



## **The Formulation of Pattern of Power Acquisition Tools and Investigating of Alignment of This Tool with Corporate-Level Strategies and Change Strategies, and the Effect of Their Consistency on the Performance (Case Study: The Commercial Organizations of the Public Sector)**

Seyyed Ali Akbar Afjei<sup>1</sup>, Jamshied Salehi Sadaghiani<sup>2</sup>, Ebrahim Mahmoodzadeh<sup>3</sup>, Mohsen Adabi Firoozjaei<sup>4\*</sup>

- 1- Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
- 2- Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
- 3- Associate Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
- 4- PhD candidate of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### **Abstract:**

Researches show that much than 70% change efforts have been failed in execution. One of the main reasons for this failure, is non-alignment between business strategy and change variations and too another reason is non-alignment between business strategy and organizational behavior affairs (such as organizational power) as an infrastructure of strategy execution. The purpose of this paper, is investigating the consistency among business strategies, change strategies and organizational power strategies in 18 commercial companies of public sector. The present research is descriptive-expressive in terms of goal, applied-developmental in terms of consequence and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data type. In the quantitative research, 105 questionnaires were collected from the managers and researchers informed of the strategic affairs for the companies. To study the relationships among the variables of research, the quantitative data was analyzed by Structural Equation Modeling, particularly the technique of path analysis using SMARTPLS Software, V. 3.00, "cluster analysis" and "variance analysis" using SPSS Software V. 19. Content analysis was also employed for the qualitative analysis of some structured interviews made with 36 senior managers. The reliability of power pattern was proved, using Delphi technique so that networking, discoursing, knowledge management and political behaviors were integrated in the matrix as the varieties of organizational power and were proved. Also, the ratio of profit to income was selected as the measure for comparing the performance of these companies. The results of variance analysis indicated that the companies, in which the types of power and change, and business strategies are more consistent, have a higher performance.

**Keywords:** Strategic Alignment, Power, Change, Networking, Discoursing, Political Behaviors.

- 
1. [afjahi@atu.ac.ir](mailto:afjahi@atu.ac.ir)
  2. [sad.tsau@gmail.com](mailto:sad.tsau@gmail.com)
  3. [maheb20@gmail.com](mailto:maheb20@gmail.com)
  4. \*Corresponding author: [adabi1358@gmail.com](mailto:adabi1358@gmail.com)

## تدوین الگوی ابزارهای کسب قدرت و بررسی تاثیر هماهنگی میان آن با راهبردهای سطح شرکت و تغییر بر عملکرد (مطالعه موردی: سازمان های بازرگانی بخش دولتی)

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵)

سیدعلی اکبر افجه<sup>۱</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۲</sup>، ابراهیم محمودزاده<sup>۳</sup>، محسن ادبی فیروزجایی<sup>۴\*</sup>

### چکیده

تحقیقات نشان می دهد بیش از ۷۰٪ تغییرات در اجرا با شکست مواجه می شوند. یکی از دلایل مهم این شکست ها، مبتنی نبودن این تغییرات بر راهبرد سازمانی می باشد. همچنین عدم هماهنگی تغییرات با راهبرد های رفتاری (از جمله قدرت) به عنوان بستر ساز اجرای راهبرد، از عوامل دیگر شکست در اجرای تغییرات است. بر این اساس، هدف از این مقاله تبیین الگوی هماهنگی راهبرد های سطح شرکت با گونه های قدرت و تغییر در ۱۸ مورد از شرکت های بازرگانی دولتی است. تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی - تبیینی، از نظر نتیجه، کاربردی - توسعه ای و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی - کمی) می باشد. در تحقیق کمی، ۱۰۵ پرسشنامه از مدیران و محققان مطلع به امور راهبردی شرکت ها جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی از آمار توصیفی (متغیرهای جمعیت شناختی، میانگین گیری و شناسایی گونه های غالب متغیرها) و آمار استنباطی برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری" و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار SMARTPLS نسخه ۳، "تحلیل خوشه ای" و "تحلیل واریانس" با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی حاصل مصاحبه های ساختار یافته با ۳۶ نفر از مدیران ارشد، از تحلیل محتوا بهره گرفته شد. اعتبار الگوی قدرت با استفاده از تکنیک دلفی تایید شد، بدین صورت که شبکه سازی، گفتمان سازی، مدیریت دانش و رفتارهای سیاسی به عنوان گونه های قدرت سازمانی در ماتریس جانمایی و تایید شدند. همچنین با استفاده از تکنیک دلفی، نسبت سود به درآمد به عنوان معیار مقایسه عملکرد شرکت ها انتخاب گردید. نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد شرکت هایی که در آنها گونه های قدرت، تغییر و راهبردهای کسب و کار هماهنگ تر هستند، عملکرد شان بالاتر است.

### واژگان کلیدی:

هماهنگی راهبردی، قدرت، تغییر، شبکه سازی، گفتمان سازی، رفتارهای سیاسی

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۳- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

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

## ۱- 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 [۳۲]. در سال‌های اخیر، عملکرد سازمانی را میزان کارایی، اثربخشی و هم‌افزایی، استراتژی‌های کسب و کار تعریف کرده‌اند [۳۴]. هم‌افزایی زمانی ایجاد می‌شود که دو یا چند کسب و کار یا محصولات، به همراه منابع و شایستگی‌هایشان، مکمل و تقویت‌کننده یکدیگر باشند، به نحوی که عملکرد کل کسب و کار و محصولات و خدمات مرتبط، بیشتر از جمع جبری عملکرد تک‌تک آن کسب و کارها باشد [۴۲]. بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی در ترکیب بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد [۱۹]. 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 [۱]. به این ترتیب، چیزی که بیش از پیش اهمیت می‌یابد، هماهنگی بین عناصر گوناگون سازمانی است. 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 [۱۸].

همچنین تحقیقات بیر و نوریا (۲۰۰۰)، واشینگتون و هاگر (۲۰۰۵)، پلیتیر (۲۰۰۶)، گلور (۲۰۰۷)، بالوگن و هایللی (۲۰۰۸) و گودریچ (۲۰۰۸) نشان داده‌اند که بیش از ۷۰٪ تلاش‌های تغییر، در تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده شکست خورده‌اند. شکست در اجرای تغییر ممکن است دلایل زیادی همچون عدم وجود دانش مدیریت تغییر به عنوان یک شایستگی مدیریتی، عدم حمایت مدیران ارشد، عدم حمایت مالی و نیز مساعد نبودن زمان تغییر داشته باشد. اما چیزی که در سطح راهبردی و کلان می‌تواند منجر به شکست اجرای تغییر شود، شاید عدم هماهنگی راهبرد تغییر با راهبرد سازمان (اعم از راهبرد در سطوح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای) باشد. همچنین ممکن است این ناهماهنگی در راهبردهای رفتاری (مثل راهبردهای رهبری، ارتباطات، فرهنگ سازمانی، تعارض، انگیزش، عدالت، قدرت و سایر راهبردهای رفتاری) به عنوان بستر ساز اجرای راهبرد، مشاهده گردد.

از طرف دیگر، با توجه به اینکه تغییر در سازمان و عناصر آن، نیازمند اعمال قدرت بر افراد (اعم از حقیقی و حقوقی)، یعنی توانایی مجاب کردن برای انجام کار توسط دیگری که در حالت عادی انجام نمی‌داد و یا توانایی به دست آوردن پیامدهای مطلوب است [۲۶] و همانطور که آنسوف<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) می‌گوید برای اجرای تغییر، نیازمند پایگاه قدرت هستیم [۱۵]، لذا بنظر می‌رسد گونه‌های خاصی از تغییر به راهبردهای خاصی از قدرت نیاز داشته باشند تا هماهنگی و در نتیجه افزایش عملکرد حاصل شود.

در این پژوهش محققین به تحقیق در سازمان‌های سود محور دولتی که به فعالیت‌های بازرگانی و اقتصادی در بازار آزاد مشغولند، می‌پردازند. مشاهدات محققین این پژوهش نشان می‌دهد نرخ تغییرات در سازمان

1. Igor Ansoff

های مورد مطالعه (شامل تغییرات در ساختار، ماموریت، ادغام و تملک، تغییر در فرهنگ، فناوری و راهبرد و دیگر گونه های تغییر) بسیار بالا است. هر چند تغییر موجب خروج از رکود و یکنواختی می شود، اما مشاهدات نشان می دهد در بسیاری از موارد، این تغییرات منجر به افزایش عملکرد نشده است. بنابراین، آنچه در این پژوهش به آن می پردازیم تبیین الگوی هماهنگی راهبرد های کسب و کار با گونه های تغییر و قدرت و تاثیر این هماهنگی بر افزایش عملکرد در شرکت های مورد مطالعه است. عبارت دیگر محققین این پژوهش ادعا دارند چنانچه هماهنگی راهبردی بین راهبردهای سطح کسب و کار، قدرت و تغییر به وجود آید، عملکرد افزایش می یابد.

بر این اساس، انجام تحقیقاتی جامع که این کاستی ها (یعنی عدم هماهنگی بین راهبردهای سطح کسب و کار با گونه های قدرت و تغییر) را مرتفع نمایند، ضروری به نظر می رسند. بدین ترتیب، اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بعد نظری، این پژوهش می تواند به شناسایی و تأثیر گونه های مختلف قدرت، تغییر و راهبردهای کسب و کار در یک مدل یکپارچه منجر شده و تأثیر هماهنگی متقابل آنها در موفقیت و عملکرد سازمان ها را مشخص سازد. از نظر کاربردی نیز این تحقیق می تواند با شناسایی گونه های مختلف قدرت، تغییر و راهبردهای کسب و کار و نیز ارائه الگویی مناسب جهت هماهنگی آنها، به بهبود عملکرد در شرکت های بازرگانی دولتی کمک کند. به عبارت دیگر خروجی این تحقیق می تواند به عنوان یک الگوی تصمیم ساز در اختیار مدیران ارشد بخش دولتی و چه بسا شرکت های دیگر (خصوصی) قرار گیرد.

در این مقاله تلاش می شود هماهنگی راهبردی میان راهبرد کسب و کار و گونه های قدرت و تغییر و تاثیر آن بر عملکرد شرکت های فعال در بخش اقتصادی بخش دولتی، مورد بررسی قرار گیرد. در واقع سوال اصلی تحقیق این است که آیا هماهنگی گونه های قدرت و تغییر و راهبرد کسب و کار رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد یا خیر؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- راهبرد

راهبرد، مفهومی است که بیشتر از دهه ۱۹۸۰ باب شد. این مفهوم به سازمان ها کمک می کند تا موفقیت خود در عرصه رقابت را به گونه ای مشخص کنند که بیشترین سود و اثربخشی برای شان حاصل شود [۱۴]. به اعتقاد نورتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، راهبرد یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند [۱۱]. در واقع، راهبرد به سازمان ها کمک می کند تا با هماهنگی قابلیت ها و توانمندی های درونی با خواسته ها و شرایط محیط، بقاء و رقابت پذیری بیشتری داشته باشد [۱۷]. بنظر مینزبرگ، آلستراند و لمپل، راهبرد برنامه های مدیران ارشد برای دستیابی به نتایجی است که با رسالت و هدف های سازمان سازگار باشد [۱۲]. محققان پنج تعریف از راهبرد ارائه می دهند: ۱-

یک برنامه که بطور جدی مسیر عمل را دنبال می کند؛ ۲- یک حيله گمراه کننده، يعنى مانور ويژه اى كه مقصود از آن غلبه بر دشمن يا رقيب است؛ ۳- يك الگو كه جريان عمل را نشان مى دهد؛ ۴- يك موقعيت كه جايگاه سازمان در محيط را تبين مى كند؛ ۵- يك دورنما، كه روش منسجم نگرستن به جهان را مشخص مى كند [۳].

