

# ارائه الگویی برای تعیین راهبردهای قدرت سازمانی

## (مورد مطالعه: شرکتهای بازرگانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۱۲

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۱۷

سیدعلی اکبر افجه<sup>۱</sup>، ابراهیم محمودزاده<sup>۲</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۳</sup> و

محسن ادبی فیروزجایی<sup>۴\*</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: هدف نهایی علم رفتار سازمانی، درک مهارتهای ارتباطی در سطح سازمان است. یکی از موضوعات رفتار سازمانی، قدرت است. اگر کسی بخواهد رفتار سازمانی را درک کند، باید درباره کسب و اعمال قدرت آگاهیهای لازم را داشته باشد. برای شناخت، به کارگیری و مدیریت کردن قدرت در سطح سازمانی، نیاز به ارائه الگوی قبل سنجش و معتبر وجود دارد. در این پژوهش، محققان با بررسی الگوهای قدرت و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، به ارائه الگوی قدرت سازمانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی پرداخته‌اند. بر اساس دو نقطه مرجع راهبردی یعنی میزان کنترل (شدید/منعطف) و تمرکز (داخل/خارج سازمان)، چهارگونه قدرت در سطح سازمان (و نه فرد و گروه) یعنی رفتارهای سیاسی، گفتمان‌سازی، مدیریت دانش و شبکه‌سازی شناسایی شده است.

**روش:** پس از تأیید مدل با استفاده از تکنیک دلفی و بهره‌گیری از نظر خبرگان در سه دور، با اجماع بیش از ۸۰ درصد، مدل ارائه شده در هجده تا از شرکتهای بازرگانی وزارت دفاع فعال در بازار آزاد (غیرنظامی)، آزمون شد و مورد تأیید قرار گرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی-تبیینی، از نظر نتیجه، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی - کمی) است. در تحقیق کمی، ۱۰۵ پرسشنامه (محقق ساخته) از مدیران و محققان مطلع به امور راهبردی شرکتهای جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از «مدل معادلات ساختاری» و به طور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار SMARTPLS نسخه ۳، استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های ساختار یافته با سی و شش نفر از مدیران ارشد، از تحلیل محتوا بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد گونه‌های شبکه‌سازی و رفتارهای سیاسی به ترتیب بیشترین فراوانی را در بین شرکتهای مورد مطالعه دارند.

**نتیجه‌گیری:** شرکتهای برای دستیابی به دستاوردهای مطلوب باید به تدوین راهبرد قدرت بپردازند. پیشنهاد می‌شود هماهنگی بین راهبرد سازمان و راهبرد قدرت اعمال شود تا عملکرد افزایش یابد.

**واژه‌های کلیدی:** قدرت سازمانی، نقاط مرجع راهبردی، شبکه‌سازی، رفتارهای سیاسی، مدیریت دانش، گفتمان‌سازی، تحلیل محتوا

□ استناد: افجه، سیدعلی اکبر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ محمودزاده، ابراهیم؛ ادبی فیروزجایی، محسن (بهار، ۱۳۹۴). ارائه الگویی برای تعیین

راهبردهای قدرت سازمانی (مورد مطالعه: شرکتهای بازرگانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح). *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*.

۱۰(۱)، ۷-۴۴.

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشیار مجتمع فناوریهای نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۳. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول): [adabi1358@chmail.ir](mailto:adabi1358@chmail.ir)

## مقدمه

قدرت در گروه یا سازمان یک فرآیند طبیعی است؛ بنابراین اگر کسی بخواهد رفتار سازمانی را به طور کامل درک کند، چاره‌ای ندارد جز اینکه درباره کسب و اعمال قدرت آگاهی‌های لازم را داشته باشد (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۱۹). به نظر زالزینیک<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) در نظر بسیاری از افراد، قدرت فقط یک واژه چهار حرفی است که دلالت بر فعالیتهای غیراخلاقی مثل زورگویی و نیرنگ دارد. در حالی که این یک نگرش تنگ نظرانه و کوتاه بینانه به مبحث قدرت است. استفاده از قدرت، ذاتاً منفی نیست و حتی ممکن است نتایج مثبت نیز داشته باشد. مثل هر نیروی دیگر، چگونگی رعایت اصول اخلاقی در استفاده از قدرت است که تفاوت ایجاد می‌کند (وتن و کمرون<sup>۳</sup>، ۱۳۸۱: ۱۱). با توجه به نیت شخص، قدرت می‌تواند مثبت یا منفی باشد (هیت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۴۲۳). بُعد مثبت قدرت بر پیشگامی، تأثیرپذیری و رهبری تأکید دارد. هدف این بُعد قدرت، توانمند ساختن دیگران برای دستیابی به اهدافشان است. به نظر می‌رسد که این مطلب بینش خوبی در باب مفهوم قدرت به ما می‌دهد (فرنچ و اچ. بل<sup>۵</sup>، ۱۳۹۱: ۳۰۹). به نظر می‌رسد گرایشهای فرهنگی نیز در این زمینه تأثیر گذار باشد. چنان که مک کلند<sup>۶</sup> (۱۹۸۷) می‌گوید برخی تمایلات فرهنگی، قدرت را به عنوان ابزاری برای ارتقای علایق شخصی فرد می‌نگرند؛ در حالی که دیگر گرایشهای فرهنگی، بر به کارگیری قدرت برای ارتقای علایق دیگران، تأکید می‌کنند (وونگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۳).

اما بدیهی است که این امور به دیدگاه‌های مختلف بستگی دارد. باید دید آنکه در معرض اعمال قدرت واقع شده، در چه وضعی است، سود دیده یا زیان. روشن است که هر کس با دید خاص خود به موضوع نگاه می‌کند. همچنین واکنشهایی که در قبال اعمال قدرت نشان داده می‌شود، تا حد

- 
1. Robbins
  2. Zaleznik
  3. Veten & Cameron
  4. Hitt, M. , Miller, C & Colella
  5. French & H. Bell
  6. McClelland
  7. Wong, J. , Newton, J. D. & Newton, F. J.

زیادی در اصل میراثی از گذشته دارد (گالبرایت<sup>۱</sup>، ۱۳۶۶: ۳۴) از طریق یادگیری شیوه استفاده از قدرت در سازمان، فرد می‌تواند برای اینکه مدیری اثربخش‌تر باشد از دانش خود به نحو مطلوب استفاده کند (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۱۹).

اهمیت قدرت از آنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیتهای انسانی و سازمانها، عنصری مؤثر به شمار می‌آید. در فراسوی دیگر، گزینه یا شق متضاد با قدرت، یعنی بی‌نظمی و هرج و مرج قرار دارد که البته غیرقابل قبول و ناپسند است؛ زیرا در چنین حالتی، افراد به شدت احساس ناامنی و اضطراب می‌کنند و اینکه هرج و مرج، موجب توقف و خروج منافع فزاینده‌ای خواهد شد که از سازمانهای کارا و مؤثر به دست می‌آید (هیکس و گولت<sup>۲</sup>، ۱۳۷۶: ۳۰). در سطح فردی هم، درک و کسب قدرت فوایدی دارد که ففر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) تعدادی از آنها را بر می‌شمرد. اول از همه، داشتن قدرت با زندگی طولانی‌تر ارتباط دارد. زمانی که میکائیل مارموت<sup>۴</sup>، مرگ و میر ناشی از بیماری قلبی را در میان کارمندان بریتانیا بررسی کرد، دریافت که هر چه مقام کارمندان پایین‌تر باشد، خطر مرگ و میر ناشی از سن بیشتر است. البته بسیاری از مسائل از قبیل میزان سیگار کشیدن، عاداتهای مربوط به رژیم غذایی و مانند آن هم در افزایش مرگ و میر مؤثر است. اما مارموت و همکارانش دریافتند که تنها حدود یک چهارم شواهد نرخ مرگ و میر مربوط به مسائلی مثل سیگار کشیدن، کلسترول، فشار خون، چاقی و فعالیت بدنی است. دوم، برتری و دیده شدن و مقام که با قدرت همراه هستند، می‌توانند ثروت تولید کنند. شهرت و شبکه عظیم ارتباطاتی (حق الزحمه سخنانی و معاملات و فروش کتاب و نیز فرصتهای سرمایه گذاری) که ناشی از جایگاه‌های مهم قدرت است، باعث ایجاد ثروت می‌شوند. البته همه قدرت به پول تبدیل نمی‌شود. مثلاً ماهاتما گاندی از شهرت خود برای دستیابی به ثروت هنگفت سوء استفاده نکرد. سوم، قدرت، بخشی از رهبری است و برای انجام کارها لازم است؛ خواه آن کارها شامل تغییر دادن سامانه مراقبت بهداشتی، تبدیل سازمانها به محلهای دوستانه و دلپذیر برای کار کردن، و خواه

1. Galbrith

2. Hicks, H. G. & Gullett, C. R.

3. Pfeffer Jefry

4. Michael Marmot

مربوط به تأثیر گذاردن بر ابعاد سیاست اجتماعی و رفاه انسانی باشند. از این رو، رهبران همواره فکر و ذهن خود را معطوف قدرت می‌کنند (ففر، ۲۰۱۰: ۶). جان کاتر<sup>۱</sup>، استاد دانشگاه هاروارد بر آموزش درس قدرت به دانشجویان در کنار آموزش مسائل کسب و کار و اقتصادی تأکید می‌کند. چون به زعم ایشان، وظیفه این دانشجویان در آینده اداره مجموعه‌ای از حوزه‌هایی است که از ریسان، زیردستان، مشتریان، فروشندگان، اتحادیه‌ها و دیگران تشکیل شده که کوشش برای جلب همکاری حوزه‌های مختلف، به مراتب دشوارتر از پول درآوردن یا افزایش سودآوری است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۸).

می‌توان گفت سازمانهای دارای قدرت، سازمانهایی هستند که بتوانند به اهداف مورد نظر یا دستاوردهای مطلوب خود برسند. از طرف دیگر با توجه به اینکه در علم مدیریت، میزان دستیابی به اهداف، «اثربخشی» تعریف می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که سازمانهای قدرتمند، اثربخش نیز هستند. به عبارت دیگر، سازمانها برای رسیدن به اثربخشی، باید روش دستیابی به قدرت را بیاموزند (دهدشتی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۵) اما دستیابی به اهداف مورد نظر و در نتیجه رسیدن به اثربخشی، نیازمند تدوین و اجرای راهبرد در این زمینه است (همان منبع).

علی‌رغم تأکیدات زیاد مبتنی بر اهمیت و ضرورت درک قدرت در محیط سازمان و استفاده مثبت از آن، در زمینه ارائه الگوی قدرت سازمانی قابل سنجش و پایش، خلاء وجود دارد که همین موضوع محققان را بر آن داشت تا به تحقیق و ارائه الگو در این حوزه بپردازند که حاصل آن در این مقاله ارائه می‌شود.

