



Pattern for the alignment of business strategy with organizational power types and its effect on companies performance

(case study: commercial companies of Defense Ministry)

Mohammadreza Gharaei Ashtiani*¹, Mohsan Adabi Firoozjaee²

Abstract

Researches show that much than 80% of formulated strategies have been failed in execution stage. There are many reasons for these failures. One of the main reasons for these failures, is the non-alignment between business strategy and organizational behavior affairs (such as organizational cultures, conflict, motivation, power and politics and etc) as an infrastructure of strategy execution. In this paper, the alignment between business strategy and power types and its effect on the performance improvement were investigated in 18 commercial companies of Defense Ministry, being active in trading (non-military) market. 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 quantitative research, 105 questionnaires were collected from the strategists of companies. In this research, "the model of structural equations" and especially the technique of path analysis were applied to study the relationships between the research variables, employing the Software smart PLS, v. 3.0; "cluster analysis" and "variance analysis" were performed by the Software SPSS, v. 19. Also, the qualitative data from the structured interviews made with 36 senior managers was analyzed by content analysis, and for verifying the validity of power model (developed by researches of this project) and the criterion for comparing the performance of the companies was determined by Delphi technique.

The results of variance analysis test indicated that the companies, where business strategy and power types are more aligned, have a higher performance.

Keywords: strategy, power, performance, Delphi, content analysis

Citation: Gharaei Ashtiani, Mohammadreza; Adabi Firoozjaee, Mohsan (2024). Pattern for the alignment of business strategy with organizational power types and its effect on companies performance. *Journal Of Army Strategic Research* 3 (9), 1-31

1. Member of the academic faculty of the Higher National Defense University ,Tehran, Iran.
(Responsible author) Email: adabi1358@chmail.ir

2. Ph.D. Human Resource Management and Organizational Behavior ,Allameh Tabatabai University, Tehran , Iran.

Received: 2024/08/15
Accepted: 2024/11/03

Article Type: Research - based



الگوی هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های قدرت سازمانی و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها

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

محمد رضا قرایی آشتیانی^۱، محسن ادبی فیروزجایی^{۲*}

چکیده

تحقیقات نشان می‌دهد بیش از ۸۰ درصد استراتژی‌های تدوین شده، در اجرا با شکست مواجه می‌شوند. دلایل مختلفی برای این شکست‌ها وجود دارد که یکی از مهم‌ترین دلایل این ناکامی‌ها، عدم هماهنگی استراتژی‌های تدوین شده با موضوعات رفتاری (از جمله فرهنگ سازمانی، تعارض، انگیزش، قدرت و سیاست سازمانی و غیره) به‌عنوان عوامل بسترساز اجرای استراتژی می‌باشد. بر همین اساس، هدف از این مقاله، بررسی هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های قدرت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد در ۱۸ مورد از شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع (غیرنظامی) می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی، از نظر نتیجه، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر نوع داده، ترکیبی می‌باشد. در تحقیق کمی، ۱۰۵ پرسشنامه از استراتژیست‌های شاغل در شرکت‌ها جمع‌آوری شد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از "مدل معادلات ساختاری" و به‌طور اخص تکنیک تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم افزار اسمارت پی آل اس نسخه ۳ و برای "تحلیل خوشه‌ای" و "تحلیل واریانس" از نرم افزار اس پی اس اس استفاده شد. همچنین برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های ساختار یافته با ۳۶ نفر از مدیران ارشد، از تحلیل محتوا و برای تأیید روایی مدل ارائه شده قدرت سازمانی و نیز تعیین معیار مقایسه عملکرد شرکت‌ها، از تکنیک دلفی استفاده شد. نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد شرکت‌های با هماهنگی بالاتر در استراتژی کسب و کار و گونه‌های قدرت، دارای عملکرد بهتری هستند.

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

استناد: قرایی آشتیانی، محمد رضا؛ ادبی فیروزجایی، محسن (۱۴۰۳). الگوی هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های قدرت سازمانی و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح). *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش* ۳(۹) ۳۱-۱

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Email: adabi1358@chmail.ir

۲. دانش آموخته دکتری، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

مقدمه

بر طبق آمار ارائه شده توسط مجله فورچون، ۷۰ درصد مدیران عنوان نمودند که شکست آنها در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها به دلیل تدوین ضعیف نبوده است، بلکه به دلیل ضعف در مرحله اجرا بوده است (چوران و گلرینگ، ۱۹۹۹). در مطالعه دیگری بر روی ۲۰۰ سازمان بزرگ بریتانیایی، تنها ۳۳ درصد مدیران ارشد اظهار نمودند که در عین تدوین استراتژی‌هایی منطقی، در اجرا نیز موفق بودند، و مابقی آنها اعلام کردند که در مرحله اجرا با شکست مواجه شده‌اند (کوبولد و آروین، ۲۰۰۱). همچنین آمار منتشر شده توسط مجله اکونومیست نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از استراتژی‌هایی که به گونه بسیار ماهرانه تدوین گردیده‌اند، در مرحله اجرا با شکست مواجه شده‌اند (پریور و همکاران، ۲۰۰۷). میلر (۲۰۰۲) گزارش کرد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی بیش از ۷۰ درصد ابتکارات استراتژیک، ناموفق هستند.

شکست در اجرای استراتژی ممکن است دلایل زیادی همچون فقدان دانش مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک شایستگی مدیریتی، عدم حمایت مدیران ارشد، عدم حمایت مالی، فقدان مدل‌های جامع، مغشوش بودن مدل‌های اجرای استراتژی به لحاظ تنوع و تعدد عناصر و فرایندهای هر یک از آنها و یا تاکید افراطی صرف بر مورد خاصی از ابعاد و یا نقش‌های سازمانی مثل رهبری، فرهنگ، ساختار سازمانی، منابع انسانی، تعهد مدیران میانی، کیفیت اهداف و برنامه‌ها، ارزیابی عملکرد، ارزش‌ها، فرایندهای مدیریتی (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) داشته باشد. اما به گمان محققین این تحقیق، یکی از دلایلی که در سطح رفتاری می‌تواند منجر به شکست اجرای استراتژی شود، عدم هماهنگی استراتژی با گونه‌های قدرت سازمانی (به‌عنوان یک مفهوم رفتاری که بستر ساز اجرای استراتژی است) است. یعنی به‌نظر می‌رسد گونه‌های خاصی از استراتژی برای اجرا به گونه‌های خاصی از قدرت نیاز داشته باشند تا هماهنگی در سازمان و در نتیجه اثربخشی و افزایش عملکرد حاصل شود.

از طرف دیگر، هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه‌ای است که طرح، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و همراستا می‌شوند (وای و جانسون، ۲۰۰۵). هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۸). بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در

ترکیب بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد (دوتی، ۱۹۹۳). در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیتها، پروژهها و برنامهها افزایش می یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود (اعرابی، ۱۳۸۸). به این ترتیب، چیزی که بیش از پیش اهمیت می یابد، هماهنگی بین عناصر گوناگون سازمانی است. هماهنگی موضوعی است که در سطوح و فعالیت های گوناگون فردی و سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. در سطح فردی، هماهنگی مبین همسویی فعالیتها و رفتارهای کارکنان با استراتژی سازمان و فعالیت های سایر بخشها و کارکنان است (کالوین و باسول، ۲۰۰۷).

هماهنگی می تواند در عناصر کارکردی سازمان (مثل تولید، بازاریابی، مالی و غیره)، ساختاری (مثل ساختار سازمانی)، رفتاری (مثل فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ارتباطات، تعارض، تغییر، قدرت و غیره) و استراتژی (مثل استراتژی در سطوح سازمانی، کسب و کار و با وظیفه ای) و سایر عناصر مثل نوآوری، مدیریت دانش، تکنولوژی و غیره مطرح باشد. با توجه به محدودیت های مختلف، محققین این تحقیق به بررسی هماهنگی استراتژی کسب و کار و گونه های قدرت سازمانی و تأثیر این هماهنگی بر عملکرد در شرکت های فعال در بخش تجاری وزارت دفاع پرداختند. به عبارت دیگر محققین در این تحقیق ادعا دارند چنانچه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی کسب و کار و گونه های قدرت به وجود آید، عملکرد شرکت های بازرگانی وزارت دفاع بهبود می یابد.

بر این اساس، انجام تحقیقاتی جامع که این کاستیها (یعنی عدم هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و گونه های قدرت) 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 و استراتژی کسب و کار در یک مدل یکپارچه و منسجم منجر شده و تأثیر هماهنگی متقابل آنها در موفقیت و عملکرد سازمانها را مشخص سازد. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می تواند با شناسایی گونه های مختلف قدرت و نیز ارائه الگویی مناسب جهت هماهنگی آنها با استراتژی، به بهبود عملکرد در شرکت های بازرگانی وزارت دفاع کمک کند. به عبارت دیگر خروجی این تحقیق می تواند به عنوان یک الگوی تصمیم ساز در اختیار مدیران ارشد وزارت دفاع و چه بسا شرکت های بازرگانی دیگر (اعم از دولتی و خصوصی) قرار گیرد که در اجرای استراتژیها از این الگو بهره گیرند.

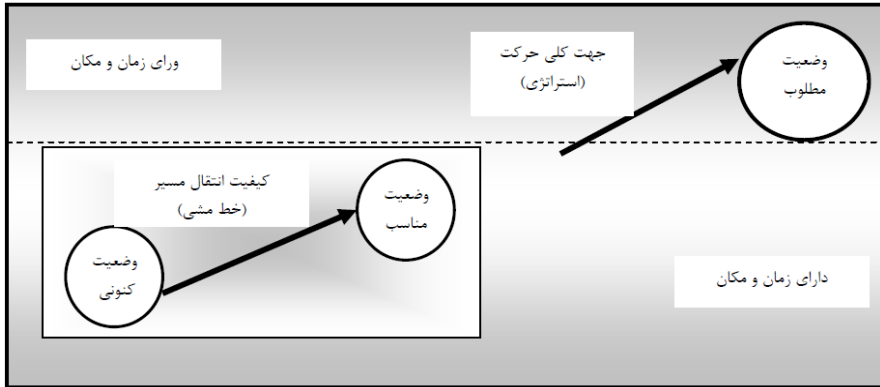
در این مقاله تلاش می‌شود هماهنگی استراتژیک میان گونه‌های قدرت و استراتژی و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های فعال در بخش اقتصادی وزارت دفاع، مورد بررسی قرار گیرد. در واقع سؤالات تحقیق این است که آیا هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های قدرت رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد یا خیر؟ فراوانی گونه‌های قدرت سازمانی و استراتژی کسب و کار در شرکت‌های بازرگانی وزارت دفاع چگونه است؟

مبانی نظری

استراتژی

استراتژی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موفقیت خود در عرصه رقابت را به گونه‌ای مشخص کنند که بیشترین سود و اثربخشی برایشان حاصل شود (آلن و رایت، ۲۰۰۶). به اعتقاد نورتون (۲۰۰۲)، استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴). بنظر مینزبرگ، آلستراند و لمپل، استراتژی، برنامه‌های مدیران ارشد برای دستیابی به نتایجی است که با رسالت و هدف‌های سازمان سازگار باشد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۴). آن‌ها پنج تعریف از استراتژی ارائه می‌دهند: ۱- یک برنامه که به‌طور جدی مسیر عمل را دنبال می‌کند؛ ۲- یک حيله گمراه کننده، یعنی مانور ویژه‌ای که مقصود از آن غلبه بر دشمن یا رقیب است؛ ۳- یک الگو که جریان عمل را نشان می‌دهد؛ ۴- یک موقعیت که جایگاه سازمان در محیط را تبیین می‌کند؛ ۵- یک دورنما، که روش منسجم نگرستن به جهان را مشخص می‌کند (اولیور، ۱۳۸۸). استراتژی، برنامه‌ای است که مشخص کننده تعامل سازمان با محیط رقابتی به منظور تحقق هدف‌های آن است.

استراتژی، به صورت ذهنی و مفهومی بیان می‌شود و هیچ‌گاه نمی‌تواند به صورت عینی و عملیاتی مطرح شود. این موضوع تمام دیدگاه‌هایی را که استراتژی را به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت و دارای قید زمان می‌باشد (مانند دیوید، ۲۰۰۱)، رد می‌کند بلکه استراتژی را «جهت‌گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی» می‌داند (اعرابی، ۱۳۸۸). این دیدگاه در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: استراتژی به عنوان حرکت به سمت وضعیت مطلوب - منبع: اعرابی (۱۳۸۸)

استراتژی را می توان در سه سطح تفکیک کرد: استراتژی بنگاه یا سازمان، استراتژی تجاری یا کسب و کار و استراتژی های وظیفه ای یا کارکردی (واکر و همکاران، ۱۳۸۶؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۴؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۹). استراتژی ها در تمام این سطوح دارای پنج جزء قلمرو، اهداف، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی پایدار و هم افزایی هستند (واکر و همکاران، ۱۳۸۶).

سطوح استراتژی: هر استراتژی با ایجاد هماهنگی میان سازمان یا بنگاه از یک طرف و محیط دربرگیرنده آن از طرف دیگر مربوط است. علاوه بر این، استراتژی با ایجاد هماهنگی میان فعالیت ها و امکانات یا توانایی های سازمانی ارتباط دارد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). استراتژی های مناسب، همسو و هماهنگ با یکدیگر می توانند موجب هم افزایی و ایجاد ارزش برای سازمان شوند (گائو و همکاران، ۲۰۰۸).

استراتژی بنگاه یا سازمان: استراتژی در سطح بنگاه یا سازمان، جهت گیری های کلان سازمان در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت انواع کسب و کار (واحدهای تجاری) و خطوط تولید را مشخص می کند. مدیران در بالاترین سطح سازمان، این استراتژی را به گونه ای تنظیم و تدوین می کنند که ناظر بر منافع و عملیات سازمان باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). اصلی ترین استراتژی های سطح بنگاه عبارتند از: استراتژی های هدایتی (جهت گیری کلان سازمان/ هدف گیری به سمت رشد)، استراتژی پورتفلیو یا تجزیه و تحلیل بدره (صنایع یا بازارهایی که

سازمان در آنها از طریق محصولات و واحدهای تجاری رقابت می‌کند/ هماهنگی جریان نقدی واحدها) و استراتژی سرپرستی (شیوه مورد استفاده مدیران سازمان در هماهنگ کردن فعالیت‌ها، انتقال منابع و بهره‌گیری از منابع موجود در محصولات و واحدهای تجاری/ ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع) (هانگر و ویلن، ۱۳۸۹). دیوید (۱۳۸۹)، بر اساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت)، چهار استراتژی در سطح سازمان معرفی کرده است: استراتژی تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی.

استراتژی تجاری یا کسب و کار؛ استراتژی کسب و کار (تجاری) که برای تأمین منافع و جهت دادن به عملیات یک واحد تجاری خاص تهیه و تنظیم می‌شود، بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک سازمان یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱). استراتژی تجاری به چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص و کسب مزیت رقابتی می‌پردازد. استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت یا بخش خاصی از بازار خارجی تأکید دارد. واحد تجاری استراتژیک ممکن است از استراتژی‌های رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) و یا هر دو شکل استفاده کند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۹).

به اعتقاد پورتر (۱۹۸۵) در سطح کسب و کار، سازمان می‌تواند دارای استراتژی‌های متعدد و متنوع باشد، اما دو استراتژی عمومی در سطح واحدهای تجاری بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند: استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز. با استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمت است، بنابراین هدف این استراتژی، استفاده از روش‌های تولیدی است که منجر به ارائه قیمت‌هایی پایین‌تر از رقبا شود. به وسیله استراتژی تمایز، سازمان کالا یا خدماتی را دنبال می‌کند که در صنعت و در میان رقبا، منحصر به فرد باشد؛ بنابراین هدف این استراتژی، ارائه محصولات به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند (استوارت و براون، ۲۰۰۹).

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) بر مبنای میزان تغییراتی که یک سازمان در محصولات یا بازارهایش می‌دهد، چهار استراتژی تجاری ارائه کرده‌اند: تدافعی، آینده‌نگر، تحلیل‌گر و انفعالی. آینده‌نگرها، نوآور و خلاق هستند و بازارهای جدید را جستجو می‌کنند؛ تحلیل‌گران، استراتژی‌های آزمون شده را ترجیح می‌دهند؛ مدافعان بر حفظ بخش کوچکی از بازار تمرکز می‌کنند و منفعلان نیز، بدون داشتن یک استراتژی ثابت و مشخص، به واکنش‌های کوتاه مدت بسنده می‌کنند (دیساربو، ۲۰۰۳؛ همبرایک، ۲۰۰۳).

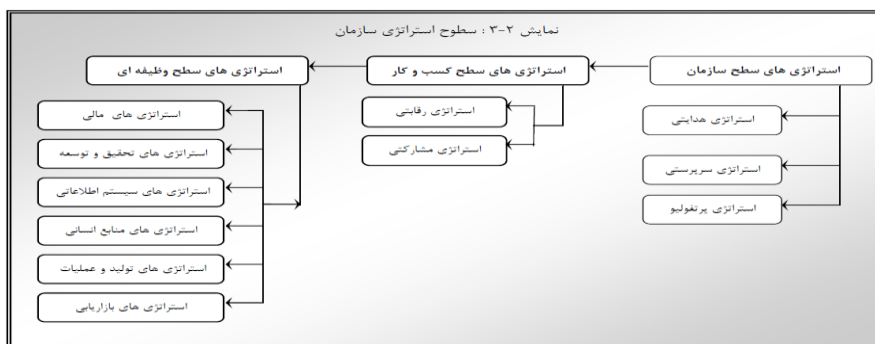
برخی محققان (مثل واکر و روکرت، ۱۹۸۷؛ دیساربو، بندتو، سانگ و سینا، ۲۰۰۵) با ترکیب دو مدل پورتر و مایلز و اسنو، چهار گونه استراتژی کسب‌وکار معرفی کردند: فرصت‌جویان، تحلیل‌گران، مدافعان کم‌هزینه و مدافعان تمایزطلب. فرصت‌جویان با محصول و خدمات جدید، غالباً اولین وارد شونده به بازار هستند و به دنبال فرصت‌های جدید در بازار هستند. تحلیل‌گران تحلیل موفقیت‌های رقبای دیگر در بازار را الگو قرار می‌دهند و خود را برای رسیدن به آن موفقیت‌ها مجهز می‌کنند. مدافعان تمایز طلب، تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول - بازار خود نگهداری نمایند و به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند. در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می‌کنند. مدافعان کم‌هزینه، تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً باثبات را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول - بازار نگهداری نمایند.

استراتژی‌های وظیفه‌ای یا کارکردی؛ استراتژی‌های وظیفه‌ای، چارچوب اداره عملیات متعدد سازمان را روشن می‌سازند. بدین ترتیب، عملیات سازمان می‌توانند به صورت هماهنگ با مقتضیات استراتژی واحد تجاری به اجرا درآیند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). استراتژی‌های وظیفه‌ای برای تحقق هدف‌های واحد تجاری تدوین می‌شوند. این استراتژی‌ها، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع را مد نظر قرار می‌دهند و به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازند تا بدین وسیله سازمان بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (هانگر و ویلن، ۲۰۰۱).

در حقیقت این استراتژی‌ها، جهت کلی هر یک از فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند. هدف هر یک از این استراتژی‌ها، انجام صحیح و مؤثر وظیفه است و هماهنگی استراتژی‌های وظیفه‌ای

با استراتژی سازمان یا واحد تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (محب علی و رحمان سرشت، ۱۳۸۲).

استراتژی‌های کارکردی، یکی از ابزارهای مهم در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمان محسوب می‌شوند و راهنمایی مشخص و فوری برای حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای درون کسب و کار ارائه می‌دهند (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۲). انواع استراتژی‌های وظیفه‌ای یک سازمان عبارتند از: استراتژی بازاریابی، استراتژی تولید، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی منابع انسانی، استراتژی مالی و استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی (شکل ۲).



منبع: هانگر و ویلن (۲۰۰۱)

قدرت

دالدور^۱ (۲۰۰۷:۴۲)، قدرت را به‌عنوان توانایی شخص برای نفوذ بر رفتار دیگری یا پیروزی بر مقاومت وی برای به دست آوردن نتایج خواسته شده می‌داند (سام دلیری، ۱۴۰۱: ۸). یک شخص زمانی که بر فرد دیگری تا آن حد اعمال نفوذ می‌کند که او را به انجام عملی که مد نظر وی است وادار سازد، می‌گوییم قدرت تحقق یافته است. بنابراین قدرت، توانایی صاحبان آن در تحقق نتایج مورد نظرشان است. [اما در سطح سازمان]، قدرت به‌عنوان توانایی تاثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی مطرح است (فرنچ و اچ، بل، ۱۳۹۱). قدرت، عبارت است از "طرفیت 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).

قدرت، توانایی بالقوه یک نفر (یا دایره‌ای از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر دوایر سازمانی) برای اجرای دستورات است، یا انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود

نداشت آن کارها انجام نمی شد (دفت، ۱۳۹۰). در تعریف دیگر قدرت، توانایی بدست آوردن دستاوردهای مطلوب^۱ یا توانایی یک شخص برای اعمال نفوذ بر فرد دیگر جهت انجام دادن چیزی که آن فرد در حالت عادی آن را انجام نمی داد، است (هیت و همکاران، ۲۰۰۹). از نظر اندرسون^۲ (۲۰۰۳) قدرت، ظرفیت کنترل منابع با ارزش است که باعث افزایش احتمال دستیابی فرد به اهدافش می شود (وونگ و همکاران^۳، ۲۰۱۴). از دیدگاه سایمون^۴ (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 (گاسکی^۵، ۱۹۸۴). آبیسکرا و لو، سطح نفوذ گروه های ذینفعان بر شرکت را به عنوان قدرت آنها تلقی می کنند که ظرفیت تأثیر گذاری بر تصمیمات مدیریتی استراتژیک را از طریق کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقاء شرکت، دارند (آبیسکرا و لو^۶، ۲۰۱۴). در سطح سازمانی، قدرت، توانایی یک شرکت در تغییر تصمیم گرفته شده توسط شرکت های دیگر است. (هسو و همکاران^۷، ۲۰۰۸).

قدرت و رفتارهای سیاسی

از دیدگاه مینتزرگ، رفتار سیاسی عبارت است از رفتار فردی یا گروهی که غیر رسمی، آشکارا تنگ نظرانه، نوعاً تفرقه افکنانه و بالاتر از همه به معنای فنی، غیر قانونی باشد، یعنی نه اختیارات رسمی و ایدئولوژی مورد قبول و نه تخصص تأیید شده، آن را مجاز نمی داند (هر چند ممکن است از هریک از این موارد بهره گیرد) (مینتزرگ، ۱۹۸۳). رفتارهای سیاسی، رفتارهای منفعت طلبانه ای است که از سوی مدیران و کارکنان با هدف کسب قدرت و دستیابی به منابع بروز می یابد. این رفتارها جنبه ارادی و آگاهانه دارند و به طور رسمی و اداری در سازمانها ضرورت ندارد (فارسی و خیراندیش، ۱۴۰۱: ۲) دروری و روم، هفت مفهوم را به عنوان عناصر اصلی در فعالیتهای سیاسی 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 (دروری و روم^۸، ۱۹۸۸). هیت و همکاران (۲۰۰۹) هم نه تا از تاکتیک های سیاسی را برشمردند

1. Desired Outcomes
2. Anderson
3. Wong, J., Newton, J. D. & Newton, F. J.
4. Simon
5. Gaski
6. Abeysekera & Lu
7. Hsu, C., Chen, Y., Tsai, S. & Chen, C.
8. Drory & romm

که شامل متقاعدسازی عقلایی، مشاوره، درخواست الهامی، درخواست شخصی، خودشیرینی، مبادله، ائتلاف، مشروعیت‌بخشی و فشار (هیت و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به اینکه قدرت فی‌نفسه مذموم نیست، بنابراین می‌توان گفت استفاده از رفتارهای سیاسی برای اعمال قدرت در صورتی که با منافع دیگران در تضاد نباشد، می‌تواند قابل قبول باشد.

قدرت و مدیریت دانش

کسب دانش می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مزیت رقابتی در انواع بنگاه‌های اقتصادی محسوب شود. بنابراین، سازمان‌ها با چالش جدیدی با عنوان استقرار سیستم کارآمد و اثربخش مدیریت دانش به‌عنوان شایستگی کلیدی سازمان‌ها در عصر جدید که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، مواجه هستند (بیکر و بادامیشینا^۱، ۲۰۰۲). دانش ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و مشهود می‌باشد که چارچوبی در ذهن یک شخص ایجاد می‌کند و او را قادر می‌سازد که آنها را ارزشیابی کرده و تجارب و اطلاعات جدیدی را به دست آورد (روسو و همکاران^۲، ۲۰۰۹). ارزش دانش، به ارزش تصمیمی بر می‌گردد که به این دانش نیاز دارد، یعنی هر قدر تصمیم خاص در سازمان، نقش کلیدی تری داشته باشد، دانش مربوط به آن تصمیم برای سازمان مهم‌تر خواهد بود (گرامی^۳، ۲۰۱۰).

بیشتر تحقیقات، دانش را به دو دسته صریح و ضمنی^۴ طبقه‌بندی کرده‌اند. دانش صریح، دانش کدگذاری شده‌ای است که در تئوری‌ها، فرمول‌ها، رویه‌ها، دستنامه‌ها و طرح‌ها قرار دارد. اما دانش ضمنی، دانشی است پنهان که در تجارب افراد، مهارت‌ها و نگرش‌های آنها قرار دارد. این دانش از طریق نمایش و تشریح و از طریق کپی‌برداری و تقلید در فرآیندهای اجتماعی‌سازی کسب می‌شود. این دانش به‌عنوان نوعی قدرت در سازمان‌ها مطرح می‌شود (کانیا و اسپیلکا^۵، ۲۰۱۰). مدیریت دانش به‌عنوان فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسبی 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). دانش به‌عنوان یک سرمایه معنوی که منجر به خلق ارزش می‌شود، می‌تواند یکی از راهبردهای کسب قدرت باشد. لذا این سرمایه باید به

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.

نحو شایسته‌ای مدیریت شود تا از آن برای اعمال نفوذ بر اشخاص حقوقی و حقیقی بهره گرفته شود.

قدرت و شبکه سازی

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 اجزاء، عامل یا بازیگر نامیده و به صورت گره^۱ در نمودار نشان داده می‌شود. اجزای اصلی در این نمودارها، مجموعه‌ای از رئوس هستند که در کمان‌ها و گوشه‌ها^۲ به یکدیگر متصل شده‌اند (راچرلا و هیو،^۳ ۲۰۱۰). یک راهبرد شبکه‌سازی بهینه، شناختن بسیاری از افراد مختلف از حوزه‌های مختلف، داشتن وابستگی‌های سازمانی متعدد در انواع صنایع و بخش‌های مختلف است که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند، اما یک راه برای به دست آوردن موقعیت، ایجاد سازمانی است که در مأموریت خود بسیار تاثیرگذار 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،^۴ ۲۰۱۰). قرار گرفتن در مکان خوب در شبکه، قویاً با قدرت ارتباط دارد، زیرا جایگاه‌های خاص شبکه به بازیگران اجازه می‌دهد تا به منابع ناشی از تبعیت از شبکه، دسترسی داشته باشند یا بر این جریان‌ها بیشتر کنترل داشته باشند (اسمیت و همکاران^۴، ۲۰۱۴). به اعتقاد اسمیت و همکاران (۲۰۱۴)، یک بحث عمده در فهم هر نوع از شبکه- اعم از این که در برگیرنده افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا حتی ملت‌ها باشند- شناسایی این نکته است که کدام بازیگر در شبکه، دارای قدرت است. توانایی یک بازیگر در نفوذ بر بازیگران دیگر در انجام کاری که آنها در غیر این صورت انجام نمی‌دادند یا اجتناب از تحت تأثیر قرار گرفتن در چنین روشی، بسیاری از جنبه‌های رفتارها و دستاوردهای بازیگران را متأثر می‌کند. محققان برای شناسایی بازیگران قدرتمند اغلب سعی می‌کنند بر ویژگی‌های بازیگران- خصوصیات بازیگران یا نقش‌های رسمی در سازمان یا شبکه که می‌توانند وجه افتراق قدرت در بین بازیگران ایجاد کنند (فرنچ و راون، ۱۹۶۸) یا بر روی راهبردها و تاکتیک‌های قدرت رفتاری که بازیگران برای ایجاد نفوذ به کار می‌گیرند- تمرکز کنند (کپینیس و همکاران، ۱۹۸۰؛ فریس و همکاران، ۲۰۰۷). قدرت ذاتاً یک پدیده ساختاری است که نفوذ یک بازیگر دیگری، باید در داخل یک شبکه یا روابط وسیع‌تر دیده شود (ففر، ۱۹۸۱؛ مک کلارگ و

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.

یانگ^۱، (۲۰۰۱) (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۴). به اعتقاد ففر (۲۰۱۰) برخی از مقیاس‌های رفتارهای شبکه‌سازی که نشان دهنده اقدامات مورد نیاز هستند عبارتند از:

- ۱- ایجاد تماس‌های داخلی (برای مثال استفاده از رویدادهای شرکت برای ایجاد تماس‌های جدید).
- ۲- حفظ تماس‌های داخلی (مثلاً صحبت با همکاران در واحدهای دیگر در مورد اینکه چه کار می‌کنند).
- ۳- استفاده از تماس‌های داخلی (مثلاً دریافت راهنمایی‌های مهم در امور تجاری از طریق تماس با همکاران در واحدهای دیگر).
- ۴- ایجاد تماس خارجی (مثلاً پذیرفتن دعوت‌ها برای واحدهای رسمی یا جشن‌های خارج از علائق حرفه‌ای).
- ۵- حفظ تماس‌های خارجی (مثلاً درخواست از افراد دیگر تا سلام مرا به افراد در خارج از شرکت برسانند).
- ۶- به‌کارگیری تماس‌های خارجی (مثلاً تبادل رهنمودها و نکات حرفه‌ای با همکارانی در سازمان‌های دیگر).

قدرت و گفتمان سازی^۲

گفتمان به معنای مجموعه یا دستگامی بینشی است که از راه واژگان و گفتارهای نهادینه شده، بر ذهنیت‌ها اثر می‌گذارد و گاه حتی بر آگاهی یک 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 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، هسته‌های قدرت و کنش‌های قدرت است که به زندگی مردم شکل می‌دهد. بنابراین مد نظر فوکو آن شرایط بیرونی و شرایطی است که گفتمان در آن شکل گرفته و زیست می‌کند. از این حیث و بر طبق نظر او گفتمان مکمل زور و خشونت در جامعه است (عضدانلو، ۱۳۸۰). 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، بهر پدیدآوردن معنا و مفهوم (شهرکی، ۱۳۸۸). اگر نویسنده ای قصد دارد تا ارتباطات ناشی از زبان را که چه از طریق کلمات و واژه ها و چه از طریق علایم و کنایه ها و رموز غیر کلامی ایجاد می شود؛ دریافته و به خصلت آنها پی ببرد؛ گفتمان ابزار مناسبی در اختیار اوست (عضدانلو، ۱۳۸۰).

گفتمان و اصطلاحات مرتبط مثل زبان، متن یا داستان به روش های مختلفی در تئوری سازمان مفهوم سازی و طبقه بندی شده اند. 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 هایشان 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» (هراکلئوس، ۲۰۰۶).

پیشینه

در ادامه به برخی از تحقیقات مرتبط در سطح رفتاری (اعم از داخلی یا خارجی)، اشاره می شود: مقاله "هماهنگی استراتژی های تغییر سازمانی و رابطه آن با افزایش عملکرد سازمان ها: مورد مطالعه شرکت های هواپیمایی برتر خارجی" نوشته داود صادقی است. با استفاده از روش کیفی و روش کمی مشخص شد که به موازات افزایش عملکرد شرکت های هواپیمایی، گونه های استراتژی های تغییر سازمانی (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) تغییر پیدا می کنند. در ضمن با افزایش میزان هماهنگی گونه های استراتژی های تغییر سازمانی میزان عملکرد کارایی و اثربخشی آنها نیز بالا می رود.

رساله دکتری با عنوان "اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان: مورد مطالعه شرکت های پتروشیمی" که توسط رضا سپهوند در سال ۱۳۸۸ در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع شد. نتایج

تجزیه و تحلیل فرضیات نشان داد که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه، رفتار مشتری‌مدار و سرمایه انسانی محوری و نیز استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه، رفتار رقابت‌مدار و سرمایه انسانی ویژه موجب افزایش عملکرد می‌گردد. شاخص عملکرد بر اساس میزان فروش شرکت‌ها محاسبه گردیده است.

رساله دکتری با عنوان "تأثیر هماهنگی استراتژی تکنولوژی و استراتژی‌های زیرسیستم‌های مدیریت تکنولوژی با استراتژی بنگاه بر عملکرد بنگاه‌ها: مورد مطالعه بنگاه‌های بخش دفاعی) که توسط علیرضا بوشهری در سال ۱۳۹۰ در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع شد. در این تحقیق مشخص شد انواع خاصی از هماهنگی بین استراتژی تکنولوژی و استراتژی بنگاه با عملکرد بالاتری همراه است. به علاوه هماهنگی بین استراتژی بنگاه و استراتژی‌های جزئی تکنولوژی (انتخاب، اکتساب و بهره برداری) با عملکرد بالاتری همراه است نیز مشخص شد بین عملکرد بنگاه‌ها و میزان این نوع هماهنگی همبستگی و رابطه خطی وجود دارد.

مقاله با عنوان "الگوی هماهنگی استراتژی‌های نوآوری با استراتژی‌های اثربخشی سازمانی: مورد مطالعه صنایع دفاعی" که توسط محمد اسکندری در سال ۱۳۹۰ در نشریه بهبود مدیریت چاپ شد. در این تحقیق تأیید شد که با تعیین الگوی نوآوری محصول و فرآیند در هر واحد تحلیل، عملکرد واحدهای هماهنگ با الگوی پیشنهادی با واحدهای ناهماهنگ با این الگو مقایسه و مشاهده شده است که واحدهای هماهنگ، دارای عملکرد بهتری از واحدهای ناهماهنگ می‌باشند.

رساله دکتری "الگوی هماهنگی استراتژی‌های رهبری، تغییر، ارتباطات و تعارض و اثر هماهنگی آنها بر عملکرد سازمان: مورد مطالعه شرکت‌های داروساز" که توسط حمید رضوانی‌فر در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه علامه طباطبایی دفاع شد. روش تحقیق، ترکیبی است. یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس نشان داد در خصوص رابطه هماهنگی با عملکرد، تفاوت معناداری بین عملکرد شرکت‌های هماهنگ‌تر با عملکرد شرکت‌هایی که هماهنگی کمتری در آنها به چشم می‌خورد، وجود دارد.

رساله دکتری با عنوان "بررسی رابطه ارتباطات سازمانی، سبک رهبری و تغییر سازمانی" که توسط دین (۲۰۰۸) در دانشگاه کاپلا دفاع شده است. در این پژوهش با استفاده از روش

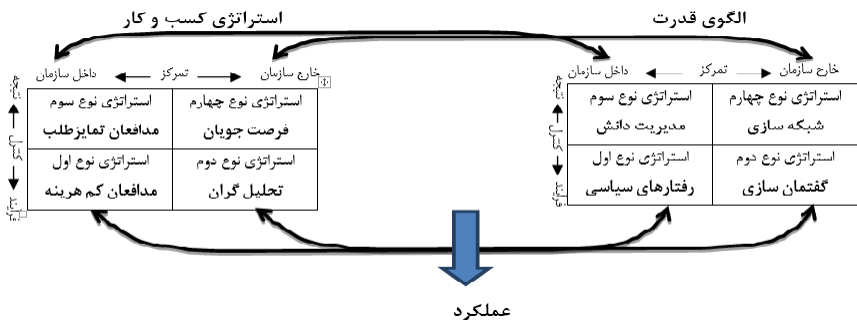
مطالعه موردی، رابطه بین متغیرهای سبک رهبری، ارتباطات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی و تغییر سازمانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است.

مقاله با عنوان "تغییر سازمانی، انگیزش، ارتباطات و اثربخشی رهبری" که توسط گیلی گیلی و مک میلان (۲۰۰۹) به نگارش درآمد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که انگیزش، ارتباطات و سبک رهبری بر موفقیت فعالیت های تغییر و در نتیجه بر عملکرد سازمان اثر می گذارد.

رساله دکتری با عنوان "مطالعه کمی رابطه بین سبک های رهبری مبادله ای و تحول گرا و تغییر استراتژیک در دانشگاه های ایالتی نیویورک" که توسط اسلوان (۲۰۰۹) در دانشگاه کاپلا دفاع شده است. نتایج پژوهش های محقق در یک دوره چهار ساله نشان می دهد سبک رهبری تحول گرا، ارتباط معنی داری با تغییر استراتژیک دارد.

مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی تحقیق، مدل استراتژی برگرفته از مدل ترکیبی مایلز و اسنو و پورتر و گونه های قدرت برگرفته از نظرات افزاره (۱۳۸۴) در خصوص مدیریت دانش، هراکلیئوس (۲۰۰۶) مربوط به گفتمان سازی، ففر (۲۰۱۰) در خصوص شبکه سازی و رفتارهای سیاسی برگرفته از نظرات هیت و میلر (۲۰۰۹) است (شکل ۳). در تحقیق حاضر، روایی صوری و محتوایی الگوی ارائه شده قدرت با رویکرد دفاعی از طریق تکنیک دلفی (در سه دور رفت و برگشت با ده نفر از خبرگان دانشگاهی و دفاعی با اجماع بیش از ۸۰٪) مورد تأیید قرار گرفت.

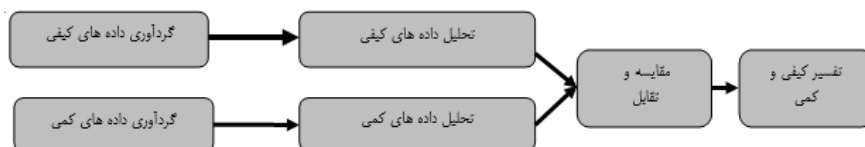


شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی

تحقیق حاضر بر اساس نتیجه، کاربردی- توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی^۱) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است.

تحقیق ترکیبی، آمیخته‌ای از روش‌های کیفی و کمی است که توسط محقق یا تیم تحقیق با هدف شناخت دقیق و کامل یک پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرد 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^۲، ۲۰۰۷). بنابراین در این پژوهش، دو روش کیفی و کمی در کنار یکدیگر مورد استفاده قرار گرفتند و در نهایت داده‌های کمی و کیفی با یکدیگر مقایسه شدند. به این پدیده، یعنی توجه به ابعاد مختلف یک تحقیق، سه‌سوسازی یا چندجانبه‌نگری^۳ گفته می‌شود (شکل ۴).



شکل ۴: سه‌سوسازی تبدیل داده‌ها

جامعه آماری؛ واحد تحلیلی پژوهش، شرکت‌های وابسته به وزارت دفاع است که به فعالیت اقتصادی مشغول هستند. تعداد شرکت‌هایی که حاضر به همکاری با محقق شدند، ۱۸ واحد هستند که به فعالیت‌های تولید و خدماتی مشغول بوده و با سایر شرکت‌های دولتی و خصوصی در سطح کشور رقابت می‌کنند و تابع قانون تجارت هستند. لذا محقق با استفاده از استراتژی تمام‌شماری به انجام تحقیق در این شرکت‌ها پرداخته است که از طریق مراجعه به مدیران ارشد صورت گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات؛ در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. پرسشنامه‌های تحقیق از نوع محقق ساخته بوده و شامل دو پرسشنامه

4. Mixed
1. Johnson et al
2. Triangulation

قدرت و استراتژی است (جمعاً ۴۱ سؤال). اعتبار (روایی) محتوا و صوری پرسشنامه ها، با مراجعه به خبرگان موضوع تأیید گردید تا پرسش های مطرح شده و کلمات و عبارات برای پاسخگویان قابل فهم باشد و همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که همگی تأیید شدند (ضریب بالای ۰/۷). چون سطح تحلیل در این تحقیق، شرکت می باشد (و نه فرد)، لذا در بخش کمی تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۱۰۵ تا از آنها عودت داده شد و برای کاهش خطاها در شناسایی گونه های غالب، از داده های هر شرکت میانگین گرفته شد. در بخش کیفی هم از هر شرکت با دو نفر از مدیران ارشد (جمعاً ۳۶ نفر) مصاحبه شد. بیشترین فراوانی از مصاحبه شوندگان شامل مدیران عامل یا جانشین، معاونین طرح و برنامه و بازرگانی شرکت ها بودند.

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

روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی؛ در این قسمت، داده های حاصل از مصاحبه ها، تحلیل محتوا شدند. یکی از روش های کاربردی در عرصه تحقیق و پژوهش کیفی، تحلیل محتوا 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 تکرار پذیر، ارزش های عددی را بر اساس قوانین معتبر اندازه گیری، به متن نسبت می دهد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹). واحد تحلیل در این تحقیق، جمله انