

## الگوی هماهنگی گونه‌های قدرت با گونه‌های تغییر و اثر این هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها

سیدعلی اکبر افجه‌ء\* - جمشید صالحی صدقیانی\*\*

ابراهیم محمودزاده\*\*\* - محسن ادبی فیروزجایی\*\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۱۹)

### چکیده

بیش از ۷۰٪ تلاش‌های تغییر، در تحقق اهداف پیش‌بینی شده ناکام می‌مانند. یکی از مهمترین دلایل این ناکامی، عدم هماهنگی گونه‌های تغییر با گونه‌های قدرت سازمانی می‌باشد. هدف از این مقاله، بررسی هماهنگی گونه‌های قدرت با گونه‌های تغییر و تاثیر آن بر عملکرد در ۱۸ مورد از شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع (غیرنظامی) می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی، از نظر نتیجه، کاربردی- توسعه‌ای و از نظر نوع داده، ترکیبی می‌باشد. در تحقیق کمی، ۱۰۵ پرسشنامه از استراتژیست‌های شاغل در شرکت‌ها جمع‌آوری شد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری" و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ و برای "تحلیل خوشه‌ای" و "تحلیل واریانس" از نرم افزار اس پی اس 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 شرکت‌های با هماهنگی بالاتر در گونه‌های تغییر و قدرت، دارای عملکرد بهتری هستند.

واژگان کلیدی: تغییر، قدرت، عملکرد، دلفی، تحلیل محتوا

\* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) adabi1358@gmail.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با فشارهای بسیاری برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار مواجه هستند که عدم توجه به این علائم می‌تواند بقا و اثربخشی آنها را با خطر مواجه سازد (ناماسیوایم، مایو و ژائو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در سال‌های اخیر، عملکرد سازمانی را میزان کارایی، اثربخشی و هم‌افزایی استراتژی‌ای کسب و کار تعریف کرده‌اند (اولسون، اسلاتر و هالت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد (دوتی، گلیک و هابر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). 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 (اعرابی، ۱۳۸۸). هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه‌ای است که طرح، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و همراستا می‌شوند (وای و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

یکی از عناصر یا پدیده‌های سازمانی، تغییر است. گونه‌شناسی‌های متفاوتی از تغییر بر اساس اندازه و سرعت، ماهیت توالی رویداد، تداوم، میزان پیچیدگی و یکنواختی انجام شده است (یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). از طرف دیگر، با مروری اجمالی بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دریافت؛ همچنان که نظریه پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (اندرسون و آکرمن، ۱۳۸۰). علیرغم اقبال عمومی به پذیرش و اجرای تغییرات توسط سازمان‌ها، تحقیقات صورت گرفته توسط بیر و نوری<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، واشینگتون و هاکر<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، پلنتیر<sup>۸</sup> (۲۰۰۶)، گلور<sup>۹</sup> (۲۰۰۷)، گودریچ<sup>۱۰</sup> و بالوگن و هایلی (۲۰۰۸) نشان داده‌اند که بیش از ۷۰٪ تلاش‌های تغییر، در تحقق اهداف و برنامه‌ها شکست خورده‌اند. شکست در اجرای تغییر ممکن است دلایل زیادی همچون عدم

- 
1. Namasivayam, Miao & Zhao
  2. Olson, Slater & Hult
  3. Doty, Glick, & Huber
  4. Way & Johnson
  5. Young
  6. Beer & Nohria
  7. Washington & Hacker
  8. Pelletiere
  9. Glor
  10. Goodrich

وجود دانش مدیریت تغییر به عنوان یک شایستگی مدیریتی، عدم حمایت مدیران ارشد، عدم حمایت مالی، استراتژی محور نبودن تغییر و نیز مساعد نبودن زمان تغییر داشته باشد. اما به گمان محققین، یکی از دلایلی که در سطح رفتاری می‌تواند منجر به شکست اجرای تغییر شود، شاید عدم هماهنگی گونه‌های تغییر با گونه‌های قدرت سازمانی (به عنوان یک مفهوم رفتاری که بستر ساز اجرای استراتژی است) باشد. تغییر در سازمان و عناصر آن، نیازمند اعمال قدرت بر افراد (اعم از حقیقی و حقوقی)، یعنی توانایی مجاب کردن افراد برای انجام کار توسط دیگری که در حالت عادی انجام نمی‌داد و یا توانایی به دست آوردن پیامدهای مطلوب (هیت، میلر و کوللا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) است و همان طور که ایگور آنسوف<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) می‌گوید برای اجرای تغییر، نیازمند پایگاه قدرت هستیم. همچنین کوئین و سانن شاین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) چهار راهبرد گفتاری، اجباری، مشارکتی و تحول‌گرا را برای اجرای تغییر توصیه می‌کنند که راهبرد اجباری نیازمند قدرت می‌باشد. از دیدگاه هایللی و بالوگن (۲۰۰۸) هم بیگان سازمانی قدرتمند می‌تواند یک تسهیل‌کننده قوی تغییر باشد.

در یک تقسیم‌بندی، سازمان‌های وزارت دفاع به دو دسته سازمان‌ها یا شرکت‌های ماموریت محور و سود محور تقسیم می‌شوند که محققین در این پژوهش به تحقیق در سازمان‌های سود محور می‌پردازند. شرکت‌هایی که تابع قانون تجارت بوده و با سایر سازمان‌های مرتبط اعم از دولتی و خصوصی، در بخش غیر نظامی در حال رقابت هستند. 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، اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که این تغییرات در بسیاری از موارد، منجر به افزایش عملکرد نشده است. بنابراین، هدف این تحقیق بررسی هماهنگی گونه‌های قدرت و تغییر و تاثیر این هماهنگی بر افزایش عملکرد است.

بر این اساس، انجام تحقیقاتی جامع که این کاستی‌ها (یعنی عدم هماهنگی بین گونه‌های قدرت با گونه‌های تغییر) را مرتفع نمایند، ضروری به نظر می‌رسند. بدین ترتیب، اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بعد نظری، این پژوهش می‌تواند به شناسایی و تأثیر گونه‌های مختلف تغییر و قدرت در یک مدل یکپارچه و

1. Hitt, Miller and Colella  
2. Igor Ansoff  
3. Robert Quinn & Scott Sonenshein

منسجم منجر شده و تأثیر هماهنگی متقابل آنها در موفقیت و عملکرد سازمان‌ها را مشخص سازد. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با شناسایی گونه‌های مختلف تغییر و قدرت 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 تصمیم ساز در اختیار مدیران ارشد وزارت دفاع و چه بسا شرکت‌های بازرگانی دیگر (اعم از دولتی و خصوصی) قرار گیرد و در تصمیمات مربوط به تغییر می‌توانند به این الگو توجه داشته باشند.

در این مقاله تلاش می‌شود هماهنگی استراتژیک میان گونه‌های تغییر و گونه‌های قدرت و تأثیر 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 گونه‌های قدرت رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد یا خیر؟

## مبانی نظری تحقیق

### تغییر

آلوین تافلر<sup>۱</sup>، در سه کتاب شوک آینده، موج سوم و جابجایی در قدرت که در سه دهه گذشته و حال انتشار یافته است، صحبت‌های بسیاری در زمینه ضرورت و لزوم، حتی پیش بینی تغییر در این کتاب‌ها نموده است (که الحق باید به او لقب "پدر تغییر" داد). و چه بسا بسیاری از این پیش بینی‌ها نیز در دهه گذشته رخ داده و یا در دهه جاری در حال تحقق است. لذا وی شدیداً طرفدار سازمان‌های تغییر پذیر در کتاب‌های یاد شده است و "تغییر" را "تنفس سازمان" می‌داند (افجه ای، ۱۳۸۸). به گفته آلوین تافلر، تغییر فرآیندی است که آینده به کمک آن بر زندگی ما 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 (دیلارد، راجرز و یوتاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

تغییر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد خود را از رقبای‌شان متمایز سازند 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

1. Alvin Toffler  
2. Dillard, Rogers & Yuthas

هماهنگ سازند و از این طریق، بقای خود را افزایش دهند (هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). تغییر نقش حیاتی در بقای سازمان دارد و به همین دلیل، در ادبیات استراتژی و تئوری سازمان به تغییر توجه زیادی شد. به گونه ای که در دو دهه گذشته، تغییر سازمانی یکی از متداول‌ترین و مطرح‌ترین مباحث نظری و عملی مدیریت بوده است (ثورلو و میلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

تغییر سازمانی می‌تواند در یکی از ابعاد اصلی عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است (میلز، دای و میلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). 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. فرآیند تغییر از طریق ارتقاء انگیزش و توانایی‌های افراد، گروه‌ها و ایجاد نگرش‌های معطوف به بالندگی و نوآوری در مدیریت و کارکنان، بهسازی فرآیندهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، کنترل و ارتباطات و بهبود بخشیدن به روش‌ها و همچنین بهره‌گیری از تکنولوژی نوین به رشد و پویایی و بقای سازمان در محیط متحول امروزی یاری می‌رساند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۷). بسیاری از سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که برای دستیابی به موفقیت در دنیای امروز، باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند (کارپ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). تغییر در صورتی اثربخشی و کارایی دارد که منجر به افزایش و بهبود عملکرد و تحقق هدف‌های مورد نظر شود. در واقع، تغییر سازمانی بر حرکت سازمان از "آن چه هست" به "آن چه باید باشد"، تاکید دارد. تشخیص، شرط ضروری برای موفقیت برنامه‌های تغییر است (فرنچ و اچ بل، ۱۳۹۱). ترسیم نقشه حرکت سازمان از موقعیت کنونی به وضع مطلوب در آینده و تعیین اولویت‌ها، وظایف و مشارکت افراد در فرآیند تغییر، از جمله کارکردهای مدیریت تغییر است (میلز و همکاران، ۲۰۰۹).