### پیشینه تحقیق

قدرت، توانایی صاحبان آن در تحقق نتایج مورد نظرشان است. [اما در سطح سازمان]، قدرت به عنوان توانایی تأثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی مطرح است (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۹۱: ۳۰۸). قدرت عبارت است از «ظرفیت یا توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران». مردم زمانی که توانایی اثرگذاری بر عقاید و ادراکات و موارد عملیاتی را پیدا کردند، از قدرت برخوردارند (افجه، ۱۳۹۰: ۱۷). قدرت، توانایی

1. John Cotter

بالقوه یک نفر (یا دایره‌ای از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر دوایر سازمانی) برای اجرای دستورهاست، یا انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی‌شد (دفت<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰: ۷۵۶). در تعریف دیگر، قدرت، توانایی به دست آوردن دستاوردهای مطلوب<sup>۲</sup> یا توانایی یک شخص برای اعمال نفوذ بر فرد دیگر برای انجام دادن چیزی است که آن فرد در حالت عادی آن را انجام نمی‌داد (هیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۴). از نظر اندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) قدرت، ظرفیت کنترل منابع با ارزش است که باعث افزایش احتمال دستیابی فرد به اهدافش می‌شود (وونگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۳۴). آبیسکرا و لو، سطح نفوذ گروه‌های ذی‌نفعان بر شرکت را، قدرت آنها تلقی می‌کنند که ظرفیت تأثیر گذاری بر تصمیمات مدیریتی راهبردی را از طریق کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقای شرکت، دارند (آبیسکرا و لو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۲۷). 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>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۱۱۰۳).

### نظریه‌های قدرت

بیشتر نظریه‌های قدرت، در قالب دو مشرب رفتاری و اقتصادی<sup>۶</sup> دسته‌بندی می‌شوند. در ادامه به برخی از این نظریه‌ها اشاره می‌شود:

◀ **نظریه‌های رفتاری نسبت به قدرت:** این نظریه‌ها قدرت را واقعیتی اجتماعی قلمداد می‌کنند (مالونی و بنتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰: ۵۳). بعضی از این نظریه‌ها عبارت‌اند از:

■ **نظریه جبر:**<sup>۸</sup> در نظریه جبر، ظرفیت بالقوه یا بالفعل عامل تحت نفوذ با تهدیدات «اگر این کار

- 
1. Daft
  2. Desired Outcomes
  3. Anderson
  4. Abeysekera & Lu
  5. Hsu, C., Chen, Y., Tsai, S. & Chen, C.
  6. Behavioral & Economi Approach
  7. Maloni, M. & Benton, W.
  8. Cortion Theory

را انجام ندهی، آنگاه...» یا پاداش «اگر این کار را انجام دهی، آنگاه...» محدود می‌شود. این نظریه با محدودیتهایی همراه است؛ مثلاً نظریه جبر ویژگیهای کافی قدرت را مد نظر قرار می‌دهد و از شروط لازم آن غافل مانده است (استاناک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۵۰).

■ نظریه مبادله<sup>۲</sup>: این نظریه، ریشه قدرت را در پدیده وابستگی جست‌وجو می‌کند. امرسون<sup>۳</sup> (۱۹۶۲) در نظریه خود در جامعه شناسی، قدرت را معادل وابستگی متقابل تعریف می‌کند که از توازن یا عدم توازن در روابط ناشی می‌شود (نورمن و پذیرنده<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۲).

■ نظریه ادراک<sup>۵</sup>: بیر و استرن<sup>۶</sup> (۱۹۶۹)، بیان می‌دارند که قدرت «الف» بستگی به ادراک «ب» از توانایی «الف» در برآوردن تمایلات «ب» دارد. همچنین تیبوت و کلی<sup>۷</sup> (۱۹۵۹) معتقدند که وعده پاداش «الف» به «ب» زمانی در تغییر رفتار «ب» مؤثر است که «ب» تصور کند «الف» واقعاً قادر به تحقق وعده‌های خود است (گاسکی<sup>۸</sup>، ۱۹۸۴: ۱۵).

■ نظریه کنترل بوم شناختی<sup>۹</sup> یا قدرت دستکاری<sup>۱۰</sup>: تدچی و بونوما<sup>۱۱</sup> (۱۹۷۲)، توصیفی از این پدیده را این طور ارائه می‌دهند: اگر عامل «الف» به نحوی از توانایی کنترل ابعاد حساس محیط «ب» برخوردار باشد که قادر به ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در «ب» شود، آنگاه «الف» در قبال «ب» دارای قدرت بوم شناختی است (گاسکی، ۱۹۸۴: ۱۶).

■ نظریه اقتصادی نسبت به قدرت: در تحقیقات مبتنی بر رویکرد اقتصادی، قدرت عمدتاً در سطح صنعت و در قالب انحصار (یک جانبه یا چند جانبه) مورد توجه قرار می‌گیرد. در مقام مقایسه، در

- 
1. Stannack
  2. Exchange Theory
  3. Emerson
  4. Norrman, A. & Pazirandeh, A.
  5. Perception Theory
  6. Beer & Stern
  7. Tibavet & Kelley
  8. Gaski
  9. Ecological Control
  10. Manipulative Power
  11. Tedeschi & Bonoma

حالی که دیدگاه رفتاری بر قدرت بالقوه (استفاده نشده) تمرکز دارد، نظریه اقتصادی توجه خود را بر قدرت بالفعل (استفاده شده) و پیامدهای آن متمرکز می‌کند. به قول لرنر<sup>۱</sup> (۱۹۳۴)، استفاده نکردن از قدرت انحصاری می‌تواند وجود داشته باشد، اما ناشناخته ماندن و استفاده نکردن از این قدرت از نظر اقتصادی، به معنای وجود نداشتن چنین قدرتی است. در عمل، ما به قدرت انحصاری نه به انحصاری بالقوه که به انحصاری بالفعل نگاه می‌کنیم (آیلوادی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۲۱۶).

یکی دیگر از تفاوت‌های دیدگاه رفتاری و اقتصادی نسبت به قدرت، نگرش آنها در قبال مفهوم سود است؛ در حالی که دیدگاه رفتاری از سود به عنوان خروجی فرآیند به کارگیری قدرت یاد می‌کند (فریزیر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳: ۱۶۰).

### قدرت و رفتارهای سیاسی

از دیدگاه مینتزبرگ، رفتار سیاسی عبارت است از رفتار فردی یا گروهی که غیررسمی، آشکارا تنگ نظرانه، نوعاً تفرقه افکنانه و بالاتر از همه به معنای فنی، غیرقانونی باشد؛ یعنی نه اختیارات رسمی و ایدئولوژی مورد قبول و نه تخصص تأیید شده، آن را مجاز نمی‌داند؛ هر چند ممکن است از هریک از این موارد بهره‌گیرد (مینتزبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳: ۱۵۱). رفتار سیاسی می‌تواند به عنوان شکلی از کنترل یا سازکاری برای مقابله با محیط‌های سازمانی بسیار سیاسی عمل کند که افراد از آنها بیزارند (فدور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۸۱) با توجه به تعاریف ارائه شده، می‌توان گفت در فضای مبهم، افراد دست به سیاسی کاری می‌زنند تا به منابع و قدرت بیشتری برسند.

دروری و روم<sup>۶</sup>، هفت مفهوم را به عنوان عناصر اصلی در فعالیتهای سیاسی سازمان ارائه کرده‌اند که عبارت‌اند از ابزارهای رفتاری شامل سه نوع رسمی، غیررسمی و غیرقانونی، اقدام علیه

- 
1. Lerner
  2. Ailawadi, K. , Borin, N. & Farris, P.
  3. Frazier
  4. Mintzberg
  5. Fedor, D. , Maslyn, J. & Farmer, S.
  6. Drory & romm

سازمان، کسب قدرت، تعارض و انگیزه پنهانی (دروری و روم ۱۹۸۸: ۱۶۸). هیت و همکاران (۲۰۰۹) هم نه فقره از تاکتیک‌های سیاسی را برشمرند که شامل متقاعدسازی عقلایی، مشاوره، درخواست الهامی، درخواست شخصی، خودشیرینی، مبادله، ائتلاف، مشروعیت بخشی و فشار است (هیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۴).

### قدرت و مدیریت دانش

سازمانها با چالش جدیدی با نام استقرار سامانه کارآمد و اثربخش مدیریت دانش به عنوان شایستگی کلیدی سازمانها در عصر جدید که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، مواجه هستند (بیکر و بادامیشینا، ۲۰۰۲: ۷۶). دانش ترکیبی از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و مشهود است 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، ۲۰۰۹: ۹). ارزش دانش، به ارزش تصمیمی بر می‌شود 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، ۲۰۱۰: ۴۳۵).

بیشتر تحقیقات، دانش را به دو دسته صریح و ضمنی<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرده‌اند. دانش صریح، دانش کدگذاری شده‌ای است که در نظریه‌ها، 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، ۲۰۱۰: ۲۰۴). 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 است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد (افرازه، ۱۳۸۴: ۲۳).

- 
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.



## قدرت و شبکه‌سازی

شبکه‌ها 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 اجزا، عامل یا بازیگر نامیده و به صورت یک گره<sup>۱</sup> در نمودار نشان داده می‌شود. اجزای اصلی در این نمودارها، مجموعه‌ای از رئوس هستند که در کمانها و گوشه‌ها<sup>۲</sup> به یکدیگر متصل شده‌اند. این کمانها (پیوندهای مستقیم) و گوشه‌ها (پیوندهای دوتایی یا غیرمستقیم)، روابط میان اجزا را نشان می‌دهند (راچرلا و هیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰۱۵). یک راهبرد شبکه‌سازی بهینه، شناختن بسیاری از افراد مختلف از حوزه‌های مختلف و داشتن وابستگیهای سازمانی متعدد در انواع صنایع و بخشهای مختلف است که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند. اما یک راه برای به دست آوردن موقعیت، ایجاد سازمانی است که در مأموریت خود بسیار تأثیرگذار بوده به گونه‌ای که افراد با نفوذ به این پروژه ملحق شوند و شما هم موقعیت و هم شبکه‌ای از روابط مهم را ایجاد کنید (ففر، ۲۰۱۰: ۱۰۷). قرار گرفتن در مکان خوب در شبکه، کاملاً با قدرت ارتباط دارد؛ زیرا جایگاه‌های خاص شبکه به بازیگران اجازه می‌دهد به منابع ناشی از تبعیت از شبکه، دسترسی داشته باشند یا بر این جریان‌ها بیشتر کنترل داشته باشند (اسمیت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۶۵). به اعتقاد ففر (۲۰۱۰) برخی از مقیاسهای رفتارهای شبکه‌سازی نشان دهنده این است که چه اقداماتی نیاز هستند. این اقدامات عبارت‌اند از:

- ۱- ایجاد تماسهای داخلی (برای مثال استفاده از رویدادهای شرکت برای ایجاد تماسهای جدید).
- ۲- حفظ تماسهای داخلی (مثلاً صحبت کردن با همکاران در واحدهای دیگر در مورد اینکه چه کار می‌کنند).
- ۳- استفاده از تماسهای داخلی (برای مثال، دریافت راهنماییهای مهم در امور تجاری از طریق تماس با همکاران در واحدهای دیگر).

۴- ایجاد تماس خارجی (برای مثال، پذیرفتن دعوتها برای واحدهای رسمی یا جشنهای خارج از

1. Node

2. Arcs & Edges

3. Racherla, P. & Hu, C.

4. Smith, J. M. , Halgin, D. S. , Kidwell-Lopez, V. , Labianca, G. , Brass, D. J. & Borgatti, S. P.

علائق حرفه‌ای).

۵- حفظ تماسهای خارجی (برای مثال، از افراد دیگر درخواست می‌کنم تا سلام مرا به افراد در خارج از شرکت برسانند).

۶- به کارگیری تماسهای خارجی (برای مثال، تبادل رهنمودها و نکته‌های حرفه‌ای با همکارانی در سازمانهای دیگر) (ففر، ۲۰۱۰: ۱۰۸).

### قدرت و گفتمان‌سازی<sup>۱</sup>

گفتمان به معنای مجموعه یا دستگاهی بینشی است که از راه واژگان و گفتارهای نهادینه شده، بر ذهنیتها اثر می‌گذارد و گاه حتی بر آگاهی یک دوران 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 الگوهای عمل و کاربردی 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. بنابراین مد نظر فوکو آن وضعیت بیرونی و اوضاعی است که گفتمان در آن شکل گرفته و می‌زید. از این حیث و طبق نظر او گفتمان مکمل زور و خشونت در جامعه است (عضدانلو، ۱۳۸۰: ۳۵). در تعریفی دیگر، گفتمان به معنی پرداختن مفصل و جزء‌به‌جزء یک موضوع، در قالب نوشتن یا گفتن است. به بیانی دیگر، به کاربردن زبان در گفتار و نوشتار، برای پدیدآوردن معنا و مفهوم (شهرکی، ۱۳۸۸: ۲) اگر نویسنده‌ای قصد دارد تا ارتباطات ناشی از زبان را که از طریق کلمات و واژه‌ها یا از طریق علایم و کنایه‌ها و رموز غیرکلامی ایجاد می‌شود، دریابد و به خصلت آنها پی ببرد، گفتمان ابزار مناسبی برای اوست (عضدانلو، ۱۳۸۰: ۳۵).

گفتمان و اصطلاحات مرتبط مثل زبان، متن یا داستان به روشهای مختلفی در نظریه سازمان مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی شده‌اند. در این مطلب، اصطلاح «گفتمان» به کار گرفته شده است تا مجموعه‌ای از متنها معنادار شود، اعم از متنهای شفاهی یا مکتوب که درون محیطهای سازمانی

و اجتماعی واقع شده است که توسط ویژگی‌های بین محیطی و ساختاری خاص الگوگیری می‌شود که هم تأثیرات ساختاری و هم کارکردی بر روی محیط‌ها دارد. در این معنی، زبان می‌تواند به عنوان ماده خام گفتمان نگریسته شود و متنهای فردی، هم مظاهر و هم ساختار گفتمانهای وسیع‌تر هستند. بنابراین، گفتمانهای سازمانی می‌توانند به عنوان مجموعه‌هایی از متن‌ها، اعم از شفاهی و مکتوب نگریسته شوند. اصطلاح «متن» به روشهای گوناگون تفسیر شده است. با متنهای نگریسته به طور وسیع مشمول این تعریف است: «هر نوع داده‌ای که دربرگیرنده پیامها و موضوعاتی باشد که می‌تواند نظام‌مند باشد» (هراکلیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲).

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه برتراند راسل

از نظر راسل<sup>۲</sup> (۱۳۵۱) قدرت اجتماعی را می‌توان به دو نوع متمایز برقرار کرد، یکی به صورت «نفوذ بر افراد» و دیگری از طریق «ایجاد تشکیلات». در مورد سازمانها هم، معروف‌ترین و مهم‌ترین آنها از روی اعمال قدرتی است که به خرج می‌دهند و کیفیت قوه‌ای که صرف می‌کنند، مورد تشخیص و قضاوت واقع می‌شوند. نوع دیگر قدرت از دیدگاه راسل، «قدرت آداب و رسوم» است که مبتنی بر عرف و عادت بوده (مورد احترام افکار عمومی) و چنان با اعتقادات مذهبی و غیرمذهبی جامعه آمیخته شده که تخلف از آن نوعی گناه شمرده می‌شود. به زعم راسل، اشکال دیگر قدرت، «قدرت عریان» است که معمولاً نظامی است و ممکن است شکل استبداد داخلی یا فتح خارجی داشته باشد. در نهایت «قدرت انقلابی» و «قدرت پارلمانی» از اشکال دیگر قدرت در سطح ملی؛ و قدرت ناشی از وراثت مقامات، نجیب‌زادگی، اشراف‌زادگی، معنوی، روشنفکری، قدرت علمی و معرفتی و نیز قدرت پشت صحنه، در سطح فردی هستند (راسل، ۱۳۵۱: ۶).

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه گالبرایت

از دیدگاه گالبرایت (۱۳۶۶)، قدرت در تحلیل دقیق علمی با عدد «سه» پیوندی نزدیک دارد. از سه

1. Heracleous

2. Rassel

ابزار (تنبیهی<sup>۱</sup>، تشویقی<sup>۲</sup> و اقناعی<sup>۳</sup>) استفاده می‌کند و به سه خصیصه یا نهاد (شخصیت، مالکیت، سازمان) حق اعمال آن را اعطا می‌کنند.

◆ قدرت تنبیهی، با فشار و تهدید به اجرای اعمالی که نتایج دردناک به بار خواهد آورد، به تحصیل اطاعت و تسلیم افراد توفیق می‌یابد.

◆ قدرت تشویقی، با پیشنهاد پاداش و رفتار مثبت، با اعطای چیزی ارزشمند به آنکه سر فرود آورده است، به مقصود خود می‌رسد.

◆ قدرت اقناعی، از طریق تغییر عقیده اعمال می‌شود. ترغیب و تبلیغ، آموزش و پرورش یا دیگر اقدامات مناسب اجتماعی که طبیعی و به حق جلوه می‌کنند، موجبات تسلیم و رضایت افراد را به اراده شخص یا اشخاص دیگر فراهم می‌آورند.

در پس این سه ابزار که برای اعمال قدرت به کار می‌روند، سه منبع قدرت وجود دارد. یعنی آن ویژگیها و نهادهایی که دو گروه را از هم متمایز می‌کنند: گروهی که قدرت را به کار می‌گیرند و گروهی که تسلیم می‌شوند؛ که در ادامه به توضیح آنها پرداخته می‌شود:

شخصیت - در بحث عمومی یعنی رهبری - کیفیتی است جسمانی، روحی، زبانی یا اتقان اخلاقی و دیگر خصایص و سجایایی که موجب می‌شود یک یا تعدادی از ابزارهای اعمال قدرت در اختیار شخص قرار گیرد.

مالکیت یا ثروت، جلوه‌ای به اقتدار می‌بخشد، اطمینانی در رسیدن به هدفها ایجاد می‌کند که گاه یک نوع تسلیم و اطاعت اقناعی را در پی می‌آورد؛ اما بدیهی است که رابطه اصلی آن با قدرت تشویقی است. مالکیت، امکاناتی را برای تحصیل اطاعت و تسلیم فراهم می‌آورد.

سازمان، مهم‌ترین منبع قدرت در جامعه‌های پیشرفته است که با قدرت اقناعی وابستگی دیرین دارد. بدیهی است که در هر زمان اعمال قدرت لازم شود یا بدان نیاز افتد، وجود سازمان ضرورت پیدا می‌کند. پس ترغیب و تبلیغ مورد لزوم و در نتیجه تسلیم و انقیاد به هدفها و مقاصد سازمان، از خود سازمان سرچشمه می‌گیرد (گالبرایت، ۱۳۶۶: ۲۵).

1. Condign (Punishment) Power

2. Compensatory Power

3. Conditioned Power

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه آلون تافلر

از دیدگاه آلون تافلر<sup>۱</sup> (۱۳۷۰)، خشونت (زور یا عضله)، ثروت (پول یا سرمایه) و دانایی (فرهنگ یا دانش) به عنوان مهم‌ترین منابع قدرت به شمار می‌روند. به نظر او خشونت، محصول موج اول (عصر کشاورزی)، ثروت محصول موج دوم (عصر صنعتی) و دانایی محصول موج سوم (عصر اطلاعات یا فراصنعتی) است. به زعم تافلر این سه منبع قدرت، نظام واحدی را تشکیل می‌دهند که عناصر آن با یکدیگر کنش و واکنش دارند و در وضعیتی هر کدام می‌تواند به دیگری تبدیل شود. یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های این سه منبع قدرت، میزان انعطاف پذیری آنهاست. ضعف اساسی زور بی‌رحمانه و خشونت، انعطاف‌ناپذیری محض آن است. به جای تهدید و تنبیه، با ثروت می‌توان پادشاهی اعم از پرداخت‌های جنسی یا نقدی داد. بهترین نوع قدرت، قدرت از نوع دانایی است. این نوع قدرت به سادگی از بین نمی‌رود و کارایی بیشتری دارد (تافلر، ۱۳۷۰: ۲۷). تافلر به اقتصاد زمان انقلاب صنعتی (اقتصاد مبتنی بر سرمایه)، اقتصاد دودکشی می‌گوید و این تعبیر از شکل دودکشی‌های کارخانجات صنعتی و سوخت گازوئیلی یا گازی نشئت می‌گیرد. در حالی که اقتصاد فوق‌نمادین، اقتصاد دود و دمی نیست بلکه از امواج الکترونیکی، قدرت خورشیدی و منابع انرژی جدید و تمیز استفاده می‌کند (افجه، ۱۳۸۸: ۸۲).

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه فرنچ و راون

فرنچ و راون<sup>۲</sup>، پنج نوع عمومی و مهم قدرت را شناسایی کردند (افجه، ۱۳۹۰: ۱۸):  
 الف- قدرت پاداش: افراد بدان سبب مطابق خواست دیگران رفتار می‌کنند که آن رفتار به مزایا و منافع مثبت می‌انجامد؛ بنابراین کسی که بخواهد پاداشها را توزیع کند (مشروط بر اینکه دیگران این پاداشها را ارزشمند بدانند)، او بر آنها قدرت دارد (راینر، ۱۳۸۴: ۷۲۴).  
 ب- قدرت مبتنی بر زور<sup>۳</sup>: قدرت مبتنی بر زور زمانی وجود دارد که یک شخص معتقد است که

1. Alvin Tofler  
 2. French & Raven  
 3. Coersive

فرد دیگر توانایی تنبیه کردن او را دارد. به کارگیری مفرد یا کاربرد نامناسب این نوع از قدرت می‌تواند نتایج ناخواسته‌ای ایجاد کند. برای مثال، فرد ممکن است با رفتارهای منفی یا نامطلوب واکنش نشان دهد (هیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۴).

ج- قدرت قانونی<sup>۱</sup>: قدرت مبتنی بر این واقعیت که هر کسی باور کند صاحب قدرت، نوعی حق قانونی برای اعمال نفوذ دارد و فردی که بر او اعمال قدرت می‌شود، نوعی تعهد قانونی در پذیرش آن قدرت دارد (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۹۱: ۳۱۱).

د- قدرت مقام<sup>۲</sup> (مرجع): پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می‌شود که منابع آرمان‌گرایانه یا ویژگیهای شخصی دارد. قدرت مرجع، در سایه تحسینی که فرد از دیگری می‌کند و آرزویی که وی، مبنی بر اینکه همانند آن شخص شود، به وجود می‌آید (رایبیز، ۱۳۸۴: ۷۲۵).

ه- قدرت دانایی<sup>۳</sup>: این قدرت از تخصص ویژه یا دانش فنی ناشی می‌شود که برای دیگران با ارزش است. قدرت دانایی در صورت نداشتن جایگزین، انحصاری می‌شود. شخصی که تنها متخصص یک نرم افزار در واحد باشد، می‌تواند قدرتمند شود (هیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۴).