## ۲-۲- تغيير

تغيير سازمانى مى تواند در يكي از ابعاد اصلى عمليات سازمان تعريف شود. ابعاد اصلى شامل ساختار، تكنولوژى، فرهنگ، رهبرى، اهداف و كاركنان سازمان است [۳۱]. از ديده گاهى ديگر، فرآيند ايجاد دگرگونى در افراد، ساختارها، فرآيندها و يا تكنولوژى سازمان به منظور بالا بردن كارايى و اثربخشى سازمان و سازگارى با تحولات محيطى، مابين تغيير است [۱۰]. تغيير سازمانى، فعاليت يا تلاشى است بلند مدت كه از سوى مديریت عالی سازمان، هدايت و حمايت مى شود. اين تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلى و آتى سازمان، توانمندسازى اعضا، يادگيرى فرآيند حل مساله از طريق مديریت فرهنگ سازمان، با تاكيد خاص بر گروه هاى كار رسمى و ديگر انواع گروه ها و به كارگيرى نقش مشاور تسهيل كننده و تئورى و فنون علوم رفتارى و پژوهش در عمل صورت مى پذيرد [۹].

تغيير به سازمان ها اجازه مى دهد خود را از رقبای شان متمایز سازند و با نوآوری، ورود به بازارهای تازه و بهبود ساختار هزینه- درآمد، مزیت های رقابتی بیشتری به دست آورند. علاوه بر این، باعث می شود بتوانند راهبردهای خود را با موقعیت ها و شرایط محیطی هماهنگ سازند و از این طریق، بقای خود را افزایش دهند [۲۵]. بسیاری از سازمان ها به این باور رسیده اند كه برای دستیابی به موفقیت در دنیای امروز، باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند [۳۰]. تغییر می تواند ابزاری برای بقاء یا اهرمی برای تطابق با شرایط محیطی باشد. تغییر می تواند در پاسخ به تغییرات عوامل فرهنگی، ارزشی، اجتماعی یا فناوری ایجاد شود. متغیرهای سیاسی و اقتصادی نیز می توانند محرک تغییر باشند. همان طور كه سازمان ها بزرگ تر و پیچیده تر می شوند، نیاز به تغییر ساختارها و روشها را بیشتر احساس می کنند [۳۳]. تغییر نقش حیاتی در بقای سازمان دارد و به همین دلیل، در ادبیات راهبرد و تئوری سازمان به تغییر توجه زیادی شد. به گونه ای كه در دو دهه گذشته، تغییر سازمانی یکی از متداول ترین و مطرح ترین مباحث نظری و عملی مدیریت بوده است [۴۰].

## ۲-۳- قدرت

قدرت، توانایی بالقوه يك نفر (يا دايره اى از سازمان) در اعمال نفوذ بر ديگران (يا ساير دواير سازمانی) برای اجرای دستورات است، یا انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی شد. در تعاریف دیگر، قدرت عبارت است از توانایی تامین هدف ها یا نتیجه هایی که مورد نظر صاحبان قدرت است [۵]. در تعریف دیگر قدرت، توانایی بدست آوردن دستاوردهای مطلوب<sup>۱</sup> یا توانایی يك شخص برای اعمال نفوذ بر فرد ديگر جهت انجام دادن چیزی كه آن فرد در حالت عادی آن را انجام نمی داد، است [۲۶]. از نظر

اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) قدرت، ظرفیت کنترل منابع با ارزش است که باعث افزایش احتمال دستیابی فرد به اهدافش می شود [۴۴]. از دیدگاه سایمون<sup>۲</sup> (۱۹۵۳) قدرت، رابطه نامتقارن بین دو فرد است به طوری که تغییر در رفتار یکی از آنها (اثرگذار)، باعث تغییر در رفتار فرد دیگر (اثرپذیر) می شود [۲۲]. آبیسکرا و لو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، سطح نفوذ گروه های ذینفعان بر شرکت را به عنوان قدرت آنها تلقی می کنند که ظرفیت تاثیر گذاری بر تصمیمات مدیریتی راهبردی را از طریق کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقاء شرکت، دارند [۱۳]. در سطح سازمانی هم، از دیدگاه ویلکینسون<sup>۴</sup> (۱۹۷۴)، قدرت سازمانی عبارت است از توانایی یک شرکت در تغییر تصمیمی که توسط شرکت های دیگر گرفته شده است [۲۷]. نظریه های قدرت در سازمان، در قالب دو مشرب رفتاری<sup>۵</sup> (جبر، مبادله، ادراک و کنترل بوم شناختی) و اقتصادی<sup>۶</sup> (عمدتاً در سطح صنعت انحصاری) دسته بندی می شوند.

### قدرت و رفتارهای سیاسی

نگرش های متفاوتی که نسبت به تعریف فعالیت های سیاسی در سازمان وجود دارند، ممکن است بیانگر این واقعیت باشد که فعالیت های سیاسی در سازمان نظیر "سیاست" بطور کلی، مفهومی است که اساساً محل اختلاف است [۳۶]. سیاست های سازمانی می تواند بعد مثبت یا منفی داشته باشد. بعد منفی سیاست در قالب دنبال نمودن بیش از حد نفع شخصی و نیازهای غیر اجتماعی جهت تسلط بر دیگران نمود پیدا می کند. بعد مثبت سیاست در قالب پیگیری متعادل نفع شخصی و علاقه به رفاه دیگران، دارا بودن نوعی نیاز اجتماعی به رهبری، پیش قدم بودن و نفوذ و تاثیر گذاری بر دیگران شناخته می شود [۹] فعالیت های سیاسی برای کارکرد اثربخش سازمان ها ضروری هستند. افرادی که در رفتارهای سیاسی کار آزموده می شوند، ممکن است اجر شغلی و حرفه ای بیشتری عاید خود کنند [۲۱]. این تعریف می پذیرد که فعالیت های سیاسی می توانند یک پدیده قابل قبول، مشترک و از نظر اجتماعی مفید باشند [۴۱]. اما نیت در رفتار سیاسی هر چه باشد، به اعتقاد نگارندگان این مقاله، رفتارهای سیاسی یکی از راه های کسب قدرت است. دروری و روم<sup>۷</sup> (۱۹۸۸)، هفت مفهوم را به عنوان عناصر اصلی در تعریف فعالیت های سیاسی در سازمان ارائه کرده اند که عبارتند از ابزارهای رفتاری شامل سه نوع رسمی، غیر رسمی و غیر قانونی، اقدام علیه سازمان، کسب قدرت، تعارض و انگیزه پنهانی [۲۰]. هیت و همکاران (۲۰۰۹) هم نه تا از تاکتیک های سیاسی را احصاء کرده اند که عبارتند از: متقاعدسازی عقلایی، مشاوره، درخواست الهامی، درخواست شخصی، خودشیرینی، مبادله<sup>۸</sup>، ائتلاف، مشروعیت بخشی و فشار [۲۶].

۱. Anderson

۲. Simon

۳. Abeysekera & Lu

۴. Wilkinson

۵. Behavioral Approach

۶. Economics Approach

۷. Drory & romm

۸. Exchange

### قدرت و مدیریت دانش

ترمینولوژی دانش و مدیریت دانش دارای تعاریف و رویکردهای متفاوتی می باشد و علت ایجاد نگرش های متفاوت را می توان به دلیل حرکت سیستم های اقتصادی مبتنی بر صنعت، به سوی جوامع مبتنی بر دانش و توسعه اقتصادی دانش محور دانست. کسب دانش می تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی مزیت رقابتی در انواع بنگاه های اقتصادی محسوب شود. بنابراین، سازمان ها با چالش جدیدی با عنوان استقرار سیستم کارآمد و اثربخش مدیریت دانش به عنوان شایستگی کلیدی سازمان ها در عصر جدید که می تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، مواجه هستند [۱۶]. دانش ترکیبی از تجارب، ارزش ها، اطلاعات زمینه ای و مشهود می باشد که چارچوبی در ذهن یک شخص ایجاد می کند و او را قادر می سازد که آنها را ارزشیابی کرده و تجارب و اطلاعات جدیدی را به دست آورد [۳۸]. ارزش هر دانش، به ارزش تصمیمی بر می گردد 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 [۲۳].

بیشتر تحقیقات، دانش را به دو دسته صریح<sup>۱</sup> و ضمنی<sup>۲</sup> طبقه بندی کرده اند. دانش صریح، دانش کدگذاری شده ای است که در تئوری ها، فرمول ها، رویه ها، دستنامه ها و طرح ها قرار دارد. اما دانش ضمنی، دانشی است پنهان که در تجارب افراد، مهارت ها و نگرش های آنها قرار دارد. این دانش از طریق نمایش و تشریح و از طریق کپی برداری و تقلید در فرآیندهای اجتماعی سازی کسب می شود. این دانش به عنوان نوعی قدرت در سازمان ها مطرح می شود [۲۹]. 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 می باشد که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می گیرد [۲]. دانش به عنوان یک سرمایه معنوی که منجر به خلق ارزش می شود، می تواند یکی از راهبرد های کسب قدرت باشد. لذا این سرمایه باید به نحو شایسته ای مدیریت شود تا از آن برای اعمال نفوذ بر اشخاص حقوقی و حقیقی بهره گرفته شود.

### قدرت و شبکه سازی

شبکه ها، نوعی سازمان بدون سلسله مراتب هستند که اجزای آن به صورت متقابل با هم پیوند دارند. در علم ریاضیات، شبکه نموداری است که در آن هر یک از اجزاء، عامل یا بازیگر نامیده و به صورت یک گره<sup>۳</sup> در نمودار نشان داده می شود. اجزای اصلی در این نمودارها، مجموعه ای از رئوس هستند که در کمان ها<sup>۴</sup> و گوشه ها<sup>۵</sup> به یکدیگر متصل شده اند. این کمان ها (پیوندهای مستقیم) و گوشه ها (پیوندهای دوتایی یا غیر مستقیم)، روابط میان اجزاء را نشان می دهند [۳۷].

۱. Explicit  
۲. Implicit  
۳. Node  
۴. Arcs  
۵. Edges

یک راهبرد شبکه سازی بهینه، شناختن بسیاری از افراد مختلف از حوزه های مختلف، داشتن وابستگی های سازمانی متعدد در انواع صنایع و بخش های مختلف است که از لحاظ 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 و شما هم موقعیت و هم شبکه ای از روابط مهم را ایجاد کنید [۳۵]. 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 [۳۹]. به اعتقاد اسمیت و همکاران (۲۰۱۴)، یک بحث عمده در فهم هر نوع از شبکه- اعم از این که در برگیرنده افراد، گروه ها، سازمان ها یا حتی ملت ها 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. محققان برای شناسایی بازیگران قدرتمند اغلب سعی می کنند بر ویژگی های بازیگران تمرکز کنند- خصوصیات بازیگران یا نقش های رسمی در سازمان یا شبکه که می توانند وجه افتراق قدرت در بین بازیگران ایجاد کنند (فرنچ و راون، ۱۹۶۸) یا بر روی راهبرد ها و تاکتیک های قدرت رفتاری که بازیگران برای ایجاد نفوذ به کار می گیرند، تمرکز کنند (کپینیس 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) [۳۹].