### انواع تغییر بر اساس دیدگاه نادلر و توشمن

نادلر و توشمن<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، با قرار دادن درجه پیوستگی یا ناپیوستگی تغییر در کنار بعد فشار زمان، یک گونه‌شناسی تغییر را ایجاد نمودند که شامل تغییر تطبیقی، بازآفرینی، اصلاحی و جهت‌گیری مجدد است. در ادامه به توضیح هر کدام پرداخته می‌شود.

1. Hill
2. Thurlow & Mills
3. Mills, Dye & Mills
4. Karp
5. Nadler & Tushman

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

(۲) تغییر/انطباقی؛ تغییری که در پاسخ به ضرورت‌های فوری تغییر صورت می‌پذیرد. مثلاً 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>؛ مستلزم تعریف مجدد و اساسی از سازمان است و این تغییر هنگامی اعمال می‌گردد که سازمان در پیش‌بینی‌های خود، احتمال وقوع مشکلات یا فرصت‌هایی را در آینده مشاهده نماید و با هدف اطمینان از اثربخشی سازگاری خود با محیط، تغییراتی را در سطح سازمان اعمال نماید.

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

#### انواع تغییر بر اساس بالوگن و هایلی

بالوگن و هایلی (۲۰۰۸)، چهار نوع تغییر را بر حسب دو بعد (نتیجه نهایی و ماهیت) شناسایی کردند. نتیجه نهایی، درباره میزان تغییر مطلوب است. تغییر می‌تواند شامل یک تحول<sup>۴</sup> در سازمان یا یک ترتیب مجدد<sup>۵</sup> باشد. تحول شامل تغییر در مفروضات اساسی و تغییر در روش‌های جاری انجام کارها است و نیازمند تغییر در استراتژی، ساختارها، سیستم‌ها، فرآیندها و فرهنگ می‌باشد. ترتیب مجدد، تغییری در روش انجام کارها است که شامل ارزیابی بنیادی در اعتقادات و مفروضات اصولی سازمان‌ها نمی‌شود.

ماهیت تغییر، اشاره به روشی دارد که تغییر پیاده‌سازی می‌شود، اعم از اینکه در یک شیوه انفجار بزرگ<sup>۶</sup> ناگهانی در طول زمان یک ساله تا ۱۸ ماه باشد یا در یک شیوه تدریجی گام به گام و مرحله به مرحله باشد. در ادامه این گونه‌ها تشریح می‌شوند:

(۱) تغییر/انطباقی؛ تغییر انطباقی، تغییر غیر پارادایمی پیاده‌سازی شده به صورت تدریجی از

1. Tuning
2. Reorientation
3. Re- Creation
4. Transformation
5. Realignment
6. Big- Bang

طریق فعالیت‌های گام به گام است.

(۲) تغییر از نوع بازسازی<sup>۱</sup>؛ این تغییر، یک تغییر غیر پارادایمی است که روش عملیات سازمان را در یک روش سریع تر و چشمگیرتر از تغییر انطباقی، سازماندهی مجدد می‌کند. این تغییر، گاهی اوقات منجر به تغییر تحولی بنیادی تری نیز می‌شود.

(۳) تغییر تکاملی<sup>۲</sup>؛ تغییر تکاملی، تغییر تحولی پیاده‌سازی شده به صورت تدریجی از طریق گام‌های متفاوت و فعالیت‌های وابسته به هم است. این نوع تغییر، احتمالاً یک تحول برنامه‌ریزی شده و فعالانه (پیش‌دستانه) است که در آن، تغییر به وسیله مدیران در واکنش به پیش‌بینی‌شان از نیاز برای تغییر آینده، اجرا می‌شود.

(۴) تغییر انقلابی<sup>۳</sup>؛ تغییر انقلابی، یک تغییر تحولی اساسی است که از طریق فعالیت‌های جدید همزمان در چندین جبهه و اغلب در یک فضای زمانی نسبتاً کوتاه مثلاً ۱۸ ماهه اتفاق می‌افتد.

## قدرت

قدرت، عبارت است از "ظرفیت یا توانایی بالقوه تاثیر و تغییر دیگران". مردم زمانی که توانایی اثرگذاری بر عقاید و ادراکات و موارد عملیاتی را پیدا کردند، از قدرت برخوردارند (افجه، ۱۳۹۰). یک شخص زمانی که بر دیگری تا آن حد اعمال نفوذ می‌کند که او را به انجام عملی که مد نظر وی است وادار سازد، قدرت تحقق یافته است. [اما در سطح سازمان]، قدرت به عنوان توانایی تاثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی مطرح است (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۹۱).

قدرت، توانایی بالقوه یک نفر (یا دایره ای از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر دوایر سازمانی) برای اجرای دستورات است، یا انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی‌شد (دفت، ۱۳۹۰). در تعریف دیگر قدرت، توانایی بدست آوردن دستاوردهای مطلوب<sup>۴</sup> یا توانایی یک شخص برای اعمال نفوذ بر فرد دیگر جهت انجام دادن چیزی که آن فرد در حالت عادی آن را انجام نمی‌داد، است (هیت و همکاران، ۲۰۰۹). از نظر اندرسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) قدرت، ظرفیت کنترل منابع با ارزش است که باعث افزایش احتمال دستیابی فرد به اهدافش می‌شود (وونگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). آبیسکرا و لو، سطح نفوذ گروه‌های ذینفعان بر شرکت را به عنوان قدرت آنها تلقی می‌کنند که ظرفیت تاثیرگذاری بر تصمیمات

1. Reconstruction
2. Evolution
3. Revolution
4. Desired Outcomes
5. Anderson
6. Wong, J. , Newton, J. D. & Newton, F. J.

مدیریتی استراتژیک را از طریق کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقاء شرکت، دارند (آبیسکرا و لو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در سطح سازمانی هم، قدرت سازمانی عبارت است از توانایی یک شرکت در تغییر تصمیمی که توسط شرکت‌های دیگر گرفته شده است (هسو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

### قدرت و رفتارهای سیاسی

از دیدگاه مینتزبرگ، رفتار سیاسی عبارت است از رفتار فردی یا گروهی که غیر رسمی، آشکارا تنگ نظرانه، نوعاً تفرقه افکنانه و بالاتر از همه به معنای فنی، غیر قانونی باشد، یعنی نه اختیارات رسمی و ایدئولوژی مورد قبول و نه تخصص تایید شده، آن را مجاز نمی‌داند (هر چند ممکن است از هر یک از این موارد بهره‌گیرد) (مینتزبرگ، ۱۹۸۳). رفتار سیاسی می‌تواند به عنوان شکلی از کنترل یا مکانیسمی برای مقابله با محیط‌های سازمانی بسیار سیاسی عمل کند که افراد از آنها بیزارند (فدور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). دروری و روم، هفت مفهوم را به عنوان عناصر اصلی در فعالیت‌های سیاسی سازمان ارائه کرده‌اند که عبارتند از ابزارهای رفتاری شامل سه نوع رسمی، غیر رسمی و غیر قانونی، اقدام علیه سازمان، کسب قدرت، تعارض و انگیزه پنهانی (دروری و روم<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸). هیت و همکاران (۲۰۰۹) هم نه تا از تاکتیک‌های سیاسی سیاسی را برشمردند که شامل متقاعدسازی عقلایی، مشاوره، درخواست الهامی، درخواست شخصی، خودشیرینی، مبادله، ائتلاف، مشروعیت بخشی و فشار (هیت و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به اینکه قدرت فی‌نفسه مذموم نیست، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از رفتارهای سیاسی برای اعمال قدرت در صورتی که با منافع دیگران در تضاد نباشد، می‌تواند قابل قبول باشد و نوعی تدبیر اندیشی تلقی شود.

