به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱ گونه‌های مقولات شناسایی شده شرکت‌ها (روش کیفی)

گروه شرکت‌ها	نقطه مرجع	هدف	فرهنگ	نیروی انسانی	تکنولوژی	ساختار	میزان هماهنگی
موفق	۴	۴	۴	۳	۳	۳	بالا
نیمه موفق	۳	۳	۳	۲	۲	۲	متوسط
نسبتاً موفق	۲	۲	۲	۱	۲	۲	متوسط
ناموفق	۱	۱	۱	۱	۱	۲	پایین

به این ترتیب یافته‌های تحقیق کیفی با استفاده از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین و مدل پندیت عبارت بود از: ۱- مقولات محوری شرکت‌های هواپیمایی، اهداف، ساختار، تکنولوژی، فرهنگ و نیروی انسانی می‌باشند.

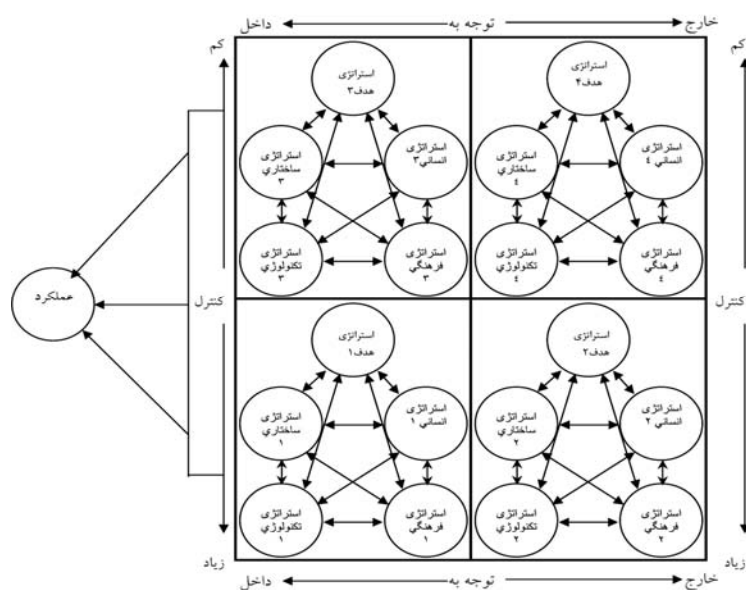
۲- گونه استراتژی غالب شرکت‌های موفق ۴، شرکت‌های نیمه موفق ۳، شرکت‌های نسبتاً موفق ۲ و شرکت‌های ناموفق ۱ می‌باشد.

۳- به موازات افزایش عملکرد شرکت‌ها، گونه آن‌ها از ۱ به ۲ سپس به ۳ و در نهایت ۴ افزایش پیدا می‌کند.

۴- به موازات افزایش هماهنگی از گروه شرکت‌های ناموفق به نسبتاً موفق، نیمه موفق و موفق، میزان کارایی و اثربخشی آن‌ها بالا می‌رود.

۵- همزمان با افزایش کارایی و اثربخشی شرکت‌ها، گونه‌های عوامل تغییر استراتژیک از گونه ۱ به ۲ و بعد از آن به ۳ و در نهایت به ۴ افزایش می‌کنند.

۶- حتی در داخل گروه‌ها که یک گونه غالب وجود دارد با افزایش هماهنگی عوامل حول گونه غالب میزان کارایی و اثربخشی نیز افزایش پیدا می‌کند.  
به این ترتیب در پایان یافته‌های تحقیق کیفی، مدل نظری زیر به شرح شکل ۴ قابل استنتاج می‌شود:



شکل ۴ چارچوب نظری تحقیق: گونه‌های استراتژی موضوعات تغییر

برای تبیین بهتر مدل، موارد زیر قابل امعان نظر می‌باشد:

- ۱- سازمان‌ها بر اساس نوع نقطه مرجع استراتژیک (کنترل کم یا زیاد و میزان تأکید بر داخل یا خارج سازمان) در یکی از گروه‌های چهارگانه قرار می‌گیرند.
- ۲- در هر یک از این گروه‌های چهارگانه، استراتژی‌های تغییر (اهداف، ساختار، نیروی انسانی، فرهنگ و تکنولوژی)، دارای یک گونه خاص می‌باشند. به طور مثال سازمان‌هایی که در گروه ۱ قرار دارند، دارای گونه‌های استراتژی نوع ۱ بوده و سازمان‌هایی که در گروه ۴ قرار دارند، دارای گونه‌های استراتژی نوع ۴ می‌باشند. برای هر استراتژی (اهداف، ساختار،

نیروی انسانی، فرهنگ و تکنولوژی)، چهار گونه وجود دارد.

۳- شرح هر یک از این گونه‌ها در جدول ۲ آورده شده است، به عنوان مثال، سازمانهایی که در استراتژی‌های گروه ۱ قرار دارند، دارای گونه‌های ساختار خیلی مکانیکی، تکنولوژی ساده و تکراری، نیروی انسانی پدران، هدف از نوع تدافعی و فرهنگ بورکراتیک هستند. در ضمن نقطه مرجع این سازمان‌ها نیز از نوع ۱، یعنی توجه به داخل سازمان توأم با کنترل زیاد است. مدل مذکور مبنای روش تحقیق کمی قرار گرفته و فرضیه زیر را مورد آزمون قرار داد:

افزایش هماهنگی گونه‌های استراتژیهای تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) با توجه به نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد / توجه به داخل، کنترل زیاد / توجه به خارج، کنترل کم / توجه به داخل و کنترل کم / توجه به خارج) باعث افزایش عملکرد می‌شود.

#### ۶- روش‌شناسی تحقیق (کمی)

از نوع مطالعات همبستگی و زمینه‌یابی بود. مراحل اجرایی این روش به شرح زیر است:

از طریق مدل مفهومی به دست آمده از نتایج تحقیق کیفی سعی شد تا سازمان‌ها به لحاظ عملکرد و گونه‌های استراتژی‌های تغییر جانمایی و دسته‌بندی شوند. به این ترتیب:

الف- از طریق گزارشات رسمی و غیررسمی سازمان‌های دولتی و غیردولتی، میزان پروازها و سهم بازار ایرلاین‌های هوایی پروازکننده به ایران استخراج و عملکرد شرکت‌ها (روند ۶ساله) مشخص شد. انجام این مرحله منجر به انتخاب و دسته‌بندی آزمون‌شوندگان تحقیق شد که جزئیات آن در بخش جانمایی نمونه‌های تحقیق آمده است.

ب- از طریق پرسشنامه محقق ساخته و ارسال آن به شرکت‌های استخراج شده در بند الف، گونه‌های عوامل تغییر شرکت‌های هواپیمایی، مورد بررسی قرار گرفت.

ج- در ادامه و به منظور شناسایی وضعیت متغیرهای تعدیل‌کننده (کنترل‌های کم و انعطاف‌پذیر از یک طرف و توجه به داخل و خارج از طرف دیگر)، پرسشنامه دوم محقق ساخته در بین آزمون‌شوندگان توزیع شد. نتیجه این مرحله تعیین وضعیت نقاط مرجع استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی بود.