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه ففر و سالانسیک

از دیدگاه ففر و سالانسیک<sup>۴</sup>، هر دایره قدرتمندی دارای یک یا چند ویژگی است که در ادامه توضیح داده می‌شود:

۱. وابستگی<sup>۵</sup>: منشاء و سرچشمه قدرت این است که یک نفر یا یک دایره از سازمان، چیزی داشته باشد که دیگران خواستار آن باشند. بین هر دو دایره از سازمان مواد اولیه، اطلاعات و منابع جریان می‌یابد. در چنین حالتی دایره گیرنده منابع، از نظر قدرت در موضع ضعیف تری قرار دارد.

۲. منابع مالی<sup>۶</sup>: یک قانون طلایی می‌گوید: «مقررات را کسی تدوین می‌کند که طلا دارد». می‌توان

- 
1. Legitimate
  2. Referent
  3. Expert
  4. Pfeffer, J. & Salancik, G.
  5. Dependency
  6. Financial Surces

پول را به منابع دیگر تبدیل کرد که مورد نیاز سایر دوایر است. پول موجب وابستگی می‌شود. دوایری که برای سازمان درآمد و پول ایجاد می‌کنند، از قدرت بیشتری برخوردارند.

۳. مرکزیت<sup>۱</sup>: چون دایره‌ای به صورت کانون، محور یا مرکز سازمان درآید، در صحنه فعالیت‌های سازمان نقش اصلی ایفا خواهد کرد. اقدامات و کارهای چنین دایره‌ای بر محصولات و نتیجه کار سازمان، آثار نهایی و سرنوشت ساز خواهد داشت.

۴. نداشتن جایگزین<sup>۲</sup>: نداشتن جایگزین عاملی است که میزان قدرت را تعیین می‌کند. وقتی می‌گویند فلان دایره جایگزین ندارد، بدین معنی است که هیچ یک از منابع دیگر نمی‌توانند کارهای آن دایره را انجام دهند.

۵. سازش با پدیده عدم اطمینان<sup>۳</sup>: مدیران به هنگام رویارویی با پدیده عدم اطمینان در مورد اقدامات امکان‌پذیر، اطلاعات چندان زیادی در دست ندارند؛ بنابراین قدرت دایره‌هایی افزایش می‌یابد که بتوانند با پدیده عدم اطمینان سازش کنند (دفت، ۱۳۹۰: ۷۸۴).

## تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه هیکس و گولت

از نظر هیکس و گولت<sup>۴</sup>، انواع قدرتهایی که در سازمانها استفاده می‌شود، شامل موارد زیر است:

۱. قدرت فیزیکی: تداوم وابستگی و اعتماد شدید به نیروی نظامی و سامانه‌های دفاعی در سرتاسر جهان موجب شده است تا اهمیت ممتد نیروی فیزیکی تأیید شود. پلیس و سایر قدرتهای قانونی اغلب برای انجام وظایف خود، به نیروی فیزیکی متوسل می‌شوند.
۲. قدرت اقتصادی: این قدرت ناشی از مالکیت یا کنترل پول یا منابع دیگر است. این قدرت با پرداخت یا وعده پرداخت، خودداری یا تهدید به خودداری از پرداخت پول یا سایر کالاها اعمال می‌شود و ممکن است از طریق ارث، ابتکار، اختراع، اکتشاف یا سرمایه‌گذاری به دست آید.

---

1. Centrality

2. Nonsubstitutability

3. Coping with Uncertainty

4. Hicks, H. G. & Gullett, C. R.

۳. قدرت علمی یا قدرت مبتنی بر دانش و آگاهی: مهارت‌های ویژه و تخصص کارکنان و سایر کارشناسان موجب قدرتمندی آنان می‌شود. کنترل اطلاعات اسناد و پروژه‌ها، راه دیگری است که نشان می‌دهد دانش و آگاهی می‌تواند مولد قدرت باشد.
۴. قدرت اجرایی: مدیران و محققان نه تنها قدرت خود را از طریق موفقیت در انجام وظیفه کسب می‌کنند، بلکه از طریق پیروی کسانی که بر کار آنان اشراف دارند یا افرادی که علاقه‌مندند از خدمات و عملکردهای آنان برخوردار شوند نیز سود چینی قدرتی را به دست می‌آورند.
۵. قدرت ناشی از شخصیت: برخی از افراد دارای ویژگی «جاذب و متنفذی»<sup>۱</sup> هستند که موجب احترام و تحسین می‌شود. گاهی احساس عشق و عاطفه، در هم می‌آمیزند. بسیاری از رهبران سیاسی و مذهبی مشهور، از جاذبه روحانی و جذابیت شخصی برخوردارند.
۶. قدرت ناشی از جایگاه سازمانی فرد<sup>۲</sup>: اشخاصی که در موقعیتهای اجتماعی بالا قرار دارند، قدرت خود را از این منبع کسب می‌کنند. قدرت هر یک از هدایت‌کنندگان سازمانها، از این واقعیت است که آنها حافظ و مسئول سازمان بوده و قدرت آنان، ناشی از مقام آنان است.
۷. قدرت ایدئولوژیکی: چنانچه فردی دارای یک پندار، یا اعتقاد یا یک نظام فکری باشد که بدین وسیله، ذهن را تسخیر کند یا دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و نیازهای آنان را برآورده سازد، او قادر خواهد بود که قدرتمند شود (هیکس و گولت، ۱۳۷۶: ۳۰).

### تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه مینتزبرگ

بر اساس گفته مینتزبرگ، مبانی پنجگانه احتمالی قدرت عبارت‌اند از: کنترل نوعی منابع؛ در اختیار داشتن نوعی مهارت فنی؛ دارا بودن نوعی پاداش؛ دارا بودن امتیاز یا حقوق ویژه قانونی؛ و قدرت دسترسی به کسانی که قدرت آنها بر مبانی چهارگانه پیشین استوار است. فرد تأثیر گذار علاوه بر داشتن یک منبع قدرت، باید «اراده» استفاده از آن و «مهارت» به کارگیری آن را داشته باشد (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۹۱: ۳۱۲).

1. Charisma  
2. Positional Power



## تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه الوانی

قدرت را توانایی وادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیرآن صورت به انجام آن نمی‌پرداخت، تعریف کرده‌اند. منابع قدرت می‌توانند متنوع و گوناگون باشند که از آن جمله می‌توانیم این منابع اشاره کنیم: اختیارات رسمی، کنترل منابع کمیاب، استفاده از قوانین و مقررات سازمان، اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی، کنترل اطلاعات، کنترل ارتباطات سازمان با محیط، توانایی مقابله با عدم اطمینانهای موجود در محیط و سازمان، در اختیار داشتن ابزارهای فنی و فناوریانه، کنترل و نفوذ بر سازمان غیررسمی، کنترل سازمانهای مخالف، توانایی استفاده از نهادها و نمادهای فرهنگی و توانایی درک اوضاع و موقعیتهای موجود (الوانی، ۱۳۸۸: ۴۵).

## تقسیم‌بندی قدرت از دیدگاه دهدشتی و همکاران

دهدشتی و همکاران (۱۳۹۰) انواع راهبردهای قدرت یعنی روش‌هایی که در کسب قدرت (تأمین اهداف) نقش دارند را بر شمرده‌اند:

۱. راهبرد شبکه‌سازی: به ایجاد رابطه متقابل با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان و نیز دیگر سازمانهای خارجی، شبکه‌سازی گفته می‌شود. شبکه‌سازی در واقع نوعی مهارت اجتماعی و سیاسی است که باعث موفقیت مدیرانی می‌شود که این رفتار را در پیش می‌گیرند.
۲. راهبرد بهره‌برداری از روابط<sup>۱</sup>: این راهبرد، نوعی شبکه‌سازی انفعالی<sup>۲</sup> است. در راهبرد بهره‌برداری از روابط، فرد صرفاً به خاطر روابط (دوستی، فامیلی اعم از نسبی و سببی، همکار، هم‌حزبی، استاد و شاگرد یا همسایگی) قبلی با افراد متنفذ، دارای نوعی قدرت می‌شود.
۳. راهبرد بازاریابی شخصی<sup>۳</sup>: یعنی شناساندن و عرضه قابلیت‌ها و توانایی‌های خود به افرادی که نیازمند آن هستند. چه بسیار افراد مستعد و متخصصی که می‌توانسته‌اند پاسخگوی نیازهای جامعه باشند، اما به علت عدم توانایی در بازاریابی خود، منزوی شدند.

---

1. Relation Strategy

2. Passive Networking

3. Personal Marketing Strategy

۴. راهبرد سکوت: در راهبردهای قبلی، بر ایجاد ارتباط و ارائه توانمندیها مخصوصاً از طریق کلامی و بعضاً ایجاد جنجال و هیاهو برای کسب قدرت تاکید می‌شود، در حالی که شاید بعضی اوقات، ممکن است راهبرد سکوت باعث اعمال نفوذ بیشتر بر افراد شود.

۵. راهبرد استعاره‌سازی<sup>۱</sup>: عاملان تغییر می‌توانند از استعاره‌های متداول و رایج یک سازمان به عنوان ابزاری تشخیصی استفاده کنند تا از طریق آنها روشهای تفکر کنشگران در مورد سازمانشان و نیاز به تغییر را نشان دهند. همچنین می‌توان از طریق شناسایی استعاره‌هایی که تفسیرهای همکاران سازمانی را هم‌راستا می‌کند و اقدامات را به سمت مقصد مطلوب سوق می‌دهد، از استعاره‌ها استفاده کرد.

۶. راهبرد کسب شایستگی اصلی یا قابلیت‌های متمایز<sup>۲</sup>: قابلیت‌های متمایز، آن دسته از مشخصات و ویژگی‌هایی است که قابل کپی برداری توسط رقبا نیست، یا اینکه به دشواری می‌توان آنها را تقلید کرد. چنانچه فردی دارای یک ویژگی یا مهارت منحصر به فرد مثل قابلیت راهبردی یا مالی باشد که دیگران از آن محروم باشند، می‌تواند از آن ویژگی برای اعمال نفوذ بر دیگران (کسب قدرت) استفاده کند.

۷. راهبرد کسب ویژگی‌های رهبری<sup>۳</sup>: اگر رهبری را «توانایی اعمال نفوذ بر گروه در برای تأمین هدف»، تعریف کنیم، لازمه اعمال نفوذ بر زیردستان، داشتن قدرت رهبر است که ممکن است ناشی از پست‌های رسمی یا ویژگی‌های شخصی باشد.

۸. راهبرد کسب و افزایش ثروت<sup>۴</sup>: ثروت، به دارایی اطلاق می‌شود که تحت مالکیت و کنترل فرد اعم از حقیقی یا حقوقی باشد. هرچند ثروت دارای انواع مادی (ملموس) و معنوی (ناملموس) است، این منبع، عامل مهمی در کسب قدرت است.

۹. راهبرد کسب دانش یا تخصص<sup>۵</sup>: دانش یک سرمایه معنوی است که به عنوان راهبرد برای فرد یا

- 
1. Metaphor Strategy
  2. Core Competency Strategy
  3. Leadership Traits Strategy
  4. Wealth Strategy
  5. Knowledge or Expert

سازمان قدرت ایجاد می‌کند. افراد متخصص که دارای مهارت یا دانش ویژه هستند، می‌توانند بر آن اساس اعمال قدرت کنند.

۱۰. راهبرد ایجاد سرمایه اجتماعی یا اعتماد<sup>۱</sup>: «سرمایه اجتماعی» را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست؛ بنابراین افراد و سازمانهایی که بتوانند سرمایه اجتماعی را به عنوان یک دارایی نامشهود ایجاد کنند، توانایی اعمال قدرت بر دیگران را خواهند داشت.