### قدرت و مدیریت دانش

کسب دانش می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی مزیت رقابتی در انواع بنگاه‌های اقتصادی محسوب شود. بنابراین، سازمان‌ها با چالش جدیدی با عنوان استقرار سیستم کارآمد و اثربخش مدیریت دانش به عنوان شایستگی کلیدی سازمان‌ها در عصر جدید که می‌تواند

1. Abeysekera & Lu
2. Hsu, C. , Chen, Y. , Tsai, S. & Chen, C.
3. Fedor, D. , Maslyn, J. , Farmer, S.
4. Drory & romm



مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، مواجه هستند (بیکر و بادامیشینا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). دانش ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و مشهود می‌باشد که چارچوبی در ذهن یک شخص ایجاد می‌کند و او را قادر می‌سازد که آنها را ارزشیابی کرده و تجارب و اطلاعات جدیدی را به دست آورد (روسو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). ارزش دانش، به ارزش تصمیمی بر می‌گردد که به این دانش نیاز دارد، یعنی هر قدر تصمیم خاص در سازمان، نقش کلیدی تری داشته باشد، دانش مربوط به آن تصمیم برای سازمان مهمتر خواهد بود (گرامی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

بیشتر تحقیقات، دانش را به دو دسته صریح و ضمنی<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرده‌اند. دانش صریح، دانش کدگذاری شده‌ای است که در تئوری‌ها، فرمول‌ها، رویه‌ها، دستنامه‌ها و طرح‌ها قرار دارد. اما دانش ضمنی، دانشی است پنهان که در تجارب افراد، مهارت‌ها و نگرش‌های آنها قرار دارد. این دانش به عنوان نوعی قدرت در سازمان‌ها مطرح می‌شود (کانیا و اسپیلکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش به عنوان فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فردی مناسب در سازمان می‌باشد که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد (افرازه، ۱۳۸۴). دانش (یک سرمایه معنوی که منجر به خلق ارزش می‌شود)، می‌تواند از راهبرد‌های کسب قدرت باشد. لذا این باید به نحو شایسته‌ای مدیریت شود تا برای نفوذ بر اشخاص حقوقی و حقیقی استفاده شود.

## قدرت و شبکه‌سازی

شبکه‌ها، نوعی سازمان بدون سلسله مراتب هستند که اجزای آن متقابلاً با هم پیوند دارند. در ریاضیات، شبکه نموداری است که در آن هر یک از اجزاء، عامل یا بازیگر نامیده و به صورت یک گره در نمودار نشان داده می‌شود. اجزای اصلی در این نمودارها، مجموعه‌ای از رئوس هستند که در کمان‌ها و گوشه‌ها به یکدیگر متصل شده‌اند (راچرلا و هیو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

یک راهبرد شبکه‌سازی بهینه، شناختن بسیاری از افراد مختلف از حوزه‌های مختلف، داشتن وابستگی‌های سازمانی متعدد در انواع صنایع و بخش‌های مختلف است که از لحاظ

1. Baker, K. A. & Badamishina, G. M.
2. Rosu, M. S. , Dragoi, G. & Guran, M.
3. Gerami
4. Explicit & Implicit
5. Kania, A. & Spilka, M.
6. Racherla, P. & Hu, C.

جغرافیایی پراکنده هستند، اما یک راه برای به دست آوردن موقعیت، ایجاد یک سازمان است که در ماموریت خود بسیار تاثیرگذار بوده به گونه ای که افراد با نفوذ به این پروژه ملحق شوند (ففر، ۲۰۱۰). قرار گرفتن در مکان خوب در شبکه، قویاً با قدرت ارتباط دارد، زیرا جایگاه های خاص شبکه به بازیگران اجازه می دهد تا به منابع ناشی از تبعیت از شبکه، دسترسی داشته باشند یا بر این جریانها بیشتر کنترل داشته باشند (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۴). به اعتقاد اسمیت و همکاران (۲۰۱۴)، یک بحث عمده در فهم هر نوع از شبکه- اعم از این که در برگیرنده افراد، گروه ها، سازمانها یا حتی ملتها باشند- شناسایی این نکته است که کدام بازیگر در شبکه، دارای قدرت است. توانایی یک بازیگر در نفوذ بر بازیگران دیگر در انجام کاری که آنها در غیر این صورت انجام نمی دادند یا اجتناب از تحت تاثیر قرار گرفتن در چنین روشی، بسیاری از جنبه های رفتارها و دستاوردهای بازیگران را متاثر می کند. (فرنج و راون، ۱۹۶۸) یا بر روی راهبرد ها و تاکتیک های قدرت رفتاری که بازیگران برای ایجاد نفوذ به کار می گیرند، تمرکز کنند (کیپینس و همکاران، ۱۹۸۰؛ فریس و همکاران، ۲۰۰۷). هر چند، قدرت ذاتاً یک پدیده ساختاری است که نفوذ یک بازیگر بر دیگری، نیاز دارد که در داخل یک شبکه یا روابط وسیع تر دیده شود (ففر، ۱۹۸۱؛ مک کلارگ و یانگ، ۲۰۰۱) (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۴). به اعتقاد ففر (۲۰۱۰)، برخی از مقیاس های رفتارهای شبکه سازی نشان دهنده این است که چه اقداماتی مورد نیاز هستند که عبارتند از:

- ۱- ایجاد تماس های داخلی (برای مثال استفاده از رویدادهای شرکت برای ایجاد تماس های جدید).
- ۲- حفظ تماس های داخلی (مثلاً صحبت کردن با همکاران در واحدهای دیگر در مورد اینکه چه کار می کنند).
- ۳- استفاده از تماس های داخلی (مثلاً دریافت راهنمایی های مهم در امور تجاری از طریق تماس با همکاران در واحدهای دیگر).
- ۴- ایجاد تماس خارجی (مثلاً پذیرفتن دعوت ها برای واحدهای رسمی یا جشن های خارج از علائق حرفه ای).
- ۵- حفظ تماس های خارجی (مثلاً از افراد دیگر درخواست می کنم تا سلام مرا به افراد در خارج از شرکت برسانند).

۶- بکارگیری تماس‌های خارجی (مثلاً تبادل رهنمودها و نکته‌های حرفه‌ای با همکارانی در سازمان‌های دیگر (ففر، ۲۰۱۰).

### قدرت و گفتمان سازی<sup>۱</sup>

گفتمان به معنای مجموعه یا دستگامی بینشی است که از راه واژگان و گفتارهای نهادینه شده، بر ذهنیت‌ها اثر می‌گذارد و گاه حتی بر آگاهی یک دوره تاریخی نیز سایه می‌اندازد. بی‌آنکه کاربران همواره بر این ذهنیت و خصلت خاص تاریخی آن خودآگاه باشند. از نظر فوکو گفتمان از کارکردش جدا نیست؛ گفتمان، تنها نوشته‌ها، کتاب‌ها و متن‌ها و سخنرانی‌ها نیست؛ بلکه الگوی‌های عمل و کاربندی آنها نیز هست. یکی از مهمترین کارکردهای گفتمان از نظر فوکو، پاسداشت قدرت است؛ گفتمان برای او بخشی از ساختار و روابط قدرت، هسته‌های قدرت و کنش‌های قدرت است که به زندگی مردم شکل می‌دهد (عضدانلو، ۱۳۸۰). در تعریفی دیگر، گفتمان به معنی پرداختن مفصل و جزء به جزء یک موضوع، در قالب نوشتن یا گفتن است. به بیانی دیگر، به کاربرد زبان در گفتار و نوشتار، بهر پدید آوردن معنا و مفهوم (شهرکی، ۱۳۸۸). اگر نویسنده‌ای قصد دارد تا ارتباطات ناشی از زبان را که چه از طریق کلمات و واژه‌ها و چه از طریق علائم و کنایه‌ها و رموز غیر کلامی ایجاد می‌شود؛ دریافته و به خصلت آنها پی‌برد؛ گفتمان ابزار مناسبی در اختیار اوست (عضدانلو، ۱۳۸۰).

اصطلاح "گفتمان" برای معنی دار شدن مجموعه‌ای از متن‌ها است، اعم از متن‌های شفاهی یا مکتوب که درون محیط‌های سازمانی و اجتماعی واقع شده که توسط ویژگی‌های بین‌محیطی و ساختاری خاص الگوگیری می‌شود و هم تأثیرات ساختاری و هم کارکردی بر روی محیط‌های شان دارد. اصطلاح "متن" به روش‌های گوناگون تفسیر شده است، با متن‌های نگریسته به طور وسیع به عنوان "هر نوع داده‌ای که دربرگیرنده پیام‌ها و موضوعاتی باشد که می‌تواند سیستماتیک باشد" (هراکلئوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

### بررسی رابطه قدرت و تغییر

در بیست سال گذشته، برخی از مفاهیم سازمانی مثل تنوع<sup>۳</sup>، فرهنگ، تغییر و قدرت به تنهایی در ادبیات دانشگاهی و متخصصین مورد توجه بسیار قرار گرفتند. زمانی که تعامل بین