ه- در نهایت با داشتن نوع استراتژی یا گونه موضوعات تغییر هر یک از شرکت‌های هوایی از یک طرف و داشتن نقطه مرجع استراتژیک آن‌ها، آزمون‌های آماری انجام شد. به لحاظ محدود

بودن جامعه آماری از نمونه‌های در دسترس استفاده و برای اندازه‌گیری پایایی ابزار (پرسشنامه) از آلفای کرونباخ استفاده شد. هم چنین برای اعتبار ابزار تحقیق از اعتبار محتوا (صوری) با کمک‌گیری از نخبگان و اساتید صاحب نظر در رشته مدیریت استراتژیک بهره گرفته شد. از مدیران صنعت نیز برای تقویت این اعتبار استعمال شد. نوع استفاده از آزمون‌های آماری (همبستگی، آنالیز واریانس...) نیز بر اساس سؤال و فرضیه تحقیق انتخاب شدند. جدول ۲ به طور خیلی خلاصه جامعه، نمونه و چگونگی ابزار آزمون کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۲ جامعه، نمونه و چگونگی انجام روش آزمون کمی

تعداد شرکت‌ها (جامعه تحقیق)	تعداد نمونه‌ها	پرسشنامه اول	پرسشنامه دوم
۱۲ شرکت شامل کلیه شرکت‌هایی که در طول سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۴ به طور پیوسته به ایران پرواز داشته‌اند (به غیر از شرکت هوایی عربستان که به علت وجود انحصار مسیر حج از آزمون خارج شد).	۷۱ نفر که به طور متوسط از ۱۲ شرکت مورد آزمون ۶ نفر از هر شرکت به پرسشنامه‌های ارسالی پاسخ دادند.	موضوع مورد آزمون: نوع گونه استراتژی‌های تغییر شرکت‌ها (نیروی انسانی، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی و اهداف) تعداد سؤالات: ۲۰ سؤال چهار گزینه‌ای	موضوع مورد آزمون: نوع گونه نقاط مرجع استراتژیک شرکت‌ها شامل: الف- نوع تأکید بر داخل یا خارج؛ ب- نوع کنترل (شدید یا انعطاف‌پذیر) تعداد سؤالات: ۱۴ سؤال ۵ گزینه‌ای

## ۷- یافته‌های تحقیق کمی

یافته‌های به دست آمده از روش کمی عبارت بودند از:

۱- رابطه معناداری بین گونه‌های استراتژی‌های شرکت‌های هواپیمایی (ساختار، تکنولوژی، اهداف، نیروی انسانی، فرهنگ) و نقاط مرجع استراتژیک با عملکرد وجود دارد. به عبارت دیگر نخست استراتژی‌های موثر در افزایش عملکرد، ساختار، تکنولوژی، اهداف، نیروی انسانی و فرهنگ بودند. و دوم این که نشان داده شد که وجه غالب گونه استراتژی‌های شرکت‌های هواپیمایی به شرح جدول ۱ به این صورت است: شرکت‌های موفق دارای گونه ۴، نیمه موفق،

گونه ۳، نسبتاً موفق گونه ۲ و ناموفق، گونه ۱.

۲- رابطه معناداری بین گونه‌های استراتژی‌های شرکت‌های هواپیمایی (ساختار، تکنولوژی، اهداف، نیروی انسانی، فرهنگ) و نقاط مرجع استراتژیک نیز مورد تأیید قرار گرفت (به شرح جدول ۱). به عبارت دیگر عنوان شد که ارتباط معناداری بین «گونه‌های استراتژی‌های شرکت‌های هواپیمایی با «نقاط مرجع استراتژیک» وجود داشته و هماهنگ با تغییر این گونه‌ها از ۱ به ۲ و سپس به ۳ و در نهایت به ۴، گونه نقاط مرجع استراتژیک نیز به همین ترتیب تغییر می‌کنند. یافته‌های مرحله ۱ و ۲ به شرح جدول ۳ می‌باشد:

جدول ۳ ارتباط گونه‌های استراتژی‌های تغییر با نقاط مرجع و نوع عملکرد شرکت‌های هوایی

موضوع گونه	گونه استراتژی‌های تغییر					عملکرد شرکت
	ساختار	تکنولوژی	نیروی انسانی	هدف	فرهنگ	
گونه ۱	خیلی مکانیکی	ساده / تکراری	پدرانه	تدافعی	بورکراتیک	ناموفق
گونه ۲	مکانیکی	مهندسی	ثانویه	واکنشی	ماموریتی	نسبتاً موفق
گونه ۳	ارکانیکی	هنری	متعهدانه	تحلیل گرانه	مشارکتی	نیمه موفق
گونه ۴	خیلی ارکانیکی	پیچیده	پیمان کارانه	پیش گامانه	انعطاف‌پذیر ی	موفق

۳- رابطه معناداری بین افزایش عملکرد (کارایی و اثربخشی) با افزایش هماهنگی کل شرکت‌های هواپیمایی (بدون تفکیک به شرکت‌های موفق، نیمه موفق، نسبتاً موفق و نا موفق) مورد آزمون قرار گرفت. برای به دست آوردن میزان هماهنگی، نخست گونه استراتژی غالب هر یک از شرکت‌ها به دست آمد. پس از آن، میزان هماهنگی هر شرکت که عبارت بود از فراوانی نسبی مشاهدات مرتبط با گونه غالب در مقایسه با کارایی و اثر بخشی آنها به دست آمد. با تأکید بر میزان همبستگی‌های به دست آمده بین عامل هماهنگی با کارایی و اثربخشی عنوان شد که ارتباط معناداری بین «هماهنگی استراتژی گونه‌ها» با «کارایی و اثربخشی»



شرکت‌های هواپیمایی وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری نشان داد :

۱-۳- به موازات افزایش هماهنگی از گروه شرکت‌های ناموفق به نسبتاً موفق، نیمه موفق و موفق، میزان کارایی شرکت‌ها بالا می‌رود.

۲-۳- به موازات افزایش هماهنگی از گروه شرکت‌های ناموفق به نسبتاً موفق، نیمه موفق و موفق، میزان اثربخشی شرکت‌ها بالا می‌رود.

۳-۳- هم زمان با افزایش کارایی و اثربخشی شرکت‌ها، گونه‌های عوامل تغییر استراتژیک از گونه ۱ به ۲ و بعد از آن به ۳ و در نهایت به ۴ افزایش پیدا می‌کنند.

۴- تحقیق کمی در مرحله چهارم به دنبال کشف این موضوع بود که اگر چه افزایش هماهنگی در کل شرکت‌ها با عملکرد رابطه دارد، اما آیا این ارتباط در داخل گروه‌ها که دارای گونه استراتژی غالب یکسانی بودند نیز مصداق دارد یا خیر. به این منظور ارتباط میزان هماهنگی در هر گروه با کارایی و اثربخشی در همان گروه مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۴ منعکس شده است.

جدول ۴ رابطه هماهنگی با کارایی و اثربخشی در شرکت‌های موفق، نیمه موفق، نسبتاً موفق و ناموفق

رتبه کارایی	رتبه اثربخشی	رتبه هماهنگی	میزان کارایی	میزان اثربخشی	فراوانی نسبی هماهنگی (درصد)	تعداد مشاهدات	فراوانی هماهنگی	گونه غالب	تفریح / تفریح‌گت
۱	۱	۱	۹۹	۱۰۰	۰/۵۸۳	۳۶	۲۱	۴	امارات
۲	۲	۲	۹۸	۶۴	۰/۵۲۷	۳۶	۱۹	۴	لوفت هانزا
۳	۳	۳	۹۷	۵۴	۰/۴۴۴	۳۶	۱۶	۴	ک.ال.ام / ایرفرانس
۱	۱	۱	۸۱	۳۶	۰/۵۵۵	۳۶	۲۰	۳	گلف ایر

ادامه جدول ۴

رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه
رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه
۲	۲	۲	۷۹	۲۲	۰/۵۰۰	۳۰	۱۵	۳	ترکیش ایر لاین	
۱	۱	۱	۸۰	۲۲	۰/۵۲۷	۳۶	۱۹	۲	آلیتالیا	
۳	۳	۳	۷۲	۱۴	۰/۵۰۰	۴۲	۲۱	۲	کویت	
۴	۲	۲	۵۴	۲۱	۰/۵۲۷	۳۶	۱۹	۲	بریتیش ایرویز	
۲	۴	۴	۷۸	۱۲	۰/۴۶۶	۳۰	۱۴	۲	سوریه	
۱	۱	۱	۴۸	۱۴	۰/۵۵۵	۳۶	۲۰	۲	اطریشی	
۲	۲	۲	۴۷	۱۲	۰/۵۰۰	۳۶	۱۸	۱	اثر فلوت	
۳	۳	۳	۴۵	۷	۰/۴۴۴	۳۶	۱۶	۱	آزال	

با توجه به اطلاعات جدول فوق مشخص می‌شود که حتی به موازات افزایش میزان هماهنگی در درون گروه شرکت‌های موفق، نیمه موفق، نسبتاً موفق و نا موفق، میزان کارایی و اثربخشی آنها نیز بالاتر می‌رود. به عبارت دیگر، ارتباط مستقیمی بین عامل هماهنگی با گونه استراتژی‌های ساختار، تکنولوژی، نیروی انسانی، فرهنگ، هدف، نقطه مرجع استراتژیک و عملکرد درون گروهی شرکت‌های هواپیمایی وجود دارد.

## ۸- نتیجه‌گیری

در حوزه هماهنگی، این پژوهش، نظریه جوشی و همکاران، که اظهار می‌کند، مطالعه‌ای تا به حال رابطه بین عملکرد و هماهنگی را به طور مستقیم به اثبات نرسانده و این رابطه صرفاً تحت شرایط متغیرهای تعدیل کننده معنا دار می‌شود [۱۱، ص ۵۰۰]، توانست این رابطه را مورد تأیید قرار دهد. هم چنین با توجه به این که شرکت‌های نا موفق، نیمه موفق و سپس نسبتاً موفق و در نهایت موفق از یک چرخه تکاملی برخوردار بودند، (از گونه ۱ به ۲ و سپس به ۳ و در نهایت به ۴)، در این صورت نتایج این فرضیه با تحقیقات کرت و رویر و لات گارت وان دان برگ [۱۶، صص ۷۸۲-۷۹۰] با عنوان "مدیریت عملکرد یکپارچه" که بر "ادبیات هماهنگی بلوغ" تأکید می‌ورزیدند، مطابقت داشت. فرضیه اصلی با تأیید رابطه هماهنگ کلیه عوامل تغییر استراتژیک

با متغیر عملکرد (اثر بخشی و کارایی)، ضمن تأیید مدل‌های هماهنگی یک عاملی مانند مدل پاول کوزینز [۱۷] و مدل مایکل بیر [۱۸، صص ۴۰۳-۴۲۸] که صرفاً بر عامل استراتژی به عنوان تنها موتور محرکه تغییر در سازمان تأکید می‌ورزد و یا مدل هماهنگی دو عاملی ونکاترامان [۱۹، صص ۴۴۵-۴۶۵] که رابطه تکنولوژی اطلاعات و قلمرو کسب و کار با توجه به دو نقطه مرجع استراتژیک توجه به داخل و خارج را مورد تأکید قرار می‌داد، نسبت به تکمیل و تأیید مدل‌های مذکور اقدام کرد. از طرف دیگر تأیید فرضیه فوق با دیدگاه اینام که اظهار می‌کند، شرکت‌های موفق شرکت‌هایی هستند که به دنبال هماهنگی و پیوستگی هستند، تطبیق داشت.

در حوزه عوامل تغییر استراتژیک و رابطه آن‌ها با عملکرد، نتایج این پژوهش با تحقیقات شش عاملی ویزبورد [۲۰، صص ۴۳۰-۴۴۷]، تحقیقات هفت اس، وایپ و پتیگرو [۲۱، صص ۴۵-۱۰۲] و تعیین‌کننده‌های عملکرد سازمانی استیفن جی وریک و مایکل اچ مک گیورن [۲۲، صص ۴۱۷-۴۳۵] مطابقت داشت. اما محققان فوق تأثیر عوامل را به صورت یک بعدی با عملکرد مورد بررسی قرار داده ولی این پژوهش برای هر استراتژی تغییر چهارگونه استراتژی به دست آورده که ارتباط هر یک از این گونه‌ها با عملکرد، باعث به وجود آمدن نوعی از شرکت به تفکیک موفق، نیمه موفق، نسبتاً موفق و ناموفق می‌شود. با توجه به این افتراق می‌توان مدعی بود که تأیید فرضیه فوق باعث تکمیل کردن تحقیقات قبلی در حوزه موضوعات یا استراتژی‌های تغییر سازمانی از طریق گونه‌شناسی استراتژی‌های تغییر شده است.

#### ۸-۱- پیشنهادها

از آن جا که نتایج این تحقیق تأیید کرد که هماهنگی بین عوامل تغییر استراتژیک ( ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی، اهداف و فرهنگ) با یکدیگر و هم چنین با نقاط مرجع استراتژیک [۲۲، صص ۲۱۹-۲۳۵] (چگونگی رویکرد توجه سازمان به بیرون یا داخل و نوع کنترل سازمان به لحاظ شدید یا انعطاف‌پذیر) با عملکرد (اثر بخشی و کارایی)، رابطه داشته و برای این رابطه مثبت می‌باشد. در نتیجه به منظور افزایش عملکرد سازمان‌ها، باید عوامل تغییر استراتژیک نخست با یکدیگر هماهنگ شده و دوم این که با نقاط مرجع استراتژیک هماهنگ شوند. مدیران ارشد سازمان‌ها برای افزایش عملکرد باید در ابتدا این استراتژی‌ها را گونه‌شناسی کرده و سپس گونه‌ها را با یکدیگر هماهنگ کنند. بر اساس مدل استخراج شده

این تحقیق، سازمان‌های درون هر صنعت به واسطه گونه استراتژی غالب، تشکیل یک خوشه را می‌دهند. به هر میزان که گونه‌های استراتژی‌های تغییر یک سازمان حول محور گونه غالب از هماهنگی بیشتری برخوردار باشند آن سازمان از عملکرد بالاتری درون این خوشه برخوردار است. در هر صنعت می‌توان حداقل یک خوشه و حداکثر چهار خوشه بر اساس شاخص نوع گونه استراتژی مشخص کرد. سازمان‌ها به منظور افزایش عملکرد و در راستای رشد باید بتوانند در مرحله اول به یک هماهنگی در گونه استراتژی‌های تغییر و گونه نقاط مرجع دست پیدا کنند. این هماهنگی باعث می‌شود تا چنین سازمانی درون خوشه خود به بالاترین عملکرد دست پیدا کند.

در این مرحله سازمان به یک نقطه اشباع از هماهنگی درونی دست پیدا کرده ولی می‌تواند با مکانیزم پارادایم شیفیت به گونه دیگری برای افزایش عملکرد مستمر انتقال یابد. تغییر در گونه‌های استراتژی‌های هر سازمانی مستلزم تغییر در رویکرد سازمان نسبت به نقاط مرجع استراتژیک و به تبع آن تغییر در عوامل تغییر استراتژیک است. در این مرحله سازمان از خوشه خود در یک صنعت خاص به خوشه دیگری در همان صنعت وارد می‌شود. چنین سازمانی باید بداند که در ادبیات هماهنگی، شرط لازم برای افزایش عملکرد، هماهنگی بین گونه‌های استراتژی تغییر بوده و شرط کافی هماهنگی بین این گونه‌ها با گونه نقاط مرجع می‌باشد. با رعایت این دو شرط، سازمان می‌تواند هم در گروه شرکت‌هایی که در آن گروه به لحاظ عملکردی قرار دارد، برتر شود و هم در مراحل رشد و بلوغ سازمانی خود، به طور دائمی در بین کل شرکت‌ها از افزایش عملکرد برخوردار شود.

## ۹- منابع

- [1] Widdis W; "Change is a necessity for survival in this competitive era. From a positive perspective"; 0- etd.uj.ac.za.raulib.rau.ac.za/theses/available/etd-12132004-112113/restricted/ CHAPTER2Final, 2003.
- [2] Szamosi and Duxburie;" Learning to overcome resistance to change in higher education"; Surveys. Canterburgey. Ac.nz.herds a O3/pdfsref/41189.pdf 2002.
- [3] SeelyC; "Change management:A base for knowledge\_shairing"; Knowledge management ,3;4;2000.

- [۴] بامبرگر پ.، مشولم ل.، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار): ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۸۱.
- [5] Hall R. H.; "Organization structure"; Processes and outcomes: New Jersey; prentice Hall, In 8th ed.2001.
- [6] Miles R. E., SnowCC; Organizational strategy, structure and process, New York, Mc Graw – Hill 1994.
- [۷] افجه س.ع.، مبانی فلسفه و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی؛ چ ۱، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- [8] Burns T. Stalker G.M.; "The management of Innovation"; London: Tavistock Publications, 1999.
- [۹] دفت، ر.ا.؛ تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی چ ۱، تهران انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [10] enennaam F.; "Dynamics of strategy ";Nyenrode Business Universiteit, Breukelin. ISBN:90-3314-909;2006.
- [11] Kathuria ,R.,Joshi M.,porth S. J.; Organizational alignment and performance: Ppast, present and future; Management Deliusion, 45/3 2007 .
- [12] Daymon C., Holloway I. 2002; Qualitative research methods in public relations and marketing communications. RoutledgePublication,2002.
- [13] Strauss A. L. , Corbin J.; MBasics of qualitative research: Techniques and procedures for Developing Grounded theory, Beverly Hills, CA: Sage1998.
- [14] Guba. E. G., Lincoln Y. S.; "Competing paradigm in qualitative research"; New York: Sage Publication,1993.
- [15] Lydeka, Z.,Kavaliauskas J."Low-performingEnterprises, competitive advantages, Disadvantages,AND Strategies";*Journal of Business And Economics*, ISSN:1648-4460, 2006.

- [16] Verweire k. Van den Berge L.;“Integrated Performance ,management: Adding a new dimension ”; *Management Decision Journal*, VoL41,No.8; 2003.
- [17] Cousins ,P .D;“the alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage ”; International.
- [18] Venkatraman ,N;“Strategic alignment.12 manage.online executive education” ;n .V9.4. ,*Journal of Operation 8 Production Management* ,Vol.25/5, 2007.
- [19] Beer, M,Voelpel S.C., Leibold. M .Tekie E.B;“Strategic management organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined process”; *Long Range Planning Journal*,Vol.38,2005.
- [20] Weisbord, R “; Organizational diagnosis: Six places to look with or without a theory”; *Group and Organizational* Vol.1,2003.
- [21] Pettigrew A., Whipp R;“ Managing change for competitive success”; *Oxford: Blackwell.Humman Resource Management, Journal*, Volume 2 Issue - march1992. [www.blackwell\\_synergy.com/doi/abs/10.1111.j.1748-8583.1992.tb00262.x\(1992\)](http://www.blackwell_synergy.com/doi/abs/10.1111.j.1748-8583.1992.tb00262.x(1992))
- [22] Tvorik, S.J., Mc Givern.H; “Determinants of organizational Performance”; *Management Decision Journal*,ISSN:0021-147. 35/6,1997.
- [23] 23-Fiegenbaum, A.; Hart S. , Schendel D; “Strategic reference point theory”; *Strategic Mmanagement Journal*, Vol.17; 1996.