۱۱. راهبرد پرورش هوش عاطفی<sup>۲</sup>: هوش عاطفی به ویژگیهایی مثل فهم احساسات خود، همدلی با دیگران و تنظیم احساسات برای ارتقای زندگی اشاره دارد. کسانی که از این ویژگی به خوبی بهره می‌گیرند، بهتر بر دیگران اعمال نفوذ می‌کنند.

۱۲. راهبرد به کارگیری سیاست<sup>۳</sup> (تدبیر یا تزویر): سیاست هم می‌تواند بار مثبت و هم منفی داشته باشد. اگر سیاست، بار مثبت داشته باشد، تدبیر و اگر منفی باشد، تزویر نام دارد. ولی ماهیت آن هرچه باشد هدف، اعمال نفوذ بر دیگران است (دهدشتی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۷).

### مدل پیشنهادی قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی

محققان این پژوهش با احصای الگوهای قدرت و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، مدل جدید ارائه دادند که به برخی از ضعفها اشاره می‌شود:

۱. بیشتر دسته‌بندیهای ارائه شده توسط محققان، در سطح فردی یا در سطح ملی کاربرد دارند و کمتر در سطح سازمان دسته‌بندی عرضه شده است؛ لذا الگویی که ارائه می‌شود بیشتر با صبغه سازمانی معنا پیدا می‌کند.

۲. چنانچه بعضی از دسته‌بندیها در سطح سازمانی قابلیت استفاده داشت، صرفاً یک دسته‌بندی انفعالی بود که بیشتر به خواننده شناخت می‌داد، لذا فاقد هر گونه برای دهی بود. مثلاً آنجایی که از منابع فیزیکی، اجرایی، اقتصادی و ایدئولوژیک نام برده شده بود، به مؤلفه‌ها و شاخصهای

1. Social Capital or Trust Strategy

2. Emotional Intelligence Strategy

3. Policy, Tact or Trick Strategy

آنها، یعنی چگونگی رسیدن به این منابع و مهم‌تر از همه چگونگی سنجش آنها اشاره نشده بود که در دسته‌بندی جدید این کاستی جبران شد.

۳. به‌رغم تنوع و تعدد مدلها و مدل‌سازیه‌ها در رشته مدیریت و سایر علوم رفتاری (مدل ریاضی، گرافیکی، متنی و غیره)، دسته‌بندی‌های ارائه شده تاکنون در حوزه قدرت، حالت متنی داشتند؛ یعنی مبتنی بر متن بودند. هر چند این دسته‌بندیها لازم و مفید هستند و به فهم خواننده از مفاهیم کمک می‌کنند، ولی قطعاً کافی نیستند؛ لذا به این کمبود (عدم استفاده از مدل شکلی) در مدل ارائه شده، توجه شد.

برای ارائه الگو در حوزه قدرت یعنی راهبردهای قدرت براساس نقاط مرجع راهبردی، به گمان محققان درک عمیق مفهوم قدرت و نظریه نقاط مرجع راهبردی ضرورت دارد. آنچه که فصل مشترک اغلب تعاریف ارائه شده در قدرت است، توانایی 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. سؤالی که مطرح می‌شود این است که این اعمال نفوذ بر دیگران (اعم از اشخاص حقیقی و حقوقی) چگونه و به چه روشی صورت می‌گیرد؟ محققان این نتیجه رسیده‌اند که سازمانها از چهار طریق می‌توانند به اهداف و دستاوردهای مورد نظرشان دست یابند. این چهار دسته عبارت‌اند از: شبکه‌سازی، گفتمان‌سازی، مدیریت دانش و رفتارهای سیاسی. در الگوهای برقراری هماهنگی راهبردی، سه دسته الگو (عقلانی، طبیعی و مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی<sup>۱</sup>) وجود دارند. به گفته بامبرگر و فیگنباوم<sup>۲</sup>، نگرش نقاط مرجع راهبردی به طراحان راهبرد این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده و با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویتهای کلی سامانه را تعیین کنند و در راهبرد بگنجانند، به طوری که گروههای ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند (اعرابی، ۱۳۸۸: ۹۱). نقاط مرجع راهبردی به سازمانها نشان می‌دهند که در هر عنصر سازمانی، چه راهبردها و سیاستهایی انتخاب شود تا با راهبردها و سیاستهای سایر عناصر سازمانی هماهنگ باشد. انتخاب

1. Strategic Reference Point (SRP)

2. Bamberger & Figenbaum



با توجه به گونه‌های قدرت ارائه شده و نظریه نقاط مرجع راهبردی، الگوی زیر (شکل ۲) به عنوان الگوی پیشنهادی محققان در حوزه قدرت ارائه می‌شود. در ادامه اینکه چرا هر یک از گونه‌های قدرت در خانه‌های چهارگانه جانمایی شده‌اند، توضیح داده می‌شود.



شکل ۲: مدل پیشنهادی محققان

خانه شماره ۱: رفتار سیاسی: از آنجا که صاحبان قدرت به دنبال کنترل شدید داراییها و منابع هستند و نیز رفتار آنها بیشتر معطوف به داخل سازمان و منافع شخصی خود یا سازمان خود است، لذا این راهبرد در ناحیه ۱ قرار می‌گیرد.

خانه شماره ۲: گفتمان‌سازی: از آنجا که گفتمان در پی نفوذ بر محیط خارجی است، همچنین تعمداً به دنبال مدیریت کردن ذهن دیگران است (کنترل شدید)، لذا به نظر می‌رسد این راهبرد در ناحیه ۲ قرار گیرد.

خانه شماره ۳: مدیریت دانش: از آنجایی که تمرکز مدیریت دانش بر دانشهای ضمنی و صریح در انسانهاست و چون ۸۰ درصد دانشها ضمنی هستند؛ یعنی در ذهن دانشمندان جای دارند، لذا برای اکتساب و مستند کردن آنها به مسائل انگیزشی و فرهنگی نیاز است و نه زور. افراد دانش خود را با تهدید و دستورالعمل به اشتراک نمی‌گذارند (نیاز به کنترل منعطف) و چون در سازمانهای دفاعی به علت ملاحظات حفاظتی، تمرکز این سازمانها بر داخل سازمان است، به نظر می‌رسد راهبرد مدیریت دانش در ناحیه ۳ قرار گیرد.

1. Political Behavior
2. Discoursing
3. Knowledge Management

خانه شماره ۴: شبکه‌سازی<sup>۱</sup>: از آنجا که در شبکه‌سازی، فرد یا سازمان با افراد یا سازمانهای خارجی مرتبط می‌شود و چون این روابط غیررسمی است (کنترل منعطف)، لذا راهبرد شبکه‌سازی در ناحیه ۴ قرار می‌گیرد.

سنجش روایی مدل ارائه شده قدرت سازمانی با استفاده از تکنیک دلفی محققان با طراحی پرسشنامه و گنجاندن SRPها و گونه‌های قدرت، با استفاده از تکنیک دلفی و طی سه دور رفت و برگشت از ده فرد خبره با زمینه تحصیلی دکتری مدیریت و مهندسی صنایع خواستند تا به هر کدام از گویه‌ها امتیاز داده و نظرهای تکمیلی را بیان کنند. (جدول ۱). گونه‌های قدرت و SRPها با میانگین بیش از ۸۰ درصد مورد اجماع متخصصان قرار گرفتند. در نظرهای تکمیلی به کنترل محققان و کارمندان اشاره شد که با SRP2 تطابق دارد. همچنین به گونه‌های انگاره‌سازی و استعاره‌سازی اشاره شد که این دو مفهوم در ادبیات گفتمان‌سازی مطرح هستند. پیشنهاد شد که به جای رفتارهای سیاسی از رفتارسازی استفاده شود که با توجه به نبود وجود نظریه‌ای در این زمینه، این موضوع رد شد.

جدول ۱: نتایج بررسی روایی (معتبر بودن) مدل ارائه شده قدرت با استفاده از تکنیک دلفی

| گونه‌های قدرت و SRP         | میانگین امتیازات دور اول | میانگین امتیازات دور دوم | میانگین امتیازات دور سوم | امتیاز نهایی از ۱۰ (دور سوم) |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| SRP1: تمرکز (داخل / خارج)   | ۸/۵                      | ۸/۵                      | ۸/۷                      | ۸/۷                          |
| SRP2: کنترل (کم / شدید)     | ۸/۳                      | ۸/۸                      | ۸/۹                      | ۸/۹                          |
| گونه قدرت ۱: رفتارهای سیاسی | ۷/۷                      | ۷/۸                      | ۷/۹                      | ۷/۹                          |
| گونه قدرت ۲: گفتمان‌سازی    | ۷/۶                      | ۸/۳                      | ۸/۸                      | ۸/۸                          |
| گونه قدرت ۳: مدیریت دانش    | ۷/۷                      | ۸                        | ۸/۳                      | ۸/۳                          |
| گونه قدرت ۴: شبکه‌سازی      | ۸/۱                      | ۸/۷                      | ۸/۹                      | ۸/۹                          |

## سوالات تحقیق

سؤال اصلی: گونه‌های قدرت سازمانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی کدامند؟

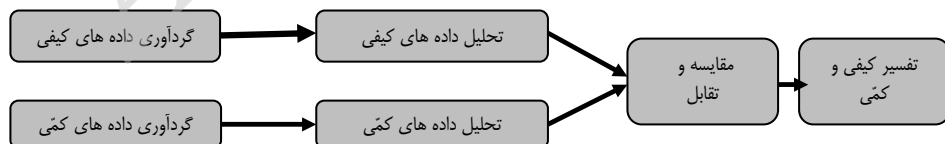
### سؤالات فرعی:

۱. آیا مدل ارائه شده از نکویی برآزش و روایی و پایایی لازم برخوردار است؟
۲. فراوانی گونه‌های قدرت در شرکتهای مورد مطالعه چقدر است؟
۳. اولویت‌بندی گونه‌ها در شرکتهای مورد مطالعه چگونه است؟

### روش

محققان بعد از تأیید مدل فوق، آن را در جامعه آماری آزمون کردند که روش شناسی و نتایج آن در ادامه می‌آید. 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 گروه تحقیق با هدف شناخت دقیق و کامل یک پدیده استفاده می‌شود و تلاش می‌کند دیدگاهها، رویکردها و موضع‌گیریهای چندگانه را مد نظر قرار دهد. به بیان دیگر، روش شناسی ترکیبی عبارت است از استفاده هم‌زمان یا متوالی از هر دو روش کمی و کیفی در یک مطالعه واحد (جمع‌آوری و تحلیل داده‌های هر دو نوع داده کیفی و کمی) بدون توجه به مواضع فلسفی آنها (جانسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۳). بنابراین در این پژوهش، دو روش کیفی و کمی در کنار یکدیگر استفاده شدند و در نهایت، داده‌های کمی و کیفی با یکدیگر مقایسه شدند. به این پدیده، یعنی توجه به ابعاد مختلف یک تحقیق، سه سوسازی یا چندجانبه‌نگری<sup>۳</sup> گفته می‌شود که در شکل ۳ به نمایش درآمده است.



شکل ۳: سه سوسازی تبدیل داده

1. Mixed
2. Johnson, R. B. , Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A.
3. Triangulation



جامعه آماری: واحد تحلیلی این پژوهش، شرکتهای وابسته به وزارت دفاع بودند که به فعالیت اقتصادی مشغول هستند. تعداد شرکتهایی که حاضر به همکاری با محققان شدند، هجده واحد هستند که با سایر شرکتهای دولتی و خصوصی کشور در حال رقابت هستند.

ابزار جمع آوری اطلاعات: در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. برای تأیید پایایی تحلیل محتوای صورت گرفته در این تحقیق تعداد ده فقره از مصاحبه‌ها در اختیار کدگذار دیگری غیر از محققان قرار گرفت و توسط ایشان کدگذاری و تأیید شد ( $\pi > 0/7$ )، همچنین در این پژوهش از اعتبار صوری و محتوایی برای تعیین روایی سؤال باز استفاده شد.

پرسشنامه تحقیق از نوع محقق ساخته بوده و شامل ۲۱ سؤال است (جدول ۲). اعتبار (روایی) محتوا و صوری پرسشنامه‌ها، با مراجعه به خبرگان موضوع تأیید شد و همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که همگی تأیید شدند (ضریب بالای  $0/7$ ).

جدول ۲: مؤلفه‌های پرسشنامه قدرت

| منبع                 | نتایج آلفای کرونباخ | شماره سؤالات | تعداد سؤالات | مؤلفه‌های راهبرد قدرت |
|----------------------|---------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| هیت و همکاران (۲۰۰۹) | ۰/۷۷                | ۵-۱          | ۵            | رفتارهای سیاسی        |
| هراکلتوس (۲۰۰۶)      | ۰/۷۷                | ۱۱-۶         | ۶            | گفتمان‌سازی           |
| افرازه (۱۳۸۴)        | ۰/۹۵                | ۱۵-۱۲        | ۴            | مدیریت دانش           |
| ففر (۲۰۱۰)           | ۰/۸۴                | ۲۱-۱۶        | ۶            | شبکه‌سازی             |

با توجه به اینکه قرار است قدرت سازمانی در این تحقیق بررسی شود، بنابراین سطح تجزیه و تحلیل در این 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 گونه‌های غالب، از داده‌های هر شرکت میانگین گرفته شد. در بخش کیفی هم از هر شرکت با دو نفر از مدیران ارشد (جمعاً ۳۶ نفر) مصاحبه شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کمی: در تحلیل کمی، برای تحلیل داده‌ها از دو روش استفاده شد. در روش اول به توصیف داده‌ها با استفاده از جداول فراوانی، آماره‌های خلاصه مثل میانگین، میانه، واریانس و غیره پرداخته شده است و با استفاده از شکلها، داده‌ها به صورت ملموسی خلاصه و بیان

شدند. در روش دوم (تحلیل استنباطی)، برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از «مدل معادلات ساختاری» و به‌طور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳، که نتایج آن در بخش یافته‌ها آمده، استفاده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی: یکی از روشهای کاربردی در عرصه تحقیق و پژوهش کیفی، تحلیل محتواست<sup>۱</sup>. تحلیل محتوا، روشی است که بر اساس آن می‌توان ویژگیهای 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 داده‌های کیفی توجه دارد و طی فرآیندی نظام مند و تکرارپذیر، ارزشهای عددی را بر اساس قوانین معتبر اندازه‌گیری، به متن نسبت می‌دهد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹: ۲۴۴). واحد تحلیل در این تحقیق، جمله انتخاب شد. چون در این تحقیق مقوله‌ها و مضامین تحقیق مشخص هستند، لذا از رویکرد قیاسی برای تحلیل محتوا استفاده شد.

#### جدول ۳: مضامین، مقوله‌ها و نشانگرهای تحقیق

| مضامین | مقوله‌ها       | نشانگرها  |
|--------|----------------|---|
| قدرت   | رفتارهای سیاسی | رفتار پشت پرده، رفتار پنهانی، توجه به منافع شخصی، رفتار تنگ نظرانه، خود شیرینی، نان قرض دادن، توسل به مقامات بالاتر، متقاعدسازی عقلانی، تعارض، مانع تراشی، تهدید، مبادله، فشار، ائتلاف  |
|        | گفتمان‌سازی    | 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 |
|        | مدیریت دانش    | کشف دانش، کسب دانش، ایجاد و توسعه دانش، تسهیم دانش، ذخیره و نگهداری دانش، ارزیابی دانش، به کارگیری دانش، تجاری‌سازی دانش، توزیع دانش  |
|        | شبکه‌سازی      | ایجاد تماسهای داخلی، حفظ تماسهای داخلی، استفاده از تماسهای داخلی، ایجاد تماس خارجی، حفظ تماسهای خارجی، به کارگیری تماسهای خارجی، دسترسی به اشخاص و گروههای با نفوذ                      |

پس از تعیین متغیر تحقیق یعنی قدرت، واحدهای تحلیل محتوا (مضامین، مقوله‌ها و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون این پژوهش (متغیر قدرت) تعیین شد. پس از مشخص شدن مضمون، مقوله‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، چهار مقوله (چهار گونه هر

راهبرد) را در بر می‌گیرد. بدین ترتیب در این پژوهش چهار مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به سؤالات مطرح شده، مضمون و مقوله‌های تعریف شده، پاسخهای هر یک از پاسخگویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخهای مربوط به هر یک از شرکتها، گزینه‌های مربوط به راهبردهای آنها (راهبرد قدرت) تعیین شد (جدول ۳).

مثلاً مدیری که در پاسخ به سؤال باز، درباره قدرت سازمانی چنین پاسخ داده است: «ما به دنبال شناسایی و تماس با افراد و شرکتهای موفق در بازار هستیم تا از تجربیات آنها بهره‌گیریم و از ارتباط به دنبال منفعت مبتنی بر برد-برد هستیم»، به مقوله شبکه‌سازی اشاره می‌کند.

در کدگذاری، هر جمله یا نکته<sup>۱</sup> با سه عدد مشخص می‌شود که اولین عدد سمت چپ، بیانگر کد شرکت است، عدد دوم بیانگر کد فرد و عدد سوم بیانگر شماره مطلب گفته شده توسط فرد مصاحبه شونده است. مثلاً P-۸-۲، بیانگر چهارمین جمله گفته شده توسط فرد مصاحبه شونده دوم از شرکت کد هشت است. پس از کدگذاری جملات، فراوانی کدهایی که بیانگر یک مقوله مشابه هستند، مشخص می‌شود و پس از مقایسه فراوانیهای هر یک از مقوله‌ها، گونه غالب هر شرکت مشخص می‌شود.

### یافته‌ها

در این قسمت، ابتدا یافته‌های ناشی از آمار توصیفی و در ادامه یافته‌های حاصل از آمار استنباطی ارائه می‌شود.

تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی: ۱۰۵ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند که ۱۳ درصد پاسخگویان زن و ۸۷ درصد پاسخگویان مرد هستند. از ۱۰۵ نفر، ۷ درصد عضو هیئت مدیره، ۱۵ درصد معاون، ۱۷ درصد مدیر ارشد و ۶۱ درصد بقیه از پژوهشگران ارشد، پژوهشگران، مدیران میانی و کارشناسان ارشد هستند. ۳۹ درصد افراد کمتر از ده سال سابقه کاری دارند؛ ۴۷ درصد بین ده تا بیست سال سابقه دارند و بقیه یعنی ۱۴ درصد از پاسخگویان، بیش از بیست سال سابقه کار دارند. سه نفر از پاسخگویان دیپلمه‌اند، ۵۵ نفر دارای مدرک کارشناسی هستند و بقیه یعنی ۴۷ نفر از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکتری هستند. همچنین

از بین پاسخگویان، ۳۹ درصد 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 مأموریت شرکتهای مورد مطالعه از رشته‌های علوم پایه، برق، رایانه، نساجی، کشاورزی و اقتصاد به پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

تحلیل پرسشنامه: برای شناخت وضعیت گونه‌های چهارگانه در متغیر 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 شد (جدول ۴).

جدول ۴: میانگین امتیازات هریک از گونه‌های متغیرهای تحقیق (تحلیل پرسشنامه‌ها)

| گونه غالب (شماره ناحیه) | قدرت          |                 |                 |                    | کد شرکت | گونه غالب (شماره ناحیه) | قدرت          |                 |                 |                    | کد شرکت |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------|
|                         | شبکه‌سازی (۴) | مدیریت دانش (۳) | گفتمان‌سازی (۲) | رفتارهای سیاسی (۱) |         |                         | شبکه‌سازی (۴) | مدیریت دانش (۳) | گفتمان‌سازی (۲) | رفتارهای سیاسی (۱) |         |
| ۴                       | ۲/۸۸          | ۲/۴۴            | ۲/۶۹            | ۲/۷۰               | ۱۰      | ۴                       | ۳/۵۸          | ۳/۵۶            | ۳/۰۸            | ۲/۱۵               | ۱       |
| ۳                       | ۳/۹۰          | ۴/۲۵            | ۳/۲۰            | ۲/۴۰               | ۱۱      | ۴                       | ۳/۷۰          | ۳/۱۰            | ۳/۱۷            | ۲/۸۰               | ۲       |
| ۴                       | ۳/۲۵          | ۲/۳۱            | ۲/۲۱            | ۲/۹۵               | ۱۲      | ۳                       | ۳/۰۶          | ۳/۶۷            | ۳/۴۴            | ۲/۲۷               | ۳       |
| ۴                       | ۳/۲۷          | ۲/۸۰            | ۳/۰۷            | ۲/۶۰               | ۱۳      | ۴                       | ۳/۰۳          | ۱/۹۲            | ۲/۵۰            | ۲/۷۰               | ۴       |
| ۲                       | ۳/۱۴          | ۲/۶۱            | ۳/۲۶            | ۲/۴۶               | ۱۴      | ۳                       | ۳/۵۰          | ۳/۶۶            | ۳/۵۸            | ۲/۱۸               | ۵       |
| ۴                       | ۳/۲۸          | ۲/۸۳            | ۲/۶۱            | ۲/۵۳               | ۱۵      | ۳                       | ۳/۱۴          | ۳/۶۱            | ۲/۷۹            | ۲/۶۳               | ۶       |
| ۱                       | ۲/۸۷          | ۲/۰۵            | ۲/۷۳            | ۳/۰۰               | ۱۶      | ۱                       | ۲/۵۸          | ۱/۸۸            | ۲/۱۰            | ۳/۱۶               | ۷       |
| ۱                       | ۲/۵۴          | ۱/۸۸            | ۲/۲۱            | ۲/۸۰               | ۱۷      | ۴                       | ۳/۰۹          | ۲/۳۶            | ۲/۶۵            | ۲/۶۳               | ۸       |
| ۳                       | ۳/۲۱          | ۳/۳۱            | ۲/۴۶            | ۲/۷۰               | ۱۸      | ۱                       | ۲/۹۲          | ۲/۵۳            | ۲/۶۹            | ۳/۱۰               | ۹       |

تحلیل محتوا: در جدول ۵، تحلیل محتوای صورت گرفته از ۳۶ نفر از مدیران ارشد شرکتهای مورد مطالعه به تفکیک آورده شده است.

جدول ۵: فراوانی مقوله‌های راهبرد قدرت (تحلیل محتوا)

| گونه غالب | قدرت          |                 |                  |                    | مصاحبه شوندگان | کد شرکت | گونه غالب | قدرت          |                 |                  |                    | مصاحبه شوندگان | کد شرکت |
|-----------|---------------|-----------------|------------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|------------------|--------------------|----------------|---------|
|           | شبکه‌سازی (۴) | مدیریت دانش (۳) | گفت‌وگو سازی (۲) | رفتارهای سیاسی (۱) |                |         |           | شبکه‌سازی (۴) | مدیریت دانش (۳) | گفت‌وگو سازی (۲) | رفتارهای سیاسی (۱) |                |         |
| ۴         | ۲             | ۲               | ۱                | ۱                  | ۱              | ۱۰      | ۴         | ۴             | ۲               | ۲                | ۰                  | ۱              | ۱       |
|           | ۳             | ۲               | ۰                | ۲                  | ۲              |         |           | ۴             | ۳               | ۲                | ۰                  | ۲              |         |
|           | ۵             | ۴               | ۱                | ۳                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۷             | ۵               | ۴                | ۰                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۴         | ۱             | ۵               | ۰                | ۰                  | ۱              | ۱۱      | ۴         | ۲             | ۲               | ۰                | ۱                  | ۱              | ۲       |
|           | ۱             | ۵               | ۰                | ۰                  | ۲              |         |           | ۲             | ۱               | ۰                | ۱                  | ۲              |         |
|           | ۲             | ۱۰              | ۰                | ۰                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۴             | ۳               | ۰                | ۲                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۱         | ۲             | ۱               | ۲                | ۱                  | ۱              | ۱۲      | ۳         | ۲             | ۳               | ۳                | ۰                  | ۱              | ۳       |
|           | ۱             | ۱               | ۰                | ۴                  | ۲              |         |           | ۱             | ۳               | ۱                | ۰                  | ۲              |         |
|           | ۳             | ۲               | ۲                | ۵                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۳             | ۶               | ۴                | ۰                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۴         | ۷             | ۱               | ۱                | ۳                  | ۱              | ۱۳      | ۴         | ۳             | ۲               | ۰                | ۰                  | ۱              | ۴       |
|           | ۱             | ۲               | ۲                | ۲                  | ۲              |         |           | ۳             | ۱               | ۰                | ۰                  | ۲              |         |
|           | ۸             | ۳               | ۳                | ۵                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۶             | ۳               | ۰                | ۰                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۲         | ۲             | ۱               | ۴                | ۰                  | ۱              | ۱۴      | ۳         | ۲             | ۲               | ۱                | ۰                  | ۱              | ۵       |
|           | ۰             | ۲               | ۲                | ۱                  | ۲              |         |           | ۱             | ۲               | ۱                | ۰                  | ۲              |         |
|           | ۲             | ۳               | ۶                | ۱                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۳             | ۴               | ۲                | ۰                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۱         | ۱             | ۱               | ۱                | ۲                  | ۱              | ۱۵      | ۴         | ۳             | ۲               | ۰                | ۳                  | ۱              | ۶       |
|           | ۱             | ۰               | ۱                | ۲                  | ۲              |         |           | ۳             | ۲               | ۰                | ۱                  | ۲              |         |
|           | ۲             | ۱               | ۲                | ۴                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۶             | ۴               | ۰                | ۴                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۱         | ۱             | ۰               | ۰                | ۴                  | ۱              | ۱۶      | ۱         | ۱             | ۱               | ۱                | ۴                  | ۱              | ۷       |
|           | ۱             | ۰               | ۰                | ۳                  | ۲              |         |           | ۰             | ۳               | ۲                | ۴                  | ۲              |         |
|           | ۲             | ۰               | ۰                | ۷                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۱             | ۴               | ۳                | ۸                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۱         | ۱             | ۰               | ۱                | ۳                  | ۱              | ۱۷      | ۴         | ۴             | ۱               | ۲                | ۲                  | ۱              | ۸       |
|           | ۲             | ۲               | ۰                | ۲                  | ۲              |         |           | ۲             | ۱               | ۰                | ۳                  | ۲              |         |
|           | ۳             | ۲               | ۱                | ۵                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۶             | ۲               | ۲                | ۵                  | مجموع فراوانی  |         |
| ۳         | ۲             | ۲               | ۰                | ۳                  | ۱              | ۱۸      | ۱         | ۱             | ۰               | ۰                | ۴                  | ۱              | ۹       |
|           | ۱             | ۲               | ۰                | ۰                  | ۲              |         |           | ۱             | ۱               | ۱                | ۲                  | ۲              |         |
|           | ۳             | ۴               | ۰                | ۳                  | مجموع فراوانی  |         |           | ۲             | ۱               | ۱                | ۶                  | مجموع فراوانی  |         |

مقایسه تحلیل کمی و کیفی متغیرهای پژوهش: پس از مشخص شدن گونه‌های غالب با استفاده از دو روش کمی و کیفی، این دو روش با یکدیگر مقایسه شدند و یک نتیجه به عنوان ورودی تحلیلهای نهایی مورد استفاده قرار گرفت. در مواردی که بین خروجی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های صورت گرفته مغایرت وجود داشت، با مراجعه مجدد به مصاحبه شونده، این مغایرتها برطرف شد (جدول ۶).

جدول ۶: گونه‌های غالب قدرت سازمانی در شرکت‌ها

| نوع قدرت       | کد شرکت | نوع قدرت       | کد شرکت | نوع قدرت    | کد شرکت |
|----------------|---------|----------------|---------|-------------|---------|
| شبکه‌سازی      | ۱۳      | رفتارهای سیاسی | ۷       | شبکه‌سازی   | ۱       |
| گفتمان‌سازی    | ۱۴      | شبکه‌سازی      | ۸       | شبکه‌سازی   | ۲       |
| رفتارهای سیاسی | ۱۵      | رفتارهای سیاسی | ۹       | مدیریت دانش | ۳       |
| رفتارهای سیاسی | ۱۶      | شبکه‌سازی      | ۱۰      | شبکه‌سازی   | ۴       |
| رفتارهای سیاسی | ۱۷      | مدیریت دانش    | ۱۱      | مدیریت دانش | ۵       |
| مدیریت دانش    | ۱۸      | رفتارهای سیاسی | ۱۲      | شبکه‌سازی   | ۶       |

فراوانی گونه‌های مختلف قدرت: همان‌طور که در جدول ۷ مشخص است ۳۹ درصد از شرکت‌های مورد مطالعه (۷ شرکت) برای اعمال قدرت از شبکه‌سازی، ۶ درصد از گفتمان‌سازی (۱ شرکت)، ۲۲ درصد از مدیریت دانش و ۳۳ درصد از رفتارهای سیاسی استفاده می‌کنند.

جدول ۷: فراوانی گونه‌های مختلف قدرت

| متغیر | سطوح           | گونه | فراوانی | درصد     |
|-------|----------------|------|---------|----------|
| قدرت  | رفتارهای سیاسی | ۱    | ۶       | ۳۳ درصد  |
|       | گفتمان‌سازی    | ۲    | ۱       | ۶ درصد   |
|       | مدیریت دانش    | ۳    | ۴       | ۲۲ درصد  |
|       | شبکه‌سازی      | ۴    | ۷       | ۳۹ درصد  |
|       | جمع            |      | ۱۸      | ۱۰۰ درصد |

## تحلیل استنباطی داده‌ها

در تحلیل استنباطی، برای بررسی روابط بین متغیر تحقیق از «مدل معادلات ساختاری»<sup>۱</sup> و به طور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳، استفاده شد. این نرم افزار برای انجام مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی طراحی شد.

در این تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری است. این کار از طریق تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم صورت گرفته می‌گیرد. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روشهای آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (متغیرهای اصلی) و متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. این تکنیک که به برآورد شاخصها با توجه به تعداد عاملهای زیربنایی میان نشانگرها می‌پردازد، مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است و مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل (ابعاد آن عامل) و همچنین کدام عامل با کدام یک از گویه‌ها یا شاخصها همبسته است.

تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای مدل راهبرد قدرت: جدول ۸، شاخصهای روایی، پایایی و نکویی برازش را برای مدل راهبردی قدرت نشان می‌دهد. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشان‌دهنده‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی<sup>۲</sup> نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است؛ بدین معنا که نشان‌دهنده‌های هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم می‌آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشان‌دهنده 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) برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تأیید پایایی، بالاتر بودن این شاخصها از ۰/۷ است که تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ هستند.

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Discriminant Validity

جدول ۸: شاخصهای روایی، پایایی و برازش مدل راهبرد 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 | راهبرد قدرت    |
|       |                  |                  | ۰/۷۰۶ | ۰/۶۶۸    | ۰/۷۹۲ | ۰/۶۲۹ | رفتارهای سیاسی |
|       |                  |                  | ۰/۸۳۷ | ۰/۴۹۴    | ۰/۸۸۵ | ۰/۶۰۹ | شبکه سازی      |
|       |                  |                  | ۰/۹۵۱ | ۰/۶۶۵    | ۰/۹۶۴ | ۰/۸۷۱ | مدیریت دانش    |
|       |                  |                  | ۰/۷۷۴ | ۰/۵۸۵    | ۰/۸۳۹ | ۰/۵۷۰ | گفتمان سازی    |

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

در نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم مدل راهبرد قدرت، تمامی بارهای عاملی از ۰/۵ بالاتر شده‌اند. همچنین مقادیر سطح معناداری برای هر یک از بارهای عاملی هر نشان‌دهنده با متغیر پنهان خود کمتر از ۰/۰۰۰۱ شده است؛ لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد.

جدول ۹: ضرایب همبستگی پیرسون و شاخص روایی منفک

| متغیرهای پنهان | رفتارهای سیاسی | شبکه سازی | مدیریت دانش | گفتمان سازی |
|----------------|----------------|-----------|-------------|-------------|
| رفتارهای سیاسی | ۰/۷۹۳          |           |             |             |
| شبکه سازی      | ۰/۴۱۹          | ۰/۷۸۰     |             |             |
| مدیریت دانش    | ۰/۵۸۴          | ۰/۴۰۲     | ۰/۹۳۳       |             |
| گفتمان سازی    | ۰/۵۱۶          | ۰/۴۵۵     | ۰/۴۷۵       | ۰/۷۵۵       |

\*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

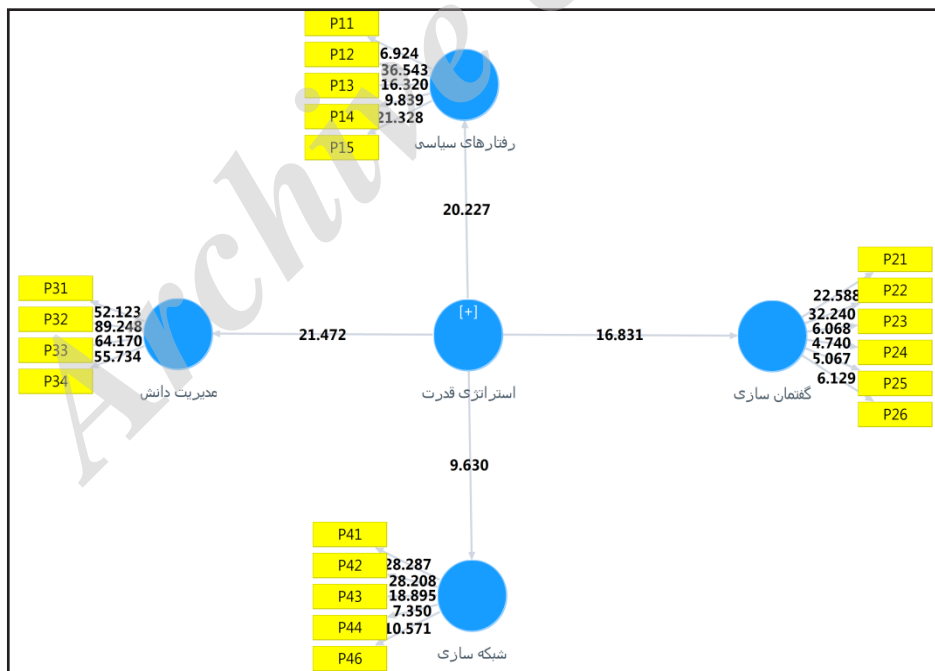
همان‌طور که در جدول ۹ مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. در پایین قطر



اصلی، ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده اند. ضریب مثبت، نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی، نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ مثبت و معنادار هستند.

همچنین نتایج بارهای متقاطع، نشان داد بیشترین مقدار بار عاملی برای هر شاخص مربوط به سازه آن شاخص است و برای بقیه سازه‌ها بار عاملی کمتری نشان داد و هر سازه یا متغیر مکنون بیشترین بارهای عاملی را از شاخصهای مربوط به خودش اختیار کرده است و در نتیجه می‌توان گفت که متغیرهای مکنون مدل به اندازه کافی از هم متمایز هستند.

بررسی دیاگرام مدل راهبرد قدرت: شکل ۴ مدل راهبرد قدرت را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد.



شکل ۴: مدل راهبرد قدرت در حالت قدر مطلق معناداری (t-value)

## بحث و نتیجه گیری

قدرت به عنوان یکی از مؤلفه‌های رفتار سازمانی، چنانچه به درستی شناسایی و به کار برده شود، باعث افزایش اثربخشی می‌شود. این مفهوم تاکنون بیشتر در سطح فردی یا گروه مطرح بوده و مورد بحث قرار گرفته است. به کارگیری قدرت در سطح فردی و گروهی چنانچه در خدمت منافع سازمانی باشد، هر چند پسندیده و لازم است ولی قطعاً کافی نیست. بنابراین آنچه محققان را برآن داشت تا به تحقیق و ارائه آن بپردازند، وجود خلاء در زمینه الگوی قدرت در سطح سازمانی بود. بنابراین محققان با بررسی الگوهای دیگر و احصای نقاط قوت و ضعف آنها، به ارائه الگو با استفاده از نقاط مرجع راهبردی پرداختند. در این مدل با بررسی منابع علمی مختلف، گونه‌های شبکه‌سازی، مدیریت دانش، رفتارهای سیاسی و گفتمان‌سازی به عنوان مؤلفه‌های مدل شناسایی شدند.

این الگو در هجده تا از شرکتهای بازرگانی وزارت دفاع، آزمون شد. برای افزایش غنای تحقیق، از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شد. بدین ترتیب که به موازات کار کمی و جمع‌آوری ۱۰۵ پرسشنامه از افراد مطلع به امور راهبردی شرکتها، کار کیفی و مصاحبه با ۳۶ نفر از مدیران ارشد شرکتها (مدیران عامل، معاونان بازرگانی و طرح و برنامه شرکتها، که بیشترین فراوانی را در بین مصاحبه شونده‌گان داشتند) انجام شد که داده‌های حاصل از مصاحبه، تحلیل محتوا گردید. در نهایت نتایج کار کمی و کیفی با هم مقایسه شد و مغایرتها از بین رفت.

یافته‌های حاصل از تحقیق ترکیبی مشخص کرد که بیشترین گونه‌های قدرت مربوط به شبکه‌سازی (هفت شرکت) و رفتارهای سیاسی (شش شرکت) است که این موضوع با توجه به رویکرد وزارت در یک دهه اخیر در خصوص هسته و شبکه، قابل دفاع است. اما گونه رفتارهای سیاسی کمی تأمل برانگیز به نظر می‌رسد. هر چند طبق نظریه‌های مدیریت، سازمانهای دولتی بیش از سازمانهای خصوصی دارای جو سیاسی هستند، اما موضوعی که خلاء آن احساس می‌شود استفاده نکردن از راهبرد گفتمان‌سازی برای ترویج انگاره‌های مورد نظر مدیران ارشد شرکتها برای رسیدن به دستاوردهای شرکتهاست (فقط یکی از شرکتها از این راهبرد استفاده می‌کند). به نظر می‌رسد این مفهوم که در علم زبان شناسی ریشه دارد، بیشتر می‌تواند نقش ایفا کند و خود را از سطح نظریه 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. بنابراین به سیاستگذاران شرکتها پیشنهاد می‌شود از این راهبرد فعالانه‌تر استفاده کنند. یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای مدل قدرت، نشان داد که این مدل از لحاظ روایی ( $AVE > 0/5$ )، پایایی ( $CA, CR > 0/7$ ) و نکویی برازش ( $GOF > 0/5$ ) در حد قابل قبولی است. از محدودیت‌های این تحقیق، تعداد کم شرکت‌های درگیر در تحقیق بود (هر چند این نقص با به کارگیری نرم افزار smartPLS در تحلیل داده‌ها برطرف شد ولی در این نوع تحقیقات هر چه شرکتها بیشتر باشند، یافته‌ها راحت‌تر تعمیم می‌یابند)، بنابراین به محققان بعدی توصیه می‌شود این الگو را در سازمان‌های دولتی دیگر و حتی شرکت‌های بخش خصوصی اجرا کرده و یافته‌های دو بخش دولتی و خصوصی را با یکدیگر مقایسه کنند.

#### پیشنهادها

۱. طبق نظریه هماهنگی راهبردی، هماهنگی بین عناصر سازمان در سطح راهبردی باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین بر اساس این نظریه، به محققان بعدی توصیه می‌شود به بررسی هماهنگی بین راهبرد در سطوح مختلف (اعم از سطح سازمان، کسب و کار یا وظیفه‌ای) با راهبردهای قدرت (به عنوان یکی از عناصر سازمانی) و تأثیر هماهنگی بر عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه پرداخته شود.
۲. الگوی قدرت سازمانی در سه بُعد یا سه نقطه مرجع راهبردی، تدوین می‌شود. نقطه مرجع راهبردی سوم می‌تواند مأموریت سازمان (مأموریت محور - سودمحور)، ماهیت فعالیت شرکت از حیث دولتی یا خصوصی یا حتی صنعتی - خدماتی باشد. حتی بُعد سوم می‌تواند مفهوم زمان باشد (گذشته نگری، حال نگری یا آینده نگری).
۳. الگوی قدرت سازمانی در یک ماتریس  $3 \times 3$  (مثل الگوی جنرال الکتریک) تدوین شود؛ یعنی به جای ارائه چهار گونه قدرت سازمانی، به ارائه سه گونه قدرت پرداخته شود. حتی این سه گونه می‌تواند همانند الگوی جنرال الکتریک به سه گونه اصلی تقسیم شده و هر سه گونه اصلی دارای زیر مجموعه‌های فرعی باشد.
۴. ارتباط گونه‌های قدرت با عملکرد سازمانی بررسی و تحقیق قرار گیرد؛ به عبارت دیگر، معین

- شود کدام یک از گونه‌های قدرت منجر به عملکرد بهتری می‌شوند.
۵. ارتباط قدرت سازمانی با بقیه عناصر سازمان مثل ساختار، فرهنگ، فناوری و کارکردهای سازمانی بررسی شود.
۶. مبنای تحقیق حاضر، تقسیم‌بندی گونه‌های قدرت بر اساس نظریه رفتاری قدرت است. به محققان بعدی توصیه می‌شود بر اساس نظریه‌های اقتصادی قدرت به دسته‌بندی قدرت بپردازند و آن را در سازمانهای مختلف اعم از دولتی، خصوصی و در بخشهای مختلف (انرژی، اقتصاد، دفاع و ...) آزمون کنند.

## منابع

### منابع فارسی:

- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴) *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع/استراتژیک*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸) *هماهنگی/استراتژیک*. تهران: انتشارات پژوهشکده مدیریت سما (در دست چاپ).
- افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۸۸) *نظریه‌های رفتاری سازمان*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۹۰) *رهبری سازمانی*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- افرازه، عباس (۱۳۸۴) *مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی*. تهران: انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ اول.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸) *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی، چاپ سی و چهارم.
- تافلر، آلوی (۱۳۷۰) *حاجبایی در قدرت: دانی و ثروت و خشونت در قرن ۲۱*. ترجمه شهیندخت خوارزمی. تهران: ناشر مترجم، چاپ اول.
- خنیفر، حسین و نفیسه زروندی (۱۳۸۹) «پژوهش کیفی: رهیافتی نو در مطالعات مدیریت». *فصلنامه راهبرد*، شماره ۴، ۲۴۳-۲۵۶
- دفت، ریچارد ال (۱۳۹۰) *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دهدشتی، زهره؛ سیدمحمد اعرابی و محسن ادبی (۱۳۹۰) «تدوین راهبرد قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی». *فصلنامه علمی - ترویجی توسعه انسانی پلیس*، شماره ۳۵.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴) *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، جلد دوم. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم.
- راسل، برتراند، ویلیام آرتور (۱۳۵۱) *قدرت: تحلیل جدید جامعه*. ترجمه هوشنگ نصیری، تهران: مؤسسه مطبوعاتی عطائی، چاپ دوم.
- شهرکی، آرمان (۱۳۸۸) *مفاهیم و اصطلاحات انسان شناسی توسعه (۱): «گفتمان»*. وبگاه انسان شناسی و فرهنگ.

عضدانلو، حمید (۱۳۸۰) گفتمان و جامعه. تهران: نشر نی.  
 فرنچ، وندال و سسیل اچ. بل (۱۳۹۱) *مدیریت تحول سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی، تهران: نشر صفار، چاپ هفدهم.  
 گالبرایت، جان کنت (۱۳۶۶) *کالیبدشناسی قدرت*. ترجمه احمد شهسا. تهران: ناشر مترجم، چاپ اول.  
 وتن، ای. دیوید و اس. کیم کمرون (۱۳۸۱) *مهارت‌های کسب قدرت*. ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.  
 هیکس، هربرت جی. و سی. گولت (۱۳۷۶) *تئوریهای سازمان و مدیریت*. جلد دوم، ترجمه گوئل کهن. تهران: نشر دوران، چاپ اول.

#### منابع انگلیسی:

- Ailawadi, K. , Borin, N. & Farris, P. (1995). Market Power and Performance: A Cross- Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. *Journal of Retailing*. 71(3), 211- 248
- Baker, K. A. & Badamishina, G. M. (2002). Knowledge Management. In *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Office of Planning and Analysis.
- 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
- Frazier, G. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*. 20(2), 158- 166
- Gaski, J. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 48(3), 9- 20
- 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.
- Hitt, M., Miller, C. & Colella, A. (2009). *Organizational Behavior: Strategic Approach*. John Wiley.
- Hsu, C. , Chen, Y. , Tsai, S. & Chen, C. (2008). Impact of channel power in 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
- 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
- Lu, Y. & Abeysekera, I. (2014). Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 64, 426- 436
- Maloni, M. & Benton, W. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*. 21(1), 49- 73
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- 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

- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. Harper Business.
- 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
- Stannack, P. (1996). Purchasing power and supply chain management power- two different paradigms- a response to Ramsay's purchasing power (1995). *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2(1), 47- 56
- 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

Archive of SID