---

1. Discoursing  
2. Heracleous  
3. Diversity

این مفاهیم بررسی می شود، منظور روشن کردن اهمیت هر مفهوم در برابر سابقه یک مفهوم یا مفاهیم مرتبط و ارتقاء فهم پدیده از دیدگاه چند بعدی و نظریات مختلف است (دوهرتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در باب گفتمان قدرت در مدیریت تغییر، جالب است توجه داشته باشیم که در حقیقت هر شکل از مدیریت، یک مدیریت تغییر است، برای اینکه این موضوع به عنوان اقدام ادراکی مبتنی بر تحلیل واریانس هایی تعریف می شود که در جهت اهداف تعریف شده به هم متصل شده اند. چون موضوعاتی مثل مقاومت و قدرت تقریباً در هر پروژه مدیریت تغییر نقش ایفا می کنند، یک نگاه نزدیک تر به نقش قدرت در تغییر باید جالب باشد (لایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). قدرت یا فقدان آن می تواند گزینه مسیر اتخاذ شده تغییر را متاثر کند. یک بخش کسب و کار ممکن است بطور جدی به تغییر تحولی نیاز داشته باشد، اما مدیران آن ممکن است از شروع چنین مسیری منع شوند زیرا دیگر بخش های قدرتمندتر یا گروه های مرکزی، از اقدامات آنها جلوگیری می کنند. بطور یکسان، یگان سازمانی قدرتمند می تواند یک تسهیل کننده قوی تغییر باشد (بالوگن و هایلی، ۲۰۰۸). کوئین و سانن شاین (۲۰۱۱) چهار راهبرد گفتاری، اجباری، مشارکتی و تحول گرا را برای اجرای تغییر توصیه می کنند که راهبرد اجباری نیازمند قدرت می باشد. این رویکرد بر تلاش های تغییری تمرکز دارد که در آنها یک فرد قدرتمند تر تمایل خود را بر فردی ضعیف تر تحمیل می کند. عامل تغییر به ظاهر اجباری را به کار می گیرد که محدوده آن از دستکاری ظریف تا استفاده مستقیم از قدرت فیزیکی تغییر می یابد. مزیت اصلی این رویکرد، ارائه نتایج سریع و موثر است. اگرچه این منافع به قیمت تخریب روابط، تخریب اعتماد و از دست رفتن تعهد داوطلبانه تمام می شود (کوئین و سانن شاین، ۲۰۱۱).

تغییر وقتی اتفاق می افتد که افراد دارای قدرت بیشتر، خواسته های مورد نظر خود را بر افراد دارای قدرت کمتر تحمیل می کنند و اجابت خواسته خود را به زور مطالبه می کنند (باغیان نژاد و نجاتی، ۹۱). افراد قدرتمند مثل مدیران عامل، می توانند از طریق تغییر دستوری کار را به زور جلو ببرند. هر چند، جایکه عامل تغییر به عنوان گروه های قدرتمند در درون سازمان شناخته شوند، برای حفظ حمایت آنها سبک تعاونی تر مناسب است. بطور متناقض، افراد بسیار قدرتمند مثل مدیران عامل که یک نقش رهبری دارند، زمانی که هدف مورد نظر تغییر در ارزش ها و فرهنگ باشد، تغییر از طریق تهدید شدن نیست. اگر فردی که تغییر را

1. Doherty, Fink, Inglis & Pastpre  
2. Lies, J.

هدایت می‌کند، به عنوان یک فرد خشن نگریده شده، کارکنان کار را صرفاً بطور تصنعی در جهت ارزش‌های مطلوب شروع می‌کنند زیرا آنها احساس تهدید می‌کنند. این کار منجر به تغییر مهمی نمی‌شود و مسائل هرگز بعلاوه ایجاد جو تهدید آمیز، توجه نمی‌شود. به هنگام گماشتن نقش‌ها در فرایند تغییر، قدرت موضوعی حیاتی است. اگر یک قهرمان تغییر در حال انتصاب باشد، آنگاه عامل تغییر باید فردی قدرتمند را برگزیند یا یک فرد با پشتوانه قدرتمند را آماده کند (بالوگن و هایل، ۲۰۰۸).

### پیشینه تحقیق

مقاله "هماهنگی استراتژی‌های تغییر سازمانی و رابطه آن با افزایش عملکرد سازمان‌ها: مورد مطالعه شرکت‌های هواپیمایی برتر خارجی" نوشته داود صادقی (مستخرج از تز دکتری دانشگاه علامه) است. با استفاده از روش کیفی و روش کمی مشخص شد به موازات افزایش عملکرد شرکت‌های فوق، گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) تغییر می‌یابد. ضمناً با افزایش میزان هماهنگی گونه‌های استراتژی‌های تغییر، میزان عملکرد کارایی و اثربخشی آنها نیز بالا می‌رود. رساله دکتری با عنوان "اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان: مورد مطالعه شرکت‌های ملی صنایع پتروشیمی" که توسط رضا سپهوند در سال ۱۳۸۸ در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع شد. نتایج فرضیات نشان داد هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه، رفتار مشتری مدار و سرمایه انسانی محوری و نیز استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه، رفتار رقابت مدار و سرمایه ویژه موجب افزایش عملکرد می‌گردد. شاخص عملکرد بر اساس میزان فروش محاسبه گردیده است. رساله دکتری با عنوان "تاثیر هماهنگی استراتژی تکنولوژی و استراتژی‌های زیرسیستم‌های مدیریت تکنولوژی با استراتژی بنگاه بر عملکرد بنگاه‌ها: مورد مطالعه بنگاه‌های بخش دفاعی) که توسط علیرضا بوشهری در سال ۱۳۹۰ در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع شد. در این تحقیق مشخص شد انواع خاصی از هماهنگی بین استراتژی تکنولوژی و استراتژی بنگاه با عملکرد بالاتری همراه است. به علاوه هماهنگی بین استراتژی بنگاه و استراتژی‌های جزئی تکنولوژی (انتخاب، اکتساب و بهره برداری) با عملکرد بالاتری همراه است نیز مشخص شد بین عملکرد بنگاه‌ها و میزان این نوع هماهنگی همبستگی و رابطه خطی وجود دارد. مقاله با عنوان "الگوی هماهنگی استراتژی‌های نوآوری با استراتژی‌های اثربخشی سازمانی: مورد

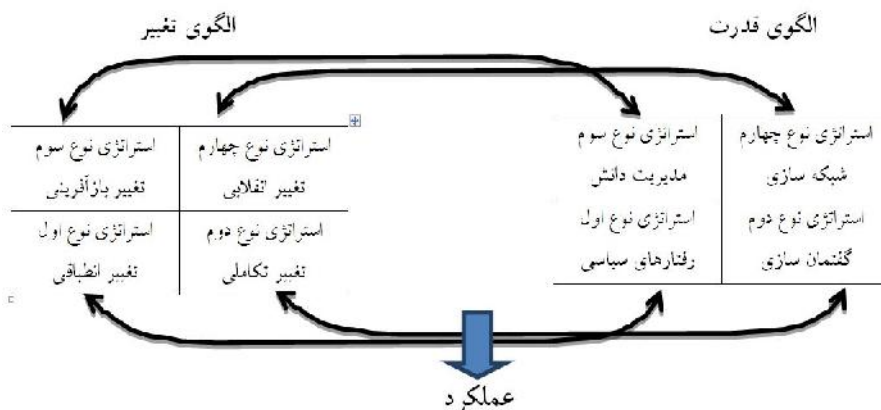
مطالعه صنایع دفاعی" که توسط محمد اسکندری در سال ۱۳۹۰ در نشریه بهبود مدیریت چاپ شد. در این تحقیق تایید شد که با تعیین الگوی نوآوری محصول و فرآیند در هر واحد تحلیل، عملکرد واحدهای هماهنگ با الگوی پیشنهادی با واحدهای ناهماهنگ با این الگو مقایسه و مشاهده شد واحدهای هماهنگ، دارای عملکرد بهتری از واحدهای ناهماهنگ می باشند. رساله دکتری با عنوان "الگوی هماهنگی استراتژی های رهبری، تغییر، ارتباطات و تعارض و اثر هماهنگی آنها بر عملکرد سازمان: مورد مطالعه شرکت های سازنده دارو" که توسط حمید رضوانی فر در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه علامه طباطبائی دفاع شد. روش شناسی تحقیق، روش ترکیبی است. یافته های حاصل از تحلیل واریانس تک عامله و چند عامله نشان داد در خصوص رابطه هماهنگی با عملکرد، تفاوت معناداری بین عملکرد شرکت های هماهنگ تر با عملکرد شرکت هایی که هماهنگی کمتری در آن ها به چشم می خورد، وجود دارد. رساله دکتری با عنوان "بررسی رابطه ارتباطات سازمانی، سبک رهبری و تغییر سازمانی" که توسط دین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در دانشگاه کاپلا دفاع شده 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 گرفته است. مقاله با عنوان "تغییر سازمانی، انگیزش، ارتباطات و اثربخشی رهبری" که توسط گیلی گیلی و مک میلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به نگارش درآمد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که انگیزش، ارتباطات و سبک رهبری بر موفقیت فعالیت های تغییر و در نتیجه بر عملکرد سازمان اثر می گذارد. مقاله با عنوان "رهبری کارزماتیک، تغییر و نوآوری در یک سازمان تحقیق و توسعه" که توسط پالسون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) به نگاشته شد. در این پژوهش، محققان با بررسی ۱۷۸ کارمند از ۳۴ تیم تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری کارزماتیک، با تغییر و نوآوری در سطح سازمان ارتباط معناداری دارد.

### چارچوب نظری تحقیق

در چارچوب نظری تحقیق، گونه های تغییر برگرفته از مدل بالوگن و هایلی (۲۰۰۸) و گونه های قدرت برگرفته از نظرات افرازه (۱۳۸۴) در خصوص مدیریت دانش، هراکلئوس (۲۰۰۶) مربوط به گفتمان سازی، ففر (۲۰۱۰) در خصوص شبکه سازی و رفتارهای سیاسی برگرفته از نظرات هیت و میلر (۲۰۰۹) است که روایی صوری و محتوایی الگوی قدرت از طریق تکنیک

1. Dean  
2. Gilley, Gilley & Mc Millan  
3. Paulsen et al

دلفی (در سه دور رفت و برگشت با ده نفر از خبرگان دانشگاهی و دفاعی با اجماع بیش از ۸۰٪) مورد تایید قرار گرفت (شکل ۳).



شکل ۳: چارچوب نظری تحقیق

### سوالات تحقیق

- ۱- میزان هماهنگی بین گونه‌های قدرت و تغییر در شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع چقدر است؟
- ۲- فراوانی گونه‌های قدرت بر اساس مدل تحقیق، در شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع چگونه است؟
- ۳- فراوانی گونه‌های تغییر بر اساس مدل تحقیق، در شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع چگونه است؟
- ۴- آیا هماهنگی گونه‌های تغییر و گونه‌های قدرت، رابطه معناداری با عملکرد سازمانی در شرکت‌های مذکور دارد یا خیر؟

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نتیجه، کاربردی- توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی)<sup>۱</sup> و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. تحقیق ترکیبی، آمیخته‌ای از روش‌های 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 مد نظر قرار دهد. به بیان دیگر، روش شناسی ترکیبی عبارت است از استفاده هم زمان یا متوالی از هر دو روش کمی و کیفی در یک مطالعه واحد (جمع آوری و تحلیل داده های هر دو نوع داده کیفی و کمی) بدون توجه به مواضع فلسفی آنها (جانسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). تدیل و تشکری<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، الگوهای مختلفی برای روش تحقیق ترکیبی مشخص می کنند که مبتنی بر چهار معیار است:

تعداد روشهای مورد استفاده (تک روشی یا چند روشی)؛ بسته به اینکه چند رهیافت کمی و کمی در تحقیق استفاده می شود.

تعداد مراحل (تک مرحله ای یا چند مرحله ای)؛ بسته به اینکه تحقیق در چند فاز انجام می گیرد.

شکل فرآیند اجرا (کاربرد همزمان، تبدیلی و پیچیده)؛

میزان ادغام (ساده یا پیچیده)؛ بسته به اینکه در چه مرحله ای از تحقیق (تمامی مراحل یا مرحله خاص)، ادغام صورت می گیرد.

تحقیق حاضر از نوع تک روشی، تک مرحله ای و همچنین کاربرد همزمان (موازی) روش کمی و کیفی و بر اساس ادغام ساده صورت گرفت. به این پدیده، یعنی توجه به ابعاد مختلف یک تحقیق، سه سوسازی یا چندجانبه نگری<sup>۳</sup> گفته می شود (شکل ۴).



شکل ۴: سه سوسازی تبدیل داده ها در این تحقیق

جامعه آماری؛ واحد تحلیلی این پژوهش، شرکت های وابسته به وزارت دفاع است که به فعالیت اقتصادی مشغول هستند و تاریخ تاسیس آنها قبل از سال ۱۳۸۹ است. چون محققین قصد دارند میانگین عملکرد سه ساله (سال های ۹۰، ۹۱ و ۹۲) این شرکت ها را به عنوان متغیر

1. Johnson et al  
2. Teddlie & Tashakkori  
3. Triangulation



وابسته اندازه گیری نمایند، بنابراین شرکت های مورد مطالعه باید تا سال ۸۹ تاسیس شده باشند و میانگین عملکرد آنها بر اساس شاخص مورد توافق خبرگان مالی فعال در حوزه دفاعی در این سه سال مورد سنجش قرار می گیرد. تعداد شرکت هایی که حاضر به همکاری با محقق شدند، ۱۸ واحد هستند که به فعالیت های تولید و خدماتی مشغول بوده و با سایر شرکت های دولتی و خصوصی در سطح کشور رقابت می کنند و تابع قانون تجارت هستند. لذا محقق با استفاده از استراتژی تمام شماری به انجام تحقیق در این شرکت ها پرداخته است که از طریق مراجعه به مدیران ارشد و مطلع صورت گرفت.

**ابزار جمع آوری اطلاعات:** در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. مصاحبه های انجام شده، به عنوان بخش مکمل پرسش های باز، مورد استفاده محقق قرار گرفته است. پرسشنامه های تحقیق از نوع محقق ساخته بوده و شامل دو پرسشنامه قدرت و تغییر است (جمعاً ۴۱ سوال). اعتبار (روایی) محتوا و صوری پرسشنامه ها، با مراجعه به خبرگان موضوع تایید گردید تا پرسش های مطرح شده و کلمات و عبارات برای پاسخگویان قابل فهم باشد و ادراک یکسانی از آنها داشته باشند. همچنین برای تایید پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که همگی تایید شدند (جدول ۱).

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ در پرسش های تحقیق

متغیر	تعداد سوالات	سوالات هر گونه	گونه ها	ضریب آلفای کرونباخ
تغییر	۲۰	۵	انطباقی	.۷۷
		۵	تکاملی	.۸۳
		۵	بازسازی	.۷۶
		۵	انقلابی	.۸۰
قدرت	۲۱	۵	رفتارهای سیاسی	.۷۷
		۶	گفتمان سازی	.۷۷
		۴	مدیریت دانش	.۹۵
		۶	شبکه سازی	.۸۴

با توجه به این که سطح تجزیه و تحلیل در این تحقیق، شرکت می باشد (و نه فرد)، لذا در بخش کمی تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۱۰۵ تا از آنها عودت داده شد و برای کاهش خطاها در شناسایی گونه های غالب، از داده های 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 از مصاحبه شوندگان شامل مدیران عامل یا جانشین، معاونین طرح و برنامه و بازرگانی شرکت ها بودند.

روش تجزیه و تحلیل داده های کمی؛ در قسمت اول تحلیل کمی، متغیرهای جمعیت شناختی و تحلیل پرسشنامه و تحلیل محتوا ارائه شد و در تحلیل استنباطی، برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری" و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳، "تحلیل خوشه‌ای" و "تحلیل واریانس" با استفاده از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ استفاده شده است که نتایج آن در بخش یافته ها آمده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی؛ در این قسمت، داده های حاصل از مصاحبه ها، تحلیل محتوا<sup>۱</sup> شدند. تحلیل محتوا، روشی است که بر اساس آن می توان ویژگی های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به طور واقع بینانه، عینی و منظم شناخت. تحلیل محتوا به بررسی علمی و کمی مواد و داده های کیفی توجه دارد و طی فرآیندی نظام مند و تکرارپذیر، ارزش های عددی را بر اساس قوانین معتبر اندازه گیری، به متن نسبت می دهد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹). واحد تحلیل در این تحقیق، جمله انتخاب شده است. چون در این تحقیق مقوله‌ها و مضامین تحقیق مشخص هستند، لذا از رویکرد قیاسی استفاده شد.

پس از تعیین متغیرهای تحقیق (هماهنگی و عملکرد)، واحدهای تحلیل محتوا (مضامین، مقوله ها و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون های این پژوهش تعیین شد. این مضامین عبارتند از دو مفهوم اصلی تحقیق که شامل قدرت و تغییر هستند. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، چهار مقوله (چهار گونه هر متغیر) را در بر می گیرد. بدین ترتیب در این پژوهش ۸ مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به سوالات مطرح شده، مضمون‌ها و مقوله های تعریف شده، پاسخ های هر یک از پاسخگویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع بندی پاسخ های مربوط به هر یک از شرکت ها، گزینه های مربوط به گونه های آنها (قدرت و تغییر) تعیین شد.

به عنوان مثال، مدیر یکی از شرکت ها که در پاسخ به سوال باز اول پرسشنامه، درباره جهت گیری قدرت در شرکت چنین پاسخ داده است: "ما به دنبال شناسایی و تماس با افراد و شرکت های موفق در بازار هستیم تا از تجربیات آنها بهره گیریم و از ارتباط به دنبال منفعت مبتنی بر

برد- برد هستیم"، به مقوله شبکه سازی اشاره می کند. پس از کدگذاری جملات، فراوانی کدهایی که بیانگر یک مقوله مشابه هستند، مشخص می گردد و پس از مقایسه فراوانی‌های هر یک از مقوله‌ها، گونه غالب هر شرکت مشخص می گردد. 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 شده و مورد تایید قرار گرفت (  $0.7 <$  ).

### یافته های تحقیق

**عملکرد؛** محققین برای دستیابی به شاخص قابل دفاع برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه، ابتدا از ۱۵ نفر از متخصصان مالی (اعم از اساتید دانشگاهی مرتبط با رشته مالی و حسابداری و همچنین معاونین و مدیران ارشد مالی شاغل در شرکت‌های وابسته به وزارت دفاع و نیز موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی) به طور جداگانه از طریق مصاحبه حضوری، درخواست نمودند که مهمترین شاخص‌ها و نسبت‌های مالی را برای ارزیابی این شرکت‌ها به ترتیب اولویت فهرست نمایند که در نهایت ۱۰ شاخص احصاء گردید که بیشترین فراوانی را داشتند. اولویت بندی این شاخص‌ها بعد از دو بار رفت و برگشت از طریق تکنیک دلفی صورت گرفت که شاخص‌های بازده فروش (نسبت سود به فروش) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داد، بنابراین به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه برگزیده شد.