### قدرت و گفتمان سازی

گفتمان به معنای مجموعه یا دستگاهی بینشی است که از راه واژگان و گفتارهای نهادینه شده، بر ذهنیتها اثر می گذارد و گاه حتی بر آگاهی یک دوران تاریخی نیز سایه می اندازد بی آنکه کاربران همواره بر این ذهنیت و خصلت خاص تاریخی آن خودآگاه باشند. از نظر فوکو، گفتمان چیزی است که در میانه قید و بندهای زبان و امکاناتی که زبان فراهم می آورد، رخ می دهد. از نظر فوکو گفتمان از کارکردش جدا نیست؛ گفتمان، تنها نوشته ها، کتاب ها و متن ها و سخنرانی ها نیست؛ بلکه الگوی های 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، هسته های قدرت و کنش های قدرت است که به زندگی مردم شکل می دهد. بنابراین مد نظر فوکو آن شرایط بیرونی و شرایطی است که گفتمان در آن شکل گرفته و می زید. از این حیث و بر طبق نظر او گفتمان مکمل زور و خشونت در جامعه است [۸]. در تعریفی دیگر، گفتمان به معنی پرداختن مفصل و جزءبه جزء یک موضوع، در قالب نوشتن یا گفتن است. به بیانی دیگر، به کاربردن زبان در گفتار و نوشتار، بهر پدیدآوردن معنا و مفهوم [۷]. اگر نویسنده ای قصد دارد تا ارتباطات ناشی از زبان را که چه از طریق کلمات و واژه ها و چه از طریق علائم و کنایه ها و رموز غیر کلامی ایجاد می شود؛ دریافته و به خصلت آنها پی ببرد؛ گفتمان ابزار مناسبی در اختیار اوست. به عبارت دیگر، گفتمان، زبان را در حدی فراتر



از جمله، و در کلیت خویش که همان « متن » است؛ تبیین و موشکافی می کند. بدین ترتیب می توان گفت که گفتمان زبان را چونان یک « حساسیت » متنی بکار می برد؛ چیزی که در متن رخ داده و جهت ارتباط طراحی شده است [۸].

گفتمان و اصطلاحات مرتبط مثل زبان، متن یا داستان به روش های مختلفی در تئوری سازمان مفهوم سازی و طبقه بندی شده اند (ون دیک، ۱۹۹۷؛ گرانت، کینوی و اوسویک، ۱۹۹۸؛ گرانت، ۲۰۰۴). در این مطلب، اصطلاح "گفتمان" به کار گرفته شده است تا مجموعه ای از متن ها معنی دار شود. اعم از متن های شفاهی یا مکتوب که درون محیط های سازمانی و اجتماعی واقع شده است که توسط ویژگی های بین محیطی و ساختاری خاص الگوگیری می شود و هم تاثیرات ساختاری و هم کارکردی بر روی محیط های شان دارد. در این معنی، زبان می تواند به عنوان ماده خام گفتمان نگریسته شود و متن های فردی، هم مظاهر و هم ساختار گفتمان های وسیع تر هستند. بنابراین، گفتمان های سازمانی می توانند به عنوان مجموعه هایی از متن ها، اعم از شفاهی و مکتوب نگریسته شوند. اصطلاح "متن" به روش های گوناگون تفسیر شده است، با متن های نگریسته به طور وسیع به عنوان "هر نوع داده ای که دربرگیرنده پیام ها و موضوعاتی باشد که می تواند سیستماتیک باشد" [۲۴].

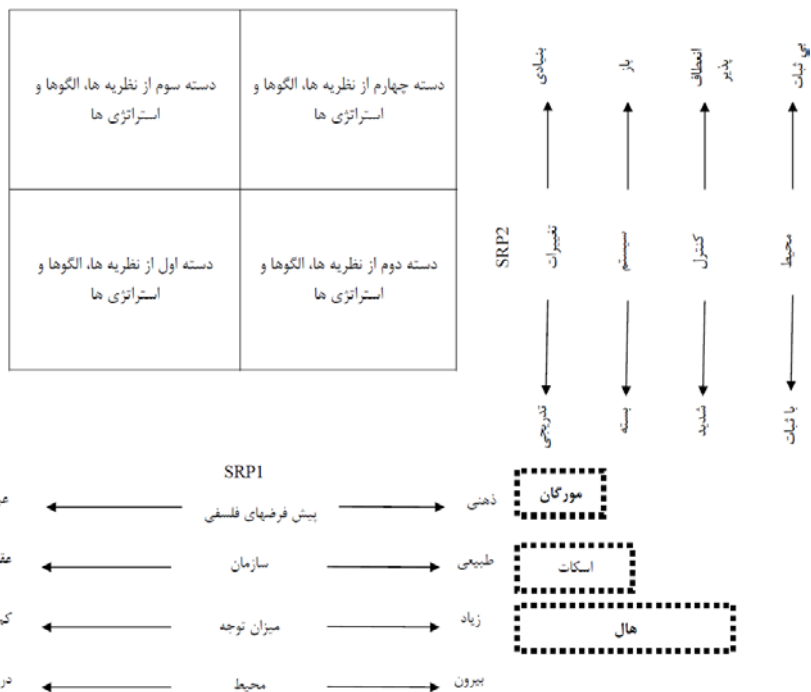
#### ۲-۴- هماهنگی راهبردی

هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه ای است که طرح، راهبردها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و همراستا می شوند [۴۳]. در تعریف دیگر، هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می شوند [۱]. فرض اساسی در کلیه تعاریف هماهنگی این است که سازمان ها زمانی که به انطباق دست می یابند، اثربخش تر و کارا تر عمل خواهند کرد.

ظرف دو دهه گذشته، پژوهشگران چهارچوب های زیادی ارائه داده اند تا بتوان بدان وسیله گونه های آرمانی راهبردهای سازمانی را ارائه داد و هماهنگی بین آنها را تبیین نمود. عده ای هماهنگی راهبردی را هماهنگی بین عناصر سازمان (ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، راهبرد و ...) با شرایط محیطی می دانند (دفت ۲۰۰۴، اسکات، ۱۳۸۲، ایتامی ۱۹۸۷، بارنی ۱۹۹۱، لی وت ۱۹۶۵، پراهالد و همل ۱۹۹۰، گالبرایت ۱۹۸۶) و عده ای دیگر هماهنگی راهبردی را هماهنگی در سطح راهبردی بین خود عناصر سازمانی عنوان نموده اند (وودوارد ۱۹۶۵، چندلر ۱۹۶۲، اندروز ۱۹۷۱، فیشر ۱۹۹۰ و واترمن ۱۹۸۶). مطالعه این چهارچوب ها نشان می دهد که جدیدترین آنها توسط فیگن باوم<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، تحت عنوان نظریه نقاط مرجع راهبردی<sup>۲</sup> مطرح شده است. نگرش نقاط مرجع راهبردی به مدیران و طراحان راهبرد این امکان را می دهد که ضمن بهره گیری از مزایای مدل های پیشین، با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت های سیستم را تعیین کرده و در راهبرد بگنجانند، بطوریکه کلیه گروه های ذینفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. تئوری نقاط مرجع راهبردی بیان می کند که با شناسایی نقاط مرجع راهبردی

<sup>۱</sup>Figenbaum  
2. Strategic Reference Point (SRP)

اعلم در سازمان که تاثیر عمده ای بر فعالیت ها و عملکرد سازمان دارند، می توان تصمیمات راهبردی سازمانی را اتخاذ نمود [۶]. نقاط مرجع راهبردی در مطالعات بوریل و مورگان (۱۹۷۹)، اسکات (۱۹۸۱) و هال (۲۰۰۱) ذکر شده است که بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیقات قبلی (رضوانی، ۱۳۸۶؛ موسوی، ۱۳۸۷؛ سپهوند، ۱۳۸۸؛ فیاضی، ۱۳۸۹؛ مصطفوی، ۱۳۹۰ و رضوانی فر، ۱۳۹۱) می توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه گفته شده در مبنای فلسفی و منطقی تئوری های مدیریت (بوریل و مورگان، اسکات و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه شناسی الگوهای هر یک از سیستم ها و زیر سیستم های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع مرجع» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه شناسی نمود. با توجه به استدلال های فوق الذکر، می توان مفاهیم، نظریه ها، راهبردها (ساختاری، رفتاری و وظیفه ای) و الگوهای مدیریتی را می توان در یک ماتریس دو در دو با دو نقطه مرجع راهبردی، جانمایی کرد (شکل ۱). به نظر می رسد نوع کنترل (شدید/منعطف) و نوع تمرکز (داخل/خارج) همان نقاط مرجع غالب باشند.



شکل ۱- چارچوب نقاط مرجع راهبردی بر اساس مدل های اسکات، مورگان و هال، [۱]

## ۲-۵- پیشینه تحقیق

تابحال تحقیقی که به طور مشخص به هماهنگی راهبردی بین عناصر راهبرد کسب و کار، قدرت و تغییر پردازد (اعم از داخلی یا خارجی)، صورت نگرفته است اما برخی از تحقیقات مرتبط، در جدول ۱ زیر اشاره می شود.

**جدول ۱- پیشینه تحقیق**

ردیف	عنوان و تاریخ	نام محقق	بیان مختصر تحقیق و نتایج آن
۱	اثر هماهنگی راهبردی بین راهبردهای سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی بر عملکرد	حمیدرضا رضوانی/ ۱۳۸۶	تبیین هماهنگی راهبردی بین راهبرد بازاریابی و راهبرد سطح کسب و کار بر مبنای الگوی SRP و تاثیر آن بر عملکرد ۲۴ شرکت زیرمجموعه سرمایه گذاری دارویی تامین
۲	هماهنگی گونه یابی راهبردهای عناصر تغییر سازمانی و رابطه آن با عملکرد	داود صادقی/ ۱۳۸۷	تبیین الگوی هماهنگی راهبردهای تغییر (ساختار، راهبرد، فرهنگ، فناوری و محیط) بر ارتقاء عملکرد شرکتهای هواپیمایی برتر خارجی
۳	هماهنگی راهبردی بین راهبرد منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی	رضا سپهوند/ ۱۳۸۸	بررسی اثر هماهنگی راهبردی بین راهبرد منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد ۳۴ شرکت های پتروشیمی ایران
۴	رابطه راهبردهای مالی با بازده سهام شرکتها	محرم رزمجوئی/ ۱۳۸۹	بررسی رابطه راهبردهای مالی بر اساس الگوی SRP با بازده سهام ۶۲ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران
۶	هماهنگی راهبردهای رهبری، تغییر، ارتباطات و تعارض و اثرهماهنگی بر عملکرد	حمید رضوانی/ فر/ ۱۳۹۱	اثر هماهنگی راهبردهای تغییر، ارتباطات، تعارض و رهبری و اثر هماهنگی آنها بر عملکرد ۱۹ تا از شرکت های سازنده دارو
۷	رهبری کاریزماتیک، تغییر و نوآوری در یک سازمان تحقیق و توسعه	پالسون و همکاران/ ۲۰۰۹	بررسی ۱۷۸ کارمند از ۳۴ تیم تحقیقاتی نشان داد سبک رهبری کاریزما، با تغییر و نوآوری در سطح سازمان ارتباط معناداری دارد.
۸	مطالعه رابطه بین سبک های رهبری مبادله ای و تحول گرا و تغییر راهبردی در دانشگاه های ایالتی نیویورک	اسلوآن/ ۲۰۰۹	نتایج پژوهش های محقق در یک دوره چهار ساله نشان می دهد که سبک رهبری تحول گرا، ارتباط معنی داری با تغییر راهبردی در سازمان دارد.
۹	همسویی بین راهبرد های تولید و کسب و کار و تاثیر آن بر عملکرد	سان و هونگ/ ۲۰۰۲	نتایج پژوهش های محققان نشان می دهد که هماهنگی راهبرد های تولید و کسب و کار تاثیر مستقیمی بر روی افزایش عملکرد دارد.

**۳- سوالات تحقیق**

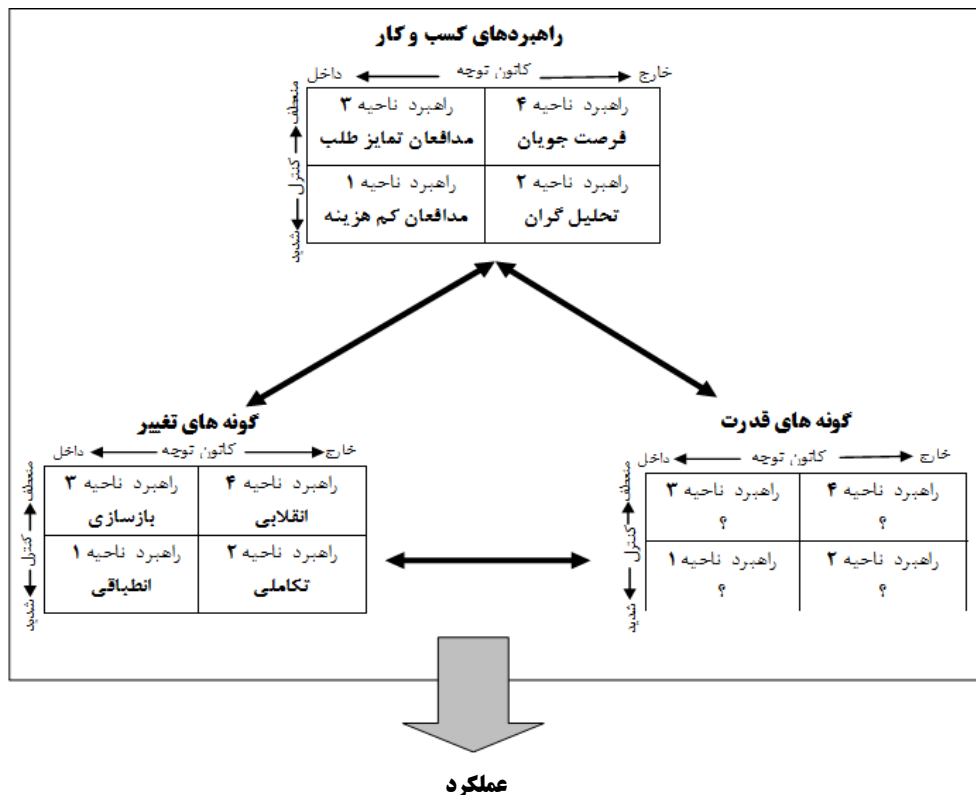
پرسش اصلی تحقیق این است که گونه شناسی مناسب راهبرد های کسب قدرت در هماهنگی با راهبرد های سطح کسب و کار و راهبردهای تغییر سازمانی چگونه باشد، تا موجب افزایش عملکرد در سطح شرکت های بخش دولتی که به فعالیت های اقتصادی مشغولند، گردد؟ این پرسش اصلی به چندین پرسش خرد تبدیل می شود که در ذیل می آید:

- ✓ گونه های قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی کدامند؟
- ✓ آیا گونه های استخراج شده قدرت با راهبرد های سطح کسب و کار و تغییر هماهنگ هستند؟
- ✓ آیا هماهنگی گونه های راهبردهای کسب و کار، تغییر و قدرت باعث افزایش عملکرد می شود؟

**۴- چارچوب نظری تحقیق**

متغیر مستقل تحقیق حاضر، هماهنگی راهبردی (هماهنگی بین عناصر راهبرد، تغییر و قدرت) و متغیر وابسته تحقیق، عملکرد می باشد. همچنین فرضیه اصلی تحقیق این است که هماهنگی بین سه عنصر ذکر شده در فوق باعث افزایش عملکرد می شود. در چارچوب نظری تحقیق حاضر، راهبردهای کسب و کار برگرفته از

مدل ترکیبی پوتر و مایلز و اسنو، تغییر برگرفته از مدل بالوگن و هایللی (۲۰۰۸) و گونه های قدرت برگرفته از نظرات افزاره (۱۳۸۴) مربوط به مدیریت دانش، هراکلیئوس (۲۰۰۶) مربوط به گفتمان سازی، ففر (۲۰۱۰) مربوط به شبکه سازی و هیت و میلر (۲۰۰۹) مربوط به رفتارهای سیاسی است (شکل ۲).



شکل ۲- چارچوب نظری تحقیق

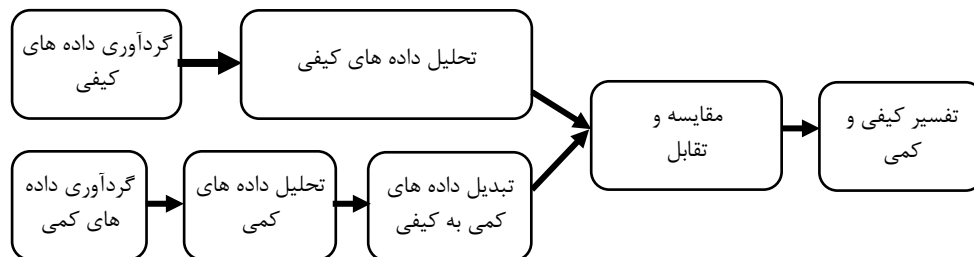
### ۵- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نتیجه، کاربردی- توسعه ای؛ 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. با توجه به محدودیت های تحقیق کمی از جمله تاکید بر پارادایم اثبات گرایی شامل وجود یک واقعیت عینی واحد که روابط علت- معلولی آن قابل تشخیص است، تعمیم آسان نتایج به دست آمده و استقلال کامل محقق از موضوع تحقیق، نگارندگان این مقاله روش تحقیق ترکیبی را برگزیدند.

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 مد نظر قرار دهد. به بیان دیگر، روش شناسی ترکیبی عبارت است از استفاده هم زمان

1. Mixed

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 [۲۸]، بنابراین در این پژوهش، دو روش کیفی و کمی در کنار یکدیگر مورد استفاده قرار گرفتند و در نهایت داده های کمی و کیفی با یکدیگر مقایسه شدند. به این پدیده، یعنی توجه به ابعاد مختلف یک تحقیق، تقابلی یا تقاطعی<sup>۱</sup> گفته می شود که در شکل ۳ به نمایش درآمده است.



شکل ۳- مقایسه تبدیل داده ها در این تحقیق

**جامعه آماری؛** واحد تحلیلی این پژوهش، کلیه شرکت های بخش دولتی است که به فعالیت اقتصادی مشغول هستند و تاریخ تاسیس آنها قبل از سال ۱۳۸۹ است. چون نگارندگان قصد دارند میانگین عملکرد سه ساله (سال های ۹۰، ۹۱ و ۹۲) این شرکت ها را به عنوان متغیر 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 بخش اقتصادی در این سه سال مورد سنجش قرار می گیرد. محقق با استفاده از راهبرد تمام شماری به انجام تحقیق در این شرکت ها پرداخته است که از طریق مکاتبه و مراجعه به مدیران ارشد و مطلع تمام شرکت های موصوف صورت گرفت. اما تعداد شرکت هایی که حاضر به همکاری با محققین در این تحقیق شدند، ۱۸ واحد هستند که به فعالیت های تولید و خدماتی مشغول بوده و با سایر شرکت های دولتی و خصوصی در سطح کشور در حال رقابت هستند و تابع قانون تجارت هستند.

ابزار جمع آوری اطلاعات؛ در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش اطلاعات جمعیت شناختی، سوالات بسته و باز است و 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 سه پرسشنامه راهبرد، قدرت و تغییر است (جمعاً ۶۱ سوال). اعتبار (روایی) محتوا و صوری پرسشنامه ها، با مراجعه به خبرگان موضوع تایید گردید تا محقق مطمئن گردد که کلمات، واژه ها، اصطلاحات و عبارات استفاده شده در پرسشنامه طوری انتخاب شده که از آنها عناصر اصلی مورد نظر تحقیق استنباط شود و پرسش های مطرح شده و کلمات و عبارات برای پاسخگویان قابل فهم باشد و همچنین برای تایید پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که همگی تایید شدند (جدول ۲).

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ در پرسشنامه‌های تحقیق

متغیر	تعداد سوالات	سوالات هر گونه	گونه ها	ضریب آلفای کرونباخ
راهبرد	۲۰	۵	مدافعان کم هزینه	.۷۹
		۵	تحلیل گران	.۸۸
		۵	مدافعان تمایز طلب	.۹۳
		۵	فرصت طلبان	.۹۱
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 اینکه سطح تجزیه و تحلیل تحقیق، شرکت است (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 با ۳۶ نفر از خبرگان مصاحبه شد. بیشترین فراوانی از مصاحبه شوندگان شامل مدیران عامل یا جانشین، معاونین طرح و برنامه و بازرگانی شرکت ها بودند. با توجه به اینکه مطلع ترین افراد به موضوع راهبردی سطح شرکت ها افراد فوق بودند، لذا ادامه مصاحبه با افراد در رده های پایین تر شرکت ها به اثربخشی تحقیق نمی افزود و بنابراین محققین کار تا مرحله متوقف کردند.

**روش تجزیه و تحلیل داده های کمی؛** پس از استخراج آمارهای توصیفی، داده‌های به دست آمده با استفاده از تکنیک های "مدل معادلات ساختاری" و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با بکارگیری نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. همچنین "تحلیل خوشه‌ای" و "تحلیل واریانس" با استفاده از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ انجام شد.

**روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی؛** در این قسمت، داده های حاصل از مصاحبه ها، تحلیل محتوا (با رویکرد توصیفی) شدند. یکی از روش های کاربردی در عرصه تحقیق و پژوهش کیفی، تحلیل محتوا<sup>۱</sup> می باشد. 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 [۴]. واحد تحلیل در این تحقیق، جمله انتخاب شده است. چون در این تحقیق مقوله‌ها و مضامین تحقیق مشخص هستند، لذا محقق بر اساس رویکرد قیاسی به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

پرداخت. پس از تعیین متغیرهای تحقیق (هماهنگی و عملکرد)، واحدهای تحلیل محتوا (مضامین، مقوله ها و نشانگرها) مشخص گردید. در مرحله اول، مضمون های این پژوهش تعیین شد. این مضمون ها عبارتند از سه مفهوم اصلی تحقیق که شامل راهبرد شرکت، تغییر و قدرت هستند. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، چهار مقوله (چهار گزینه هر راهبرد) را در بر می گیرد. بدین ترتیب در این پژوهش ۱۲ مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به سوالات مطرح شده، مضمون ها 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 شرکتها، گزینه های مربوط به راهبرد های آنها (راهبرد های سطح کسب و کار، تغییر و قدرت) تعیین شد (جدول ۳). برای تایید کدگذاری تحلیل محتوای صورت گرفته در این تحقیق تعداد ۱۰ مورد از مصاحبه ها در اختیار کدگذار دیگری غیر از محقق قرار گرفت و توسط ایشان کدگذاری شده و مورد تایید قرار گرفت ( $0.7 < \pi$ ).

به عنوان مثال، مدیر یکی از شرکت ها که در پاسخ به سوال باز اول پرسشنامه، درباره راهبرد شرکت چنین پاسخ داده است: "شرکت ما اصولاً به دنبال این نیست که در حوزه کاری خودش در بین رقبا، پیشگام باشد. این کار ریسک دارد و ما به دنبال کاهش ریسک ناشی از عدم شناخت بازار و مشتری هستیم. شرکت ما محصولات شرکت های برتر را شناسایی کرده و به دنبال تقلید از آنها می باشد..."، مقوله تحلیل گران را منعکس می کند. همچنین مدیری که در پاسخ به سوال باز سوم، درباره قدرت سازمانی 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.

در کدگذاری، هر جمله یا نکته<sup>۱</sup> با سه عدد مشخص می شود که اولین عدد سمت چپ، بیانگر کد شرکت مورد نظر بوده، عدد دوم بیانگر کد فرد و عدد سوم، بیانگر شماره مطلب گفته شده توسط فرد مصاحبه شونده است. مثلاً P-8-2-4، بیانگر چهارمین جمله گفته شده توسط فرد مصاحبه شونده دوم از شرکت با کد هشت است. پس از کدگذاری جملات، فراوانی کدهایی که بیانگر یک مقوله مشابه هستند، مشخص می گردد و پس از مقایسه فراوانی های هر یک از مقوله ها، گونه غالب هر شرکت مشخص می گردد.

جدول ۳- مضامین، مقوله ها و نشانگرهای تحقیق

مضامین	مقوله ها	نشانگرها
راهبرد	مدافعان کم هزینه	خدمات کاملاً تعریف شده و مشخص، جستجوی ثبات در بازار، جهت گیری بر اساس معیار کارایی، ریسک گریزی، کنترل زیاد هزینه ها، دفاع از وضعیت موجود، تعیین قیمت بر اساس حساسیت مشتری
	تحلیل گران	حفظ بازار، کنترل هزینه، اولین نبودن، تقلید از پیشتازها، تجزیه و تحلیل رقبا، برنامه ریزی کوتاه مدت، ناتوان در پیش بینی و مقابله با تغییرات محیطی
	مدافعان تمایز طلب	واکنش در برابر تغییر، توجه نسبی به نوآوری و خلاقیت، توجه به محیط داخلی، کنترل کم، تلاش در جهت حفظ بازار، بررسی و تطبیق راهبردهای خود با مشخصه های محیطی، دارای برتری نسبی
	فرصت طلبان	ریسک پذیری، نوآوری، کارآفرینی، پیشرو بودن در بازار، دیده بانی محیط، پیش بینی تغییرات، استفاده از فرصت های محیطی، در جستجوی فرصت های جدید، انعطاف پذیری

تغییرات آهسته، در مقیاس کوچک و با تمرکز بر نگرش و رفتار، تغییر بر حسب ضرورت های فوری، تغییر برنامه ریزی شده، تغییر گام به گام، تطبیق راهبرد با محیط، تغییر در سطح عملیات	انطباقی	تغییر
تغییرات آهسته، تغییر در مقیاس وسیع، تغییر با تمرکز بر فرهنگ سازمانی، واکنش در برابر تغییر، توجه نسبی به نوآوری و خلاقیت، توجه به محیط داخلی، پیش بینی تغییرات	تکاملی	
تغییرات سریع، تغییر در مقیاس کوچک و با تمرکز بر فعالیت ها و روش ها، حفظ بازار با تمرکز بر انجام تغییرات لازم، تغییرات با قلمرو زمانی کوتاه مدت	بازسازی	
تغییرات سریع و در مقیاس وسیع، تغییر بنیادی در پارادایم های موجود، تغییرات در فرهنگ، ساختار، فناوری، فرآیندها و روش ها، به استقبال تغییر رفتن	انقلابی	
رفتار پشت پرده، رفتار پنهانی، توجه به منافع شخصی، رفتار تنگ نظرانه، خود شیرینی، نان قرض دادن، توسل به مقامات بالاتر، متقاعد سازی عقلایی، تعارض، مانع تراشی، تهدید، مبادله، فشار، ائتلاف	رفتارهای سیاسی	قدرت
مدیریت کردن ذهن دیگران، استفاده از زبان برای ایجاد جریان مورد نظر، استفاده از ابزارهای مکتوب، استفاده از ابزارهای شفاهی، استفاده از ابزارهای بصری، استفاده از استعاره برای پیشبرد اهداف	گفتمان سازی	
کشف دانش، کسب دانش، ایجاد و توسعه دانش، تسهیم دانش، ذخیره و نگهداری دانش، ارزیابی دانش، بکارگیری دانش، تجاری سازی دانش، توزیع دانش	مدیریت دانش	
ایجاد تماس های داخلی، حفظ تماس های داخلی، استفاده از تماس های داخلی، ایجاد تماس خارجی، حفظ تماس های خارجی، بکارگیری تماس های خارجی، دسترسی به اشخاص و گروه های با نفوذ	شبکه سازی	

#### ۶- یافته های تحقیق

در این قسمت، ابتدا یافته های ناشی از متغیر وابسته تحقیق (عملکرد شرکت ها) از طریق تکنیک دلفی ارائه می شود. در ادامه تایید روایی مدل ارائه شده قدرت با استفاده از تکنیک دلفی نمایش داده می شود و در نهایت نتایج آمار توصیفی (جمعیت شناختی و گونه های غالب در متغیرها در دو روش کمی و کیفی) و همچنین یافته های حاصل از آمار استنباطی ارائه می گردد.

عملکرد؛ محقق برای دستیابی به شاخص قابل دفاع برای ارزیابی عملکرد شرکت های 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 شرکت های دولتی به طور جداگانه از طریق مصاحبه حضوری، درخواست نمود که در نهایت ۱۰ شاخص احصاء گردید 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 آنها در جدول ۴ آمده است. چون نسبت سود به فروش بیشترین فراوانی را دارد، بنابراین به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد شرکت های مورد مطالعه برگزیده شد.

جدول ۴- شاخص های ارزیابی استخراج شده بر اساس 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



۷	سود سرانه	۴
۶	دوره وصول مطالبات	۵
۵	دوره گردش عملیات	۶
۴	نسبت جاری (دارایی جاری به بدهی جاری)	۷
۳	نسبت گردش دارایی (فروش خالص به کل دارایی ها)	۸
۳	درآمد سرانه	۹
۲	درصد تقسیم سود	۱۰

**تایید روایی مدل قدرت سازمانی بر اساس تئوری نقاط مرجع راهبردی؛** برای ارائه الگو در حوزه قدرت یعنی راهبرد های قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی، به گمان محقق درک عمیق مفهوم قدرت و تئوری نقاط مرجع راهبردی ضرورت دارد. آنچه که فصل مشترک اغلب تعاریف ارائه شده در قدرت است (هر چند به گفته آلوین تافلر، به تعداد شکوفه های درختان گیلاس در ژاپن از قدرت تعریف وجود دارد)، توانائی اثرگذاری بر عقاید و ادراکات دیگران برای دستیابی به اهداف و دستاوردهای مطلوب است. طبق تعاریف ارائه شده در متون مختلف، در سطح سازمانی هم این تعریف موضوعیت دارد. سوالی که مطرح می شود این است که این اعمال نفوذ بر دیگران (اعم از اشخاص حقیقی و حقوقی) چگونه و به روشی صورت می گیرد؟ محقق با مطالعه، نگارش و ترجمه متون مختلف در حوزه قدرت و همچنین سوابق یک دهه اشتغال، به این نتیجه رسیده است که سازمان ها از چهار طریق می توانند به اهداف و دستاوردهای مورد نظر شان دست یابند. این چهار دسته عبارتند از شبکه سازی، گفتمان سازی، مدیریت دانش و رفتارهای سیاسی.

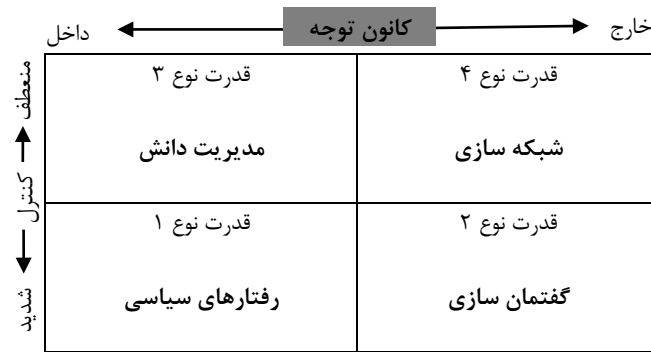
با توجه به گونه های راهبردی قدرت ارائه شده توسط محقق و تئوری نقاط مرجع راهبردی، الگوی زیر (شکل ۴) به عنوان الگوی پیشنهادی محقق در حوزه قدرت ارائه می گردد که البته بعد از تایید روایی آن و نهایتاً تایید الگو، تاثیر هماهنگی راهبردهای سازمان، تغییر و قدرت بر عملکرد بررسی می شود.

محققان پژوهش با طراحی پرسشنامه و گنجاندن SRP ها و گونه های قدرت در آن با استفاده از تکنیک دلفی و طی سه دور رفت و برگشت از ده متخصص و خبره در این زمینه خواستند تا به هر کدام از گویه ها از ۱ تا ۱۰ امتیاز داده و نظرات تکمیلی خود را بیان کنند. که روایی این مدل با اجماع بیش از ۸۰٪ تایید شد.

**تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی؛** ۱۰۵ نفر پرسشنامه ها 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 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.



شکل ۴- ارائه شده توسط محقق

تحلیل پرسشنامه ها؛ برای شناخت وضعیت گونه ها در متغیرهای پژوهش، از داده های حاصل از پرسشنامه در هر گونه، میانگین گرفته شد و گویه هایی که بیشترین میانگین را کسب کرد، به عنوان گونه غالب هر شرکت انتخاب گردید. در جدول ۵ متوسط امتیازات هر یک از گونه ها در متغیرهای پژوهش و گونه های غالب در شرکت ها بر اساس تحلیل پرسشنامه ها ذکر گردید.

تحلیل محتوا؛ در جدول ۶ تحلیل محتوای صورت گرفته با ۳۶ نفر از مدیران ارشد شرکت های مورد مطالعه به تفکیک آورده شده و در آن جزئیات مربوط به فراوانی هر یک از مقوله های تحقیق به تفکیک هر یک از شرکت ها و پاسخگویان آورده شده است.

جدول ۵- میانگین امتیازات هر یک از گونه های متغیرهای تحقیق (تحلیل پرسشنامه ها)

گونه غالب (شماره ناحیه)	قدرت				گونه غالب (شماره ناحیه)	تعبیر				گونه غالب (شماره ناحیه)	راهبرد کسب و کار				کد شرکت
	شبکه سازی (۴)	مدیریت دانش (۳)	گفتمان سازی (۲)	رفتارهای سیاسی (۱)		انقلابی (۴)	بازآفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)		فرصت جوینان (۴)	مذاقن تمیز طلب (۳)	تحلیل گران (۲)	مذاقن کم هزینه (۱)	
4	3.5 8	3.5 6	3.0 8	2.1 5	4	3.3 0	2.3 5	3.2 0	2.9 5	4	4.5 0	4.0 0	3.4 0	3.1 5	۱
4	3.7 0	3.1 0	3.1 7	2.8 0	1	2.1 6	3.2 8	3.0 8	3.3 2	1	3.1 6	3.0 4	3.2 8	3.4 4	۲
3	3.0 6	3.6 7	3.4 4	2.2 7	2	3.3 3	3.1 3	3.4 0	2.6 7	4	4.4 0	3.7 3	3.6 7	3.2 7	۳
4	3.0 3	1.9 2	2.5 0	2.7 0	1	2.3 3	2.7 7	2.6 7	2.9 7	3	3.0 7	3.4 3	3.0 0	3.2 3	۴
3	3.5 0	3.6 6	3.5 8	2.1 8	3	3.2 0	3.3 8	3.3 0	3.2 0	3	3.5 3	3.8 8	3.4 3	3.6 3	۵
3	3	3	2.7 9	2.6 3	2	2.9 1	3.0 0	3.6 9	3	1	3.4 6	3.3 1	3.4 6	3.4 9	۶

۱	2.58	1.88	2.10	3.16	1	2.32	2.72	2.30	2.76	1	2.28	2.74	2.98	3.02	۷
1	2.63	2.36	2.65	3.09	2	2.49	2.80	2.82	2.60	2	1.98	2.18	2.53	2.49	۸
1	2.92	2.53	2.69	3.10	1	2.75	2.78	2.78	2.88	1	2.83	2.95	3.00	3.30	۹
۴	2.88	2.44	2.69	2.70	1	2.53	2.98	2.73	3.15	2	2.63	2.88	3.00	2.78	۱۰
۳	3.90	۴.25	3.20	2.40	3	3.40	3.44	3.28	2.92	2	3.52	4.00	4.12	3.52	۱۱
۴	3.25	2.31	2.21	2.95	2	2.15	2.65	2.95	2.75	2	2.90	3.10	3.60	3.05	۱۲
۴	3.27	2.80	3.07	2.60	3	2.72	3.04	2.60	2.68	2	۲.04	3.28	3.36	3.16	۱۳
2	3.14	2.61	۳.26	2.46	2	2.89	3.14	3.60	3.14	2	3.20	3.37	3.51	3.26	۱۴
۴	3.28	2.83	2.61	2.53	3	2.73	3.47	3.27	2.87	1	2.80	3.20	2.93	3.53	۱۵
1	2.87	2.05	2.73	3.00	1	2.56	3.00	2.44	3.24	4	3.32	2.92	3.12	3.12	۱۶
1	2.54	1.88	2.21	2.80	2	2.30	2.00	2.45	2.40	1	2.80	2.60	3.25	3.35	۱۷
3	3.21	3.31	2.46	2.70	3	3.00	3.35	2.65	2.75	1	3.15	3.40	3.10	3.70	۱۸

جدول ۶- فراوانی مقوله های راهبرد کسب و کار، تغییر و قدرت (تحلیل محتوا)

گونه غالب	قدرت				گونه غالب	تغییر				گونه غالب	راهبرد کسب و کار				مصاحبه شونده گان	کد فرکت	
	شبکه سازی (۴)	مدیریت دانش (۳)	گفتگو سازی (۲)	رفتارهای سیاسی (۱)		انقلابی (۴)	بازآفرینی (۳)	تکاملی (۲)	انطباقی (۱)		فرصت جویان (۴)	مذاقمان تعالیز	تحلیل گران (۳)	مذاقمان کم هزینه			
۴	۲	۲	۲	۰	۴	۵	۰	۰	۰	۴	۵	۱	۰	۰	۱	۱	
	۴	۲	۲	۰		۱	۰	۱	۱		۳	۰	۰	۱			۲
	۷	۵	۴	۰		۶	۰	۱	۱		۸	۱	۰	۱			مجموع فراوانی
۴	۲	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴	۱	۲	۰	۳	۲	۱	۲	
	۲	۱	۰	۱		۰	۲	۰	۳		۱	۰	۲	۵			۲
	۴	۳	۰	۲		۰	۲	۰	۷		۳	۰	۵	۷			مجموع فراوانی
۴	۲	۳	۳	۰	۱	۱	۱	۲	۳	۴	۴	۱	۱	۰	۱	۳	
	۱	۳	۱	۰		۱	۲	۱	۲		۶	۰	۱	۲			۲
	۳	۶	۴	۰		۲	۳	۳	۵		۱۰	۱	۲	۲			مجموع فراوانی
۴	۲	۲	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۳	۳	۱	۴	۰	۱	۱	۴	
	۳	۱	۰	۰		۰	۲	۱	۱		۱	۳	۰	۱			۲
	۶	۳	۰	۰		۰	۳	۱	۴		۲	۷	۰	۲			مجموع فراوانی
۳	۲	۲	۱	۰	۳	۰	۱	۰	۲	۳	۰	۲	۰	۳	۱	۵	
	۱	۲	۱	۰		۰	۳	۰	۱		۰	۷	۰	۱			۲

تدوین الگوی ابزارهای کسب قدرت و بررسی تاثیر هماهنگی میان آن با ... ۱۰۱

		۳	۴	۲	۰		۰	۴	۰	۳		۰	۹	۰	۴	مجموع فراوانی	
۴		۳	۲	۰	۳	۲	۱	۰	۲	۲	۱	۱	۲	۰	۳	۱	۶
		۳	۲	۰	۱		۰	۱	۲	۱		۲	۲	۰	۳	۲	
		۶	۴	۰	۴		۱	۱	۴	۳		۳	۴	۰	۶	۶	
۱		۱	۱	۱	۴	۱	۰	۱	۰	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۷
		۰	۳	۲	۴		۱	۰	۲	۳		۰	۲	۱	۶	۲	
		۱	۴	۳	۸		۱	۱	۲	۷		۱	۴	۲	۸	۸	
۴		۴	۱	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۱	۸
		۲	۱	۰	۳		۱	۰	۳	۰		۱	۰	۲	۲	۲	
		۶	۲	۲	۵		۲	۱	۴	۱		۲	۲	۴	۳	۳	
۱		۱	۰	۰	۴	۱	۴	۳	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۵	۱	۹
		۱	۱	۱	۲		۲	۰	۰	۳		۱	۰	۰	۴	۲	
		۲	۱	۱	۶		۳	۳	۰	۴		۱	۰	۰	۹	۹	
۴		۲	۲	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۴	۲	۰	۱	۴	۱	۱	۱
		۳	۲	۰	۲		۰	۰	۲	۱		۰	۰	۳	۱	۲	
		۵	۴	۱	۳		۰	۰	۲	۵		۰	۱	۷	۲	۲	
۳		۱	۵	۰	۰	۱	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۳	۱	۱
		۱	۵	۰	۰		۰	۰	۱	۴		۱	۰	۲	۳	۲	
		۲	۱۰	۰	۰		۴	۱	۲	۶		۳	۱	۳	۶	۶	
۱		۲	۱	۲	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۴	۳	۰	۰	۱	۱	۱
		۱	۱	۰	۴		۱	۱	۱	۳		۳	۰	۰	۲	۲	
		۳	۲	۲	۵		۱	۲	۳	۵		۶	۰	۰	۳	۳	
۴		۷	۱	۱	۳	۱	۰	۰	۰	۳	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۱
		۱	۲	۲	۲		۰	۰	۱	۵		۱	۲	۱	۲	۳	
		۸	۳	۳	۵		۰	۰	۱	۸		۱	۴	۲	۳	۳	
۲		۲	۱	۴	۰	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۰	۲	۱	۱	۱
		۰	۲	۲	۱		۲	۰	۲	۱		۱	۱	۲	۱	۲	
		۲	۳	۶	۱		۳	۱	۴	۲		۳	۱	۴	۲	۲	
۱		۱	۱	۱	۲	۲	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	5	۱	۱
		۱	۰	۱	۲		۱	۰	۳	۱		۰	۱	۱	۳	۲	
		۲	۱	۲	۴		۱	۱	۳	۲		۱	۲	۲	۸	۸	
۱		۱	۰	۰	۴	۱	۱	۰	۱	۲	۴	۵	۰	۰	۱	۱	۱
		۱	۰	۰	۳		۰	۰	۱	۲		۰	۰	۰	۳	۲	
		۲	۰	۰	۷		۱	۰	۲	۴		۵	۰	۰	۴	۴	
۱		۱	۰	۱	۳	۳	۰	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱
		۲	۲	۰	۲		۰	۱	۱	۱		۰	۲	۱	۳	۲	
		۳	۲	۱	۵		۰	۴	۱	۳		۱	۳	۳	۴	۴	
۳		۲	۲	۰	۳	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱
		۱	۲	۰	۰		۰	۳	۰	۲		۱	۱	۰	۵	۲	
		۳	۴	۰	۳		۳	۵	۱	۳		۲	۲	۱	۷	۷	

مقایسه تحلیل کمی و کیفی متغیرهای پژوهش؛ پس از مشخص شدن گونه های غالب در هر یک از شرکت ها با استفاده از دو روش کمی و کیفی، لازم بود این دو روش با یکدیگر مقایسه شده و یک نتیجه واحد به عنوان ورودی تحلیل های نهایی مورد استفاده قرار گیرند. در مواردی که بین خروجی پرسشنامه ها و مصاحبه های صورت گرفته مغایرت وجود داشت، از طریق مراجعه مجدد به مصاحبه شونده، این مغایرت ها برطرف گردید که معمولاً در این موارد به مصاحبه ها استناد می شود (جدول ۷).

جدول ۷- گونه های غالب هر یک از متغیرهای تحقیق در شرکت ها

کد شرکت	راهبرد	تغییر	قدرت	کد شرکت	راهبرد	تغییر	قدرت
۱	فرصت جویان	انقلابی	شبکه سازی	۱۰	تحلیل گران	انطباقی	شبکه سازی
۲	م. کم هزینه	انطباقی	شبکه سازی	۱۱	م. کم هزینه	انطباقی	مدیریت دانش
۳	فرصت جویان	انطباقی	مدیریت دانش	۱۲	فرصت جویان	انطباقی	رفتارهای سیاسی
۴	م. تمایز طلب	انطباقی	شبکه سازی	۱۳	م. تمایز طلب	انطباقی	شبکه سازی
۵	م. تمایز طلب	بازآفرینی	مدیریت دانش	۱۴	تحلیل گران	تکاملی	گفتمان سازی
۶	م. کم هزینه	تکاملی	شبکه سازی	۱۵	م. کم هزینه	تکاملی	رفتارهای سیاسی
۷	م. کم هزینه	انطباقی	رفتارهای سیاسی	۱۶	فرصت جویان	انطباقی	رفتارهای سیاسی
۸	تحلیل گران	تکاملی	شبکه سازی	۱۷	م. کم هزینه	بازآفرینی	رفتارهای سیاسی
۹	م. کم هزینه	انطباقی	رفتارهای سیاسی	۱۸	م. کم هزینه	بازآفرینی	مدیریت دانش

فراوانی گونه های راهبرد کسب و کار، تغییر و قدرت؛ در راهبرد کسب و کار بیشترین فراوانی مدافعان کم هزینه است، در تغییر، بیشترین فراوانی تغییر انطباقی و در گونه های قدرت، بیشترین فراوانی مربوط به شبکه سازی است (جدول ۸).

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 ۹).

جدول ۸- فراوانی گونه های مختلف راهبرد، تغییر و قدرت

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

جدول ۹- میانگین نسبت سود به درآمد در شرکت های مورد مطالعه در سال های ۹۰، ۹۱، ۹۲

شرکت	نسبت سود به درآمد (از ۱۰۰)	شرکت	نسبت سود به درآمد (از ۱۰۰)	شرکت	نسبت سود به درآمد (از ۱۰۰)
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

### تحلیل استنباطی داده ها

تحلیل استنباطی، برای بررسی صحت و سقم فرضیه ها 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" با استفاده از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ استفاده شده است. نسخه. اسمارت پی ال اس نرم افزاری است که توسط دانشگاه هامبورگ در سال ۲۰۰۵ جهت انجام مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی طراحی شده است.

تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل راهبرد کسب و کار؛ جدول ۱۰، شاخص‌های روایی، پایایی و نکویی برازش را برای مدل کسب و کار نشان می‌دهد. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه ها به کار می رود، 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 اندازه گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم می آورند. به عبارت ساده تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری می کند و ترکیب آنها به گونه ای است که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک می شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده، مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می شوند و لازمه تایید پایایی، بالاتر بودن این شاخص ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری هستند.

جدول ۱۰- شاخص‌های روایی، پایایی و نکویی برازش مدل راهبرد کسب و کار

متغیرهای پنهان	AVE	CR	R Square	CA	$\overline{AVE}$	$\overline{R^2}$	GOF
راهبرد کسب و کار	0.805	0.945	۰	0.937	0.824	0.880	0.725
تحلیل گران	0.670	0.890	0.775	0.836			
فرصت جویان	0.657	0.905	0.833	0.869			

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

			0.832	0.871	0.890	0.671	مدافعان تمایز طلب
			0.771	0.622	0.852	0.591	مدافعان کم هزینه

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان

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

می دهد و برابر است با:

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $R^2$  میانگین AVE و  $R^2$  می باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می دهد. مقدار شاخص برازش از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل راهبرد کسب و کار دارد. به بیان ساده تر داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه های نظری است.

**تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل گونه های تغییر؛** جدول ۱۱، شاخص های روایی، پایایی و برازش را برای مدل تغییر نشان می دهد. نتایج برآورد شده نشان می دهد اولاً، تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند و ثانیاً شاخص های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) بالاتر از ۰/۷ برآورد شده اند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می باشند. مقدار شاخص نیکویی برازش نیز از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۱۱- شاخص های روایی، پایایی و برازش مدل گونه های تغییر

GOF	$R^2$	$\overline{AVE}$	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
0.595	0.762	0.781	0.860	0	0.886	0.729	گونه های تغییر
			0.768	0.417	0.801	0.579	انطباقی
			0.805	0.574	0.864	0.560	انقلابی
			0.762	0.568	0.786	0.585	بازسازی
			0.832	0.761	0.881	0.598	تکاملی

**تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل گونه های قدرت؛** جدول ۱۲، شاخص های روایی، پایایی و برازش را برای مدل قدرت نشان می دهد. نتایج برآورد شده نشان می دهد که اولاً تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند و ثانیاً شاخص های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (CA) بالاتر از ۰/۷ برآورد شده اند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می باشند. مقدار شاخص نیکویی برازش نیز از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۱۲- شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل گونه‌های قدرت

GOF	$R^2$	$\overline{AVE}$	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
0.646	0.777	0.831	0.768	·	0.796	0.777	گونه‌های قدرت
			0.706	0.668	0.792	0.629	رفتارهای سیاسی
			0.837	0.494	0.885	0.609	شبکه‌سازی
			0.951	0.665	0.964	0.871	مدیریت دانش
			0.774	0.585	0.839	0.57	گفتمان‌سازی

نتایج تحلیل خوشه‌ای

نتایج حاصله نشان می‌دهد تمامی شرکت‌های نمونه بر حسب گونه‌های مختلف سه متغیر راهبرد کسب و کار، گونه‌های تغییر و قدرت خود در ۳ خوشه طبقه‌بندی شده‌اند. خوشه اول شامل شرکت‌های با هماهنگی کامل هستند (شرکت‌هایی که راهبردهای غالب آن‌ها در هر سه گونه با هم هماهنگی کامل داشته‌اند). خوشه دوم، شرکت‌هایی با هماهنگی ضعیف هستند (در این شرکت‌ها هیچ گونه همراستایی بین راهبردها وجود نداشته است) و در خوشه سوم هماهنگی یا همراستایی متوسط بوده است (شرکت‌هایی که دو سبک راهبردی آنها هماهنگ یا همراستا بوده است). نتایج به دست آمده نشان داده است که ۲۷/۹٪ شرکت‌ها (۵ شرکت) در خوشه اول قرار گرفته‌اند، ۳۸/۹٪ (۷ شرکت) در خوشه دوم و ۶ شرکت (۳۳/۳٪) در خوشه سوم قرار گرفته‌اند. در جدول ۱۳، نتایج تحلیل خوشه‌ای آمده است.

جدول ۱۳- نتایج تحلیل خوشه‌ای

خوشه‌ها			راهبردها
هماهنگی متوسط	هماهنگی ضعیف	هماهنگی کامل	
.3904۳	.4294۳	.۸۲۲.0۳	مدافعان کم هزینه (۱)
.6529۳	.2741۳	.0604۳	تحلیل‌گران (۲)
.9021۳	.2676۳	.8495۲	مدافعان تمایز طلب (۳)
.9863۳	.1345۳	.7243۲	فرصت‌جویان (۴)
.9342۲	.9694۲	.8427۲	انطباقی (۱)
.2950۳	.1471۳	.6411۲	تکاملی (۲)
.0746۳	.2133۳	.7108۲	بازآفرینی (۳)
.3083۳	.7356۲	.4284۲	انقلابی (۴)
.2479۲	.6198۲	.9374۲	رفتارهای سیاسی (۱)
.3278۳	.8917۲	.4716۲	گفتمان‌سازی (۲)
.7839۳	.0434۳	.1699۲	مدیریت دانش (۳)
.5097۳	.2897۳	.8363۲	شبکه‌سازی (۴)



نتایج تحلیل واریانس برای بررسی اثر هماهنگی راهبردی بر عملکرد در این بخش از روش مدل‌های خطی (General Linear Model) استفاده می‌شود تا عملکرد بین سه خوشه مقایسه شود (جدول ۱۴ و ۱۵). و مشخص گردد آیا هماهنگی در شرکت‌های بازرگانی منجر به بهبود عملکرد خواهد شد یا خیر؟

$H_0$ : میزان عملکرد سه خوشه با هم تفاوت معناداری ندارد.  
 $H_1$ : میزان عملکرد حداقل دو خوشه با هم تفاوت معناداری دارد.  
 $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$   
 $H_1: \mu_i \neq \mu_j \text{ For one } i \neq j$

جدول ۱۴- آمار توصیفی در خوشه‌های مختلف

متغیر وابسته	خوشه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	اندازه نمونه
عملکرد شرکت	هماهنگی ضعیف	1.8333	0.98319	6
	هماهنگی متوسط	3.5714	1.13389	7
	هماهنگی کامل	7.6	0.89443	5
	مجموع	4.1111	2.54116	18

جدول ۱۵- نتایج تحلیل واریانس

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری	اندازه اثر (Eta)
خوشه	94.03	2	7.015۴	44.783	0	0.857
خطا	5.748۱	15	.05۱			
مجموع	09.778۱	17				

نتایج به دست آمده از جدول تحلیل واریانس و ضریب همبستگی اتا<sup>۱</sup> (این ضریب برای بررسی رابطه دو متغیر زمانی که یکی از نوع اسمی و دیگری از نوع فاصله‌ای هست استفاده می‌شود) نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ میزان عملکرد در بین خوشه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد (سطح معناداری از ۵٪ کمتر شده است).

مقدار اندازه اثر (ضریب اتا) نشان می‌دهد که میزان تفاوت بین سه خوشه برای عملکرد شرکت ۸۵/۷٪ بوده است، حال با استفاده از آزمون‌های تعقیبی به مقایسات دو به دو خوشه‌ها پرداخته می‌شود. با توجه به نابرابری تعداد شرکت‌ها در بین خوشه‌ها از آزمون توکی برای مقایسه عملکرد در بین خوشه‌ها استفاده می‌شود.

جدول ۱۶- نتایج آزمون توکی برای مقایسات دو به دو

خوشه‌ها	تعداد شرکت‌های هر خوشه	کد شرکت	زیر مجموعه		
			۱	۲	۳
هماهنگی ضعیف	6	۶، ۴، ۳، ۱۵، ۱۳، ۱۰	1.8333		
هماهنگی متوسط	7	۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۲، ۱۱، ۸، ۲		3.5714	

1. Eta

7.6000			۱۴۹,۷۵,۱	5	هماهنگی کامل
1.000	1.000	1.000			سطح معناداری

نتایج به دست آمده از آزمون توکی (جدول ۱۶) نشان می دهد، که عملکرد شرکت در بین شرکت‌های هر سه خوشه با هم اختلاف معناداری دارند و در سه دسته مجزا قرار گرفته است. با توجه به مقدار میانگین به دست آمده برای عملکرد می توان گفت که در شرکت‌های عضو خوشه هماهنگی کامل، بالاترین مقدار عملکرد وجود داشته است و در شرکت‌های با هماهنگی ضعیف، کمترین مقدار عملکرد به دست آمده است و در نتیجه همراستایی در گونه‌های مختلف راهبردی در بین شرکت‌ها منجر به افزایش عملکرد شرکت می گردد.

#### ۷- بحث و نتیجه گیری

این تحقیق بر اساس نظریه هماهنگی راهبردی انجام شد. ابتدا در این تحقیق فرض شد چنانچه هماهنگی بین عناصر کسب و کار شرکت‌های مورد مطالعه، گونه‌های تغییر و قدرت وجود داشته باشد، قاعدتاً عملکرد باید افزایش پیدا کند. بر این اساس، با بررسی و مطالعه انواع مختلف الگوهای راهبرد کسب و کار، مدل ترکیبی پورتر و مایلز و اسنو انتخاب شد و همچنین مدل تغییر بالوگن و هایللی (۲۰۰۸) به عنوان یکی دیگر از مولفه‌های چارچوب نظری تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. این الگوها (راهبرد و تغییر) در سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی و خارجی زیادی مورد استفاده قرار گرفتند و لذا روایی آنها تایید شده بود، هر چند روایی آنها در این تحقیق هم مورد بررسی و تایید قرار گرفتند. جعبه سیاه این تحقیق در زمینه قدرت سازمانی بود. با مطالعه منابع مختلف علمی و احصاء مدل‌های مختلف قدرت و بررسی نقاط ضعف آنها از جمله پرداختن به موضوع قدرت در سطح فردی و ملی (عدم ارائه الگو در سطح سازمانی)، ارائه دسته بندی‌ها بر اساس مدل‌های صرفاً متنی و نه شکلی و شماتیک و همچنین دسته بندی‌های فاقد شاخص برای سنجش آنها در سازمان، مدل قدرت سازمانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی ارائه شد. در ارائه مدل قدرت، تسلط نسبی بر ادبیات قدرت سازمانی و تئوری نقاط مرجع راهبردی به کمک محقق آمد.

محقق با پیش زمینه تحصیلی مرتبط و لذا اشراف ضمنی در این خصوص و همچنین سابقه یک دهه اشتغال تمام وقت در سازمان‌های مرتبط، استدلال کرد که گونه‌های قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی در شرکت‌های مورد مطالعه، شبکه سازی، گفتمان سازی، مدیریت دانش و رفتارهای سیاسی هستند. در ادامه، الگوی پیشنهادی بر اساس تکنیک دلفی طی سه دور، تایید شد. این کار از طریق نظرخواهی از ده نفر از خبرگان دانشگاهی و پژوهشی دارای مدرک تحصیلی در زمینه مدیریت و مهندسی صنایع صورت گرفت که هر یک از مولفه‌ها و نقاط مرجع راهبردی با اجماع بیش از ۸۰٪ مورد تایید قرار گرفت.

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.

محقق برای افزایش دقت تحقیق و پوشش نقاط ضعف هر یک از روش‌های کمی و کیفی به تنهایی، از روش ترکیبی در این تحقیق استفاده کرد. یعنی به موازات کار کمی (توزیع پرسشنامه‌ها)، مصاحبه با خبرگان

و افراد مطلع با امور اهرودی را شروع کرد. این کار در ۱۸ تا از شرکت های مشغول به فعالیت های اقتصادی دولتی صورت گرفت که در بازار آزاد با دیگر شرکت های دولتی و خصوصی در حال رقابت هستند. با توجه به اینکه سطح تجزیه و تحلیل، شرکت بود (و نه فردی)، بنابراین محقق برای کاهش خطاهای انسانی، از داده های پرسشنامه های هر شرکت میانگین گرفت (جمعاً ۱۰۵ پرسشنامه جمع آوری شد) تا گونه های غالب هر شرکت در زمینه های راهبرد، قدرت و تغییر را تعیین نماید. از طرف دیگر داده های حاصل از مصاحبه با ۳۶ نفر از مدیران ارشد (در هر شرکت دو نفر) که بیشترین فراوانی مربوط به مدیران عامل یا جانشین آنها، معاونین طرح و برنامه و بازرگانی بود، تحلیل محتوا شد. در پایان، یافته های حاصل از تحلیل محتوا و فعالیت های کمی با یکدیگر مقایسه شدند و در مواردی که مغایرت وجود داشت (در سه شرکت)، با مرجه مجدد به مصاحبه شوندهگان، این مغایرت ها از بین رفت.

یافته های حاصل از تحقیق ترکیبی مشخص کرد که بیشترین گونه کسب و کار مربوط به مدافعان کم هزینه (۸ شرکت) و بعد فرصت جویان (۴ شرکت) است. که البته با توجه به سود محور بودن این شرکت ها و وجود رقبای جدی در سطح ملی، قابل قبول به نظر می رسد. بیشترین گونه های تغییر هم مربوط به گونه تغییر انطباقی (۱۰ شرکت) و نیز تکاملی (۴ شرکت) بوده است که این موضوع نشانه تغییر گام به گام و تدریجی بیشتر شرکت ها همراستا با تغییرات محیطی است. همچنین بیشترین گونه های قدرت مربوط به شبکه سازی (۷ شرکت) و رفتارهای سیاسی (۶ شرکت) می باشد که این موضوع با توجه به رویکرد بخش دولتی در یک دهه اخیر در خصوص هسته و شبکه، قابل دفاع است. اما گونه رفتارهای سیاسی کمی تامل برانگیز به نظر می رسد. هر چند طبق تئوری های مدیریت، سازمان های دولتی بیش از سازمان های خصوصی دارای جو سیاسی هستند. اما موضوعی که خلاء آن احساس می شود عدم استفاده از راهبرد گفتمان سازی برای ترویج انگاره های مورد نظر مدیران ارشد شرکت ها برای رسیدن به دستاوردهای شرکت ها می باشد (فقط یکی از شرکت ها از این راهبرد استفاده می کند). به نظر می رسد این مفهوم که ریشه اش در زبان شناسی وجود دارد بیشتر می تواند نقش ایفا کند و خود را از سطح تئوری جدا کند و به کمک مدیران ارشد شرکت ها بیاید. یعنی استفاده از زبان (اعم از کتبی و شفاهی) برای خلق و ترویج انگاره ها برای رسیدن به اهداف سازمانی در دستور کار قرار گیرد. بنابراین به سیاستگذاران شرکت ها پیشنهاد می گردد از این راهبرد فعالانه تر استفاده کنند.

یافته های حاصل از تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل های راهبرد کسب و کار، تغییر و قدرت، نشان داد که این مدل ها از لحاظ روایی ( $AVE > 0.5$ )، پایایی ( $CA, CR > 0.7$ ) و نکویی برازش ( $GOF > 0.5$ ) در حد قابل قبولی هستند.

یافته های حاصل از تحلیل خوشه ای نشان داد که ۵ شرکت دارای هماهنگی قوی (هر سه گونه متناظر متغیرها در یک ناحیه هستند)، ۷ شرکت دارای هماهنگی متوسط (حداقل دو متغیر دارای گونه متناظر هستند) و ۶ شرکت دارای هماهنگی ضعیف هستند (یعنی هیچ یک از سه متغیر دارای گونه متناظر نیستند) بینی ناحیه های چهارگانه آنها با هم فرق دارد.

یافته های حاصل از تحلیل واریانس و آزمون توکی نشان داد که عملکرد در بین شرکت های هر سه خوشه با هم اختلاف معناداری دارند و در سه 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 عملکرد وجود داشت و در شرکت های با هماهنگی ضعیف، کمترین عملکرد به دست آمده است و در نتیجه همراستایی در گونه های مختلف راهبرد در بین شرکت ها منجر به افزایش عملکرد شرکت می گردد و یافته اخیر با نتایج حاصل از تحقیقات قبلی یعنی رضوانی (۱۳۸۶)، صادقی (۱۳۸۷)، سپهوند (۱۳۸۸)، رزمجوئی (۱۳۸۹)، مصطفوی (۱۳۹۰)، رضوانی فر (۱۳۹۱)، پالسون و همکاران (۲۰۰۹)، اسلوان (۲۰۰۹) و سان و هونگ (۲۰۰۲) 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.

References:

منابع :

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸). هماهنگی راهبردی. تهران: انتشارات پژوهشکده مدیریت سما.
۲. افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش: مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر، چاپ اول.
۳. اولیور، ساندر (۱۳۸۸). راهبرد روابط عمومی. (ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۴. خنیفر، حسین و زروندی نفیسه (۱۳۸۹). بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان. تهران: انتشارات بعث، چاپ اول.
۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹). تئوری و طراحی سازمان. (ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). اثر هماهنگی راهبردی بین راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی بر عملکرد سازمانی. رساله دکتری. تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
۷. شهرکی، آرمان (۱۳۸۸). مفاهیم و اصطلاحات انسان شناسی توسعه (۱): «گفتمان». وبگاه انسان شناسی و فرهنگ.
۸. عضدانلو، حمید (۱۳۸۰). گفتمان و جامعه. نشر نی، تهران.
۹. فرنج، وندال و اچ. بل، سسیل (۱۳۹۱). مدیریت تحول در سازمان. (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد). تهران: انتشارات صفار، چاپ هفدهم.
۱۰. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). فرهنگ جامع مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
۱۱. کاپلان، روبرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۴). نقشه راهبرد: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود. (ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی). تهران: انتشارات آسیا، چاپ اول.
۱۲. مینتزربرگ، هنری؛ آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴). جنگل راهبرد (کارآفرینی در قالب یک مکتب). (ترجمه محمود احمدپور داریانی). تهران: شرکت پردیس ۵۷، چاپ اول.
13. Abeysekera, I. & Lu, Y. (2014). Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 64, 426- 436
14. Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006). *Strategic Management and HRM*. Department of Human Resource Studies. School of Industrial and Labor Relations. Cornell University.
15. Ansoff, I. (1987). *Strategic Management of Technology*. *Journal of Business Strategy*. No.3, P.38
16. Baker, K. A. & Badamishina, G. M. (2002). Knowledge Management. In *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Office of Planning and Analysis.
17. Barnett, M. L. (2003). Falling off the Fence? A Realistic Appraisal of a Real Options Approach to Corporate Strategy. *Journal of Management Inquiry*. 12(2), 185- 196
18. 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.
19. Doty, D. , 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)
20. Drory, A. & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies Journal*. 9, 165- 179
21. Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*. 18(1), 93-116
22. Gaski, J. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 48(3), 9- 20
23. Gerami, M. (2010). Knowledge Management. *International Journal of Computer Science and Information Security*. 7(2), 234- 238

24. Heracleous, L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Cambridge University Press.
25. Hill, A. D. (2010). *The interaction of CEO characteristics and compensation Structure as determinants of strategic change*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma State University.
26. Hitt, M. A. , Miller, C. C. and Colella, A. (2009). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley.
27. Hsu, C. et al. (2008). *Impact of channel power in the supply chain context: an empirical study on Taiwan apparel industry*. Proceeding of Industrial Engineering and Engineering Management: IEEE International Conference, 8-11 December 2008, Singapore, 1103- 1107
28. 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
29. Kania, A. & Spilka, M. (2010). *Chosen aspects of knowledge management in enterprises*. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 38(2), 203- 210
30. Karp, T. (2005). *Unpacking the mysteries of change: Mental modeling*. *Journal of Change Management*. 5(1). 87- 96
31. Mills, J. H. , Dye, K. & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
32. 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.
33. Nunez, M. G. (2007). *Strategies for leading change in the automotive industry*. Unpublished Doctoral Dissertation. Pepperdine University.
34. 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.
35. Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. Harper Business.
36. Provis, C. (2006). *Organizational Politics, definition and ethics in Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar.
37. Racherla, P. & Hu, C. (2010). *A social network perspective of tourism research collaborations*. *Annuals of Tourism Research*, 37, 1012- 1034
38. 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
39. 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
40. Thurlow, A. & Mills, J. H. (2009). *Change, talk and sensemaking*. *Journal of Organizational Change*. 22(5) , 459- 479
41. Vigoda, E. (2003). *Development in Organizational Politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
42. Walker, O. C.; Boyd, H. W.; Mullins, J. &Larrece, J.C. (2004). *Marketing strategy: a decision focused approach*.
43. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 15, 1–19.
44. 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