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

تحلیل پرسشنامه‌ها؛ برای شناخت وضعیت گونه‌های چهارگانه در متغیرهای پژوهش، از داده‌های حاصل از پرسشنامه در هر گونه، میانگین گرفته شد و گویه‌هایی که بیشترین میانگین را کسب کرد، به عنوان گونه غالب هر شرکت انتخاب گردید (جدول ۲).

تحلیل محتوا؛ در جدول ۳، تحلیل محتوای صورت گرفته از ۳۶ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های مورد مطالعه به تفکیک آورده شده که در آن جزئیات فراوانی هریک از مقوله‌های تحقیق و گونه‌های غالب به تفکیک هر یک از شرکت‌ها آورده شده است.

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

گونه (ناجیه) غالب	قدرت				گونه (ناجیه) غالب	تغییر				کد شرکت
	شبکه سازی (۴)	مدیریت دانش (۳)	گفت‌وگو سازی (۲)	رفتارهای سیاسی (۱)		انقلابی (۴)	بازآفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)	
۴	۳/۵۸	۳/۵۶	۳/۰۸	۲/۱۵	۴	۳/۳۰	۲/۳۵	۳/۲۰	۲/۹۵	۱
۴	۳/۷۰	۳/۱۰	۳/۱۷	۲/۸۰	۱	۲/۱۶	۳/۲۸	۳/۰۸	۳/۳۲	۲
۴	۳/۰۶	۳/۶۷	۳/۴۴	۲/۲۷	۲	۳/۳۳	۳/۱۳	۳/۴۰	۲/۶۷	۳
۴	۳/۰۳	۱/۹۲	۲/۵۰	۲/۷۰	۱	۲/۳۳	۲/۷۷	۲/۶۷	۲/۹۷	۴
۳	۳/۵۰	۳/۶۶	۳/۵۸	۲/۱۸	۳	۳/۲۰	۳/۳۸	۳/۳۰	۳/۲۰	۵
۳	۳/۱۴	۳/۶۱	۲/۷۹	۲/۶۳	۲	۲/۹۱	۳/۰۰	۳/۶۹	۳/۰۶	۶
۱	۲/۵۸	۱/۸۸	۲/۱۰	۳/۱۶	۱	۲/۳۲	۲/۷۲	۲/۳۰	۲/۷۶	۷
۱	۲/۶۳	۲/۳۶	۲/۶۵	۳/۰۹	۲	۲/۴۹	۲/۸۰	۲/۸۲	۲/۶۰	۸
۱	۲/۹۲	۲/۵۳	۲/۶۹	۳/۱۰	۱	۲/۷۵	۲/۷۸	۲/۷۸	۲/۸۸	۹
۴	۲/۸۸	۲/۴۴	۲/۶۹	۲/۷۰	۱	۲/۵۳	۲/۹۸	۲/۷۳	۳/۱۵	۱۰
۳	۳/۹۰	۴/۲۵	۳/۲۰	۲/۴۰	۳	۳/۴۰	۳/۴۴	۳/۲۸	۲/۹۲	۱۱
۴	۳/۲۵	۲/۳۱	۲/۲۱	۲/۹۵	۲	۲/۱۵	۲/۶۵	۲/۹۵	۲/۷۵	۱۲
۴	۳/۲۷	۲/۸۰	۳/۰۷	۲/۶۰	۳	۲/۷۲	۳/۰۴	۲/۶۰	۲/۶۸	۱۳
۲	۳/۱۴	۲/۶۱	۳/۲۶	۲/۴۶	۲	۲/۸۹	۳/۱۴	۳/۶۰	۳/۱۴	۱۴
۴	۳/۲۸	۲/۲۸	۲/۶۱	۲/۵۳	۳	۲/۷۳	۳/۴۷	۳/۲۷	۲/۸۷	۱۵
۱	۲/۸۷	۲/۰۵	۲/۷۳	۳/۰۰	۱	۲/۵۶	۳/۰۰	۲/۴۴	۳/۲۴	۱۶
۱	۲/۵۴	۱/۸۸	۲/۲۱	۲/۸۰	۲	۲/۳۰	۲/۰۰	۲/۴۵	۲/۴۰	۱۷
۳	۳/۲۱	۳/۳۱	۲/۴۶	۲/۷۰	۳	۳/۰۰	۳/۳۵	۲/۶۵	۲/۷۵	۱۸

جدول ۳: فراوانی مقوله‌های استراتژی قدرت و تغییر (تحلیل محتوا)

گونه غالب	قدرت				گونه غالب	تغییر				مصاحبه	شوندگان	کد شرکت
	شبکه سازی (۴)	مدیریت (۳)	دانش گزینان (۲)	سازشی رفتار سیاسی (۱)		انقلابی (۴)	باز آفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)			
۴	۴	۲	۲	۰	۴	۵	۰	۰	۰	۱	۱	
	۴	۴	۲	۰		۱	۰	۱	۱	۲		
	۷	۵	۴	۰		۶	۰	۱	۱	مجموع فراوانی		
۴	۲	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴	۱	۲	
	۲	۱	۰	۱		۰	۲	۰	۳	۲		
	۴	۴	۰	۲		۰	۲	۰	۷	مجموع فراوانی		
۴	۲	۴	۴	۰	۱	۱	۱	۲	۴	۱	۳	
	۱	۴	۱	۰		۱	۲	۱	۲	۲		
	۴	۶	۴	۰		۲	۳	۳	۵	مجموع فراوانی		
۴	۴	۲	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۳	۱	۴	
	۴	۱	۰	۰		۰	۲	۱	۱	۲		
	۶	۴	۰	۰		۰	۴	۱	۴	مجموع فراوانی		
۴	۲	۲	۱	۰	۴	۰	۱	۰	۲	۱	۵	
	۱	۲	۱	۰		۰	۴	۰	۱	۲		
	۴	۴	۲	۰		۰	۴	۰	۴	مجموع فراوانی		
۴	۴	۲	۰	۴	۲	۱	۰	۲	۲	۱	۶	
	۴	۲	۰	۱		۰	۱	۲	۱	۲		
	۶	۴	۰	۴		۱	۱	۴	۳	مجموع فراوانی		

۱	۱	۱	۱	۴	۱	۰	۱	۰	۴	۱	۷
	۰	۳	۲	۴		۱	۰	۲	۳	۲	
	۱	۴	۳	۸		۱	۱	۲	۷	مجموع فراوانی	
۴	۴	۱	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۸
	۲	۱	۰	۳		۱	۰	۳	۰	۲	
	۶	۲	۲	۵		۲	۱	۴	۲	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۰	۴	۱	۱	۳	۰	۱	۱	۹
	۱	۱	۱	۲		۲	۰	۰	۳	۲	
	۲	۱	۱	۶		۳	۳	۰	۴	مجموع فراوانی	
۴	۲	۲	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۴	۱	۱۰
	۳	۲	۰	۲		۰	۰	۲	۱	۲	
	۵	۴	۱	۳		۰	۰	۲	۵	مجموع فراوانی	
۳	۱	۵	۰	۰	۱	۴	۱	۱	۲	۱	۱۱
	۱	۵	۰	۰		۰	۰	۱	۴	۲	
	۲	۱۰	۰	۰		۴	۱	۲	۶	مجموع فراوانی	
۱	۲	۱	۲	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۱	۱۲
	۱	۱	۰	۴		۱	۱	۱	۳	۲	
	۳	۲	۲	۵		۱	۲	۳	۵	مجموع فراوانی	
۴	۷	۱	۱	۳	۱	۰	۰	۰	۳	۱	۱۳
	۱	۲	۲	۲		۰	۰	۱	۵	۲	
	۸	۳	۳	۵		۰	۰	۱	۸	مجموع فراوانی	
۲	۲	۱	۴	۰	۲	۱	۲	۱	۱	۱۴	

	۰	۲	۲	۱		۲	۰	۲	۱	۲	
	۲	۳	۶	۱		۳	۱	۴	۲	مجموع فراوانی	
۱	۱	۱	۱	۲	۲	۰	۱	۰	۱	۱	۱۵
	۱	۰	۱	۲		۱	۰	۳	۱	۲	
	۲	۱	۲	۴		۱	۱	۳	۲	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۰	۴	۱	۱	۰	۱	۲	۱	۱۶
	۱	۰	۰	۳		۰	۰	۱	۲	۲	
	۲	۰	۰	۷		۱	۰	۲	۴	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۱	۳	۳	۰	۳	۰	۲	۱	۱۷
	۲	۲	۰	۲		۰	۱	۱	۱	۲	
	۳	۲	۱	۵		۰	۴	۱	۳	مجموع فراوانی	
۳	۲	۲	۰	۳	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱۸
	۱	۲	۰	۰		۰	۳	۰	۲	۲	
	۳	۴	۰	۳		۳	۵	۱	۳	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 شده و یک نتیجه واحد به عنوان ورودی تجزیه و تحلیل‌های نهایی مورد استفاده قرار گیرند (جدول ۴). در مواردی که بین خروجی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های صورت گرفته مغایرت وجود داشت، از طریق مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان رفع مغایرت شد.

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

کد شرکت	قدرت	تغییر	کد شرکت	قدرت	تغییر
۱	شبکه سازی	انقلابی	۱۰	شبکه سازی	انطباقی
۲	شبکه سازی	انطباقی	۱۱	مدیریت دانش	انطباقی
۳	مدیریت دانش	انطباقی	۱۲	رفتارهای سیاسی	انطباقی
۴	شبکه سازی	انطباقی	۱۳	شبکه سازی	انطباقی
۵	مدیریت دانش	بازآفرینی	۱۴	گفتمان سازی	تکاملی
۶	شبکه سازی	تکاملی	۱۵	رفتارهای سیاسی	تکاملی
۷	رفتارهای سیاسی	انطباقی	۱۶	رفتارهای سیاسی	انطباقی
۸	شبکه سازی	تکاملی	۱۷	رفتارهای سیاسی	بازآفرینی
۹	رفتارهای سیاسی	انطباقی	۱۸	مدیریت دانش	بازآفرینی

فراوانی گونه های مختلف قدرت و تغییر؛ همان طور که در جدول ۵ مشاهده می شود، در بین گونه های قدرت، بیشترین فراوانی مربوط به شبکه سازی است و در بین گونه های تغییر، بیشترین فراوانی مربوط به تغییر انطباقی می باشد.

جدول ۵: فراوانی گونه های مختلف استراتژی قدرت و تغییر

متغیر	سطح	فراوانی	درصد	متغیر	سطح	فراوانی	درصد
قدرت	رفتارهای سیاسی	۶	۳۳٪	تغییر	انطباقی	۱۰	۵۵٪
	گفتمان سازی	۱	۶٪		تکاملی	۴	۲۲٪
	مدیریت دانش	۴	۲۲٪		بازآفرینی	۳	۱۷٪
	شبکه سازی	۷	۳۹٪		انقلابی	۱	۶٪
جمع	جمع	۱۸	۱۰۰	جمع	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).



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

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

### تحلیل استنباطی داده‌ها

در تحلیل استنباطی، برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری"<sup>۱</sup> و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳، "تحلیل خوشه‌ای" و "تحلیل واریانس" SPSS استفاده شد.

تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل گونه‌های قدرت؛ جدول ۷، شاخص‌های روایی، پایایی و نکویی برازش را برای مدل قدرت نشان می‌دهد. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی<sup>۲</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 می‌آورد. به عبارت ساده تر 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 می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری هستند.

1. Structural Equation Modeling (SEM)  
2. Discriminant Validity

جدول ۷: شاخص‌های روایی، پایایی و نیکویی برازش مدل گونه‌های قدرت

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{AVE}$	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰/۶۴۶	۰/۷۷۷	۰/۸۳۱	۰/۷۶۸	۰	۰/۷۹۶	۰/۷۷۷	گونه‌های قدرت
			۰/۷۰۶	۰/۶۶۸	۰/۷۹۲	۰/۶۲۹	رفتارهای سیاسی
			۰/۸۳۷	۰/۴۹۴	۰/۸۸۵	۰/۶۰۹	شبکه‌سازی
			۰/۹۵۱	۰/۶۶۵	۰/۹۶۴	۰/۸۷۱	مدیریت دانش
			۰/۷۷۴	۰/۵۸۵	۰/۸۳۹	۰/۵۷۰	گفتمان‌سازی

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE}} \times \sqrt{\overline{R^2}}$$

شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل قدرت دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه‌ای مدل استراتژی تغییر؛ جدول ۸، شاخص‌های روایی، پایایی و برازش را برای مدل تغییر نشان می‌دهد. نتایج برآورد شده نشان می‌دهد اولاً، تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند و ثانیاً شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) بالاتر از ۰/۷ برآورد شده‌اند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند. مقدار شاخص نیکویی برازش نیز از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۸: شاخص‌های روایی، پایایی و برازش 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 شرکت‌ها؛ تمامی شرکت‌ها بر حسب گونه‌های مختلف دو متغیر قدرت و تغییر خود در دو خوشه طبقه بندی شدند. خوشه اول، شرکت‌های با هماهنگی کامل هستند (شرکت‌هایی که استراتژی غالب آن‌ها در هر دو گونه با هم هماهنگی کامل داشته‌اند) خوشه دوم، شرکت‌هایی بدون هماهنگی هستند (شرکت‌هایی که هیچ گونه همراستایی بین دو متغیر وجود ندارد). نتایج نشان می‌دهد ۴۴/۴٪ شرکت‌ها (۸ شرکت) در خوشه اول و ۵۵/۶٪ (۱۰ شرکت) در خوشه دوم (عدم هماهنگی) قرار گرفته‌اند.

نتایج آزمون نرمالیتی؛ برای بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های ابعاد الگو از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده گردید و در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر می‌باشد.

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)

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 می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم، یعنی عملکرد نرمال می‌باشند و بهتر است از آزمون t مستقل برای پاسخ به فرضیه استفاده گردد.

سوال اصلی؛ آیا هماهنگی بین گونه‌های قدرت و گونه‌های تغییر رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد؟

$H_0$ : میزان عملکرد دو خوشه با هم تفاوت معناداری ندارد.

$H_1$ : میزان عملکرد دو خوشه با هم تفاوت معناداری دارد.

جدول ۱۰: آمار توصیفی در خوشه‌های مختلف

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

جدول ۱۱: آزمون تی مستقل

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

با توجه به نتیجه آزمون کلموگروف اسمیرنوف می توان توزیع میانگین نمونه را نرمال فرض نمود و از آزمون پارامتریک تی استودنت استفاده کرد. یکی از پیش فرض های آزمون تی مستقل، برابر بودن واریانس های خوشه ها می باشد. آزمون لون فرض برابری واریانس ها را انجام می دهد. مقادیر آماره ی لون جهت بررسی فرض تساوی واریانس ها در دو خوشه در جدول بالا نشان می دهد که فرض تساوی واریانس ها مورد تایید می باشد (سطح معناداری بیشتر از ۵٪ شده است).

نتایج جدول تی مستقل نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ میزان عملکرد در بین خوشه ها تفاوت معناداری وجود دارد و با توجه به مقدار میانگین عملکرد در خوشه ها می توان گفت که عملکرد شرکت های عضو گروه اول (خوشه های هاهنگ) نسبت به خوشه های غیر هماهنگ در سطح اطمینان ۹۵٪ بیشتر است. در نتیجه فرضیه محقق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می گردد.

### نتیجه گیری

در این تحقیق تلاش گردید تا هماهنگی گونه های قدرت و تغییر و تاثیر این هماهنگی بر عملکرد در ۱۸ مورد از شرکت های فعال در بخش تجاری (غیرنظامی) وزارت دفاع بررسی شود. بررسی های سه ساله محققین این پژوهش نشان داد نرخ تغییرات شرکت های مورد مطالعه بسیار بالا بوده است. علیرغم اینکه اجرای تغییر باعث خروج شرکت ها از رخوت و رکود می شود، اما بررسی ها نشان داد این تغییرات در بسیاری از موارد، منجر به افزایش عملکرد نشده است. در همین راستا، با بررسی و مطالعه انواع مختلف الگوهای قدرت، مدل ترکیبی هیت و همکاران، هراکلتوس، افزاره و فقر انتخاب شد و همچنین مدل تغییر بالوگن و هایلی (۲۰۰۸) به عنوان یکی دیگر از مولفه های چارچوب نظری تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. یافته های

حاصل از تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل‌های قدرت و تغییر نشان داد که این مدل‌ها از لحاظ روایی ( $AVE > 0.5$ )، پایایی ( $CA, CR > 0.7$ ) و نکویی برازش ( $GOF > 0.5$ ) در حد قابل قبولی هستند. در زمینه عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه هم با استفاده از تکنیک دلفی، با نظرخواهی از پانزده تن از خبرگان مالی (اعم از دانشگاهی و اجرایی) در دو دور، نسبت سود به فروش به عنوان شاخص ارزیابی و مقایسه شرکت‌های مورد مطالعه نهایی شد.

یافته‌های حاصل از تحقیق ترکیبی در این تحقیق مشخص کرد بیشترین فراوانی در بین گونه‌های قدرت مربوط به شبکه‌سازی (۷ شرکت) و بعد رفتارهای سیاسی (۶ شرکت)، سپس مدیریت دانش (۴ شرکت) و در نهایت گفتمان‌سازی (۱ شرکت) است که این موضوع با توجه به رویکرد وزارت در یک دهه اخیر در خصوص بهره‌گیری از راهبرد هسته‌های دانا و شبکه‌های توانا، قابل قبول به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر راهبرد شبکه‌سازی در همین راستا و در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و قابلیت‌های شبکه‌همکاران در سطح کشور و حتی خارج از مرزهای ملی می‌باشد تا هسته دانا بتواند به امور استراتژیک پرداخته و امور غیر ضروری را از طریق برون‌سپاری به شبکه‌همکاران بسپارد که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد اکثر شرکت‌های تحت مطالعه این راهبرد را جدی گرفته‌اند. اما گونه رفتارهای سیاسی کمی تأمل برانگیز است. هر چند طبق تئوری‌های مدیریت، سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های خصوصی دارای جو سیاسی هستند. در مورد مدیریت دانش هم با توجه به اقبال سازمان‌های وزارت در سال‌های اخیر از این موضوع، قابل قبول به نظر می‌رسد. اما موضوعی که خلاء آن احساس می‌شود عدم استفاده از راهبرد گفتمان‌سازی برای ترویج انگاره‌های مورد نظر مدیران ارشد برای رسیدن به دستاوردهای شرکت‌ها می‌باشد (فقط یکی از شرکت‌ها از این راهبرد استفاده می‌کند). به نظر می‌رسد این مفهوم که ریشه‌اش در زبان‌شناسی وجود دارد بیشتر می‌تواند نقش ایفا کند و خود را از سطح تئوری جدا کند و به کمک مدیران ارشد شرکت‌ها بیاید. یعنی استفاده از زبان (اعم از کتبی و شفاهی) برای خلق و ترویج انگاره‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی در دستور کار قرار گیرد. لذا به سیاستگذاران شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد از این راهبرد فعالانه‌تر استفاده کنند. بیشترین گونه‌های تغییر هم مربوط به گونه تغییر انطباقی (۱۰ شرکت) و نیز تکاملی (۴ شرکت) بوده است که این موضوع نشانده تغییر گام به گام و تدریجی بیشتر شرکت‌ها همراستا با تغییرات محیطی است. یافته‌های حاصل از تحلیل خوشه‌ای نشان داد که ۸ شرکت دارای هماهنگی قوی (هر دو گونه متناظر متغیرها در یک ناحیه هستند) و ۱۰ شرکت دارای عدم هماهنگی هستند (یعنی هیچ‌یک از دو متغیر دارای گونه متناظر نیستند).

و گونه ها با هم فرق دارند).

یافته های حاصل از تحلیل واریانس و آزمون توکی نشان داد که عملکرد در بین شرکت های هر دو خوشه با هم اختلاف معناداری دارند 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 و در نتیجه همراستایی در گونه های مختلف استراتژی در بین شرکت ها منجر به افزایش عملکرد شرکت می گردد و یافته اخیر با نتایج حاصل از تحقیقات قبلی یعنی صادقی (۱۳۸۷)، سپهوند (۱۳۸۸)، اسکندری (۱۳۹۰)، رضوانی فر (۱۳۹۱)، گیلی گیلی و مک میلان (۲۰۰۹)، پالسون و همکاران (۲۰۰۹)، اسلوان (۲۰۰۹) و دین (۲۰۰۸) مطابقت دارد.

از محدودیت های این تحقیق، تعداد کم شرکت های درگیر در تحقیق بود (هر چند این نقیصه با بکارگیری نرم افزار SMARTPLS در تحلیل داده ها برطرف شد ولی در این نوع تحقیقات هر چه شرکت ها بیشتر باشند، یافته ها راحت تر قابلیت تعمیم می یابند)، بنابراین به محققان بعدی توصیه می گردد این الگو را در سازمان های دولتی دیگر و حتی شرکت بخش خصوصی اجرا نموده و یافته های دو بخش دولتی و خصوصی را با یکدیگر مقایسه کنند. به محققین آتی پیشنهاد می گردد برای تکمیل تحقیق حاضر در زمینه های زیر هم به تحقیق بپردازند.

۱- الگوی قدرت سازمانی در سه بعد یا سه نقطه مرجع استراتژیک، تدوین شود. نقطه مرجع استراتژیک سوم می تواند ماموریت سازمان (ماموریت محور- سودمحور)، ماهیت فعالیت شرکت از حیث دولتی یا خصوصی و حتی صنعتی- خدماتی باشد.

۲- گونه های تکامل یافته قدرت (به تفکیک قدرت در رویکرد رفتاری و رویکرد اقتصادی) در سازمان شناسایی و شاخص های سنجش آنها نیز احصا گردد.

۳- الگوی قدرت سازمانی در یک ماتریس ۳\*۳ (مثل الگوی جی ئی) تدوین شود.

۴- ارتباط گونه های قدرت با عملکرد سازمانی مورد بحث و تحقیق قرار گیرد. به عبارت دیگر کدام یک از گونه های قدرت منجر به عملکرد بهتری می شوند. البته به نظر می رسد در این موارد برای تعمیم، تعداد شرکت ها باید خیلی بالا باشد.

۵- ارتباط قدرت سازمانی با بقیه عناصر سازمان مثل ساختار، تنوع، فرهنگ، تکنولوژی و کارکردهای سازمانی بررسی شود.

## منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸). *هماهنگی استراتژیک*. تهران: انتشارات پژوهشکده مدیریت سما، در دست چاپ.
- افجهء، سیدعلی اکبر (۱۳۸۸). *نظریه های رفتاری سازمان*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- افجهء، سیدعلی اکبر (۱۳۹۰). *رهبری سازمانی*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- افزازه، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش: مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی*. تهران: انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ اول
- اندرسون، دی و اکرم، ای. ال. (۱۳۸۷). *فراسوی مدیریت تغییر: استراتژی های پیشرفته برای رهبران دگرگون ساز امروز*. (ترجمه میرعلی سیدنقوی، سیدمهدی الحسینی المدرسی، حجت محسنی). تهران: انتشارات مهربان.
- تخشید، محمدرضا و جاوید، متین (۱۳۸۹). *روش های تحقیق ترکیبی در علوم سیاسی*. فصلنامه سیاست، شماره ۲، ۵۹-۷۶
- خنیفر، حسین و زروندی نفیسه (۱۳۸۹). *بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان*. تهران: انتشارات بعثت، چاپ اول.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۹۰). *تئوری و طراحی سازمان*. (ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- شهرکی، آرمان (۱۳۸۸). *مفاهیم و اصطلاحات انسان شناسی توسعه (۱): «گفتمان»*. وب‌گاه انسان‌شناسی و فرهنگ.
- عضدانلو، حمید (۱۳۸۰). *گفتمان و جامعه*. نشر نی، تهران.
- فرنج، وندال و اچ. بل، سسیل (۱۳۹۱). *مدیریت تحول در سازمان*. (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد). تهران: انتشارات صفار، چاپ هفدهم.
- فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). *فرهنگ جامع مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
- Abeysekera, I. & Lu, Y. (2014). Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 64, 426- 436
- Ansoff, Igor. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of*

*Business Strategy*. No.3, P.38

Baker, K. A. & Badamishina, G. M. (2002). *Knowledge Management*. In Management Benchmark Study, Office of Science, Department of Energy, Office of Planning and Analysis.

Balogun, J. & Hailey, H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall. 3th edition.

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

Doherty, A. , Fink, J. , Inglis, S. & Pastore, D. (2010). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*. 13, 368-381

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*. V(36), No(6)

Drory, A. & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies Journal*. 9, 165- 179

Fedor, D. , Maslyn, J. , Farmer, S. & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Psychology*. 38, 76- 96

Gerami, M. (2010). Knowledge Management. *International Journal of Computer Science and Information Security*. 7(2), 234- 238

Heracleous, L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Cambridge University Press.

Hill, A. D. (2010). *The interaction of CEO characteristics and compensation Structure as determinants of strategic change*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma State University.

Hitt, M., Miller, C. & Colella, A. (2009). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley

Hsu, C. , Chen, Y. , Tsai, S. & Chen, C. (2008). Impact of channel power in the supply chain context: an empirical study on Taiwan apparel industry. *Proceeding of Industrial Engineering & Engineering Management: IEEE International Conference*, 8-11 December 2008, Singapore, 1103- 1107

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

Kania, A. & Spilka, M. (2010). Chosen aspects of knowledge management in enterprises. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 38(2), 203- 210

Karp, T. (2005). Unpacking the mysteries of change: Mental modeling. *Journal of Change Management*. 5(1). 87- 96

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 38, 255-261

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



Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

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.

Norrman, A. & Pazirandeh, A. (2014). An interrelation model of power and purchasing strategies: A study of vaccine purchase for developing countries. *Purchasing & Supply Management*. 20, 41-53

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.

Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. Harper Business.

Quinn, R. E., & Sanenshin, S. (2011). Four General Strategies for Changing Human Systems. In L. Greiner & F. Ponzetti (Eds.), *Handbook of management consulting: The contemporary consultant- Insights from world experts*.

Racherla, P. & Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research*, 37, 1012- 1034

Rosu, M. S. , Dragoi, G. & Guran, M. (2009). A Knowledge Management Scenario to Support Knowledge Applications Development in Small and Medium Enterprise. *Advances in Electrical and Computer Engineering*. 9(1), 8-15

Smith, J. M. , Halgin, D. S. , Kidwell-Lopez, V. , Labianca, G. , Brass, D. J. & Borgatti, S. P. (2014). Power in politically charged networks. *Journal of Social Networks*. 36, 162- 176

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

Tushman, M. L. & Nadler, (1996), Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, Summer, 8-30

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

Wong, J. , Newton, J. D. & Newton, F. J. (2014). Effects of power and individual-level cultural orientation on preferences for volunteer tourism. *Journal of Tourism Management*. 42, 132- 140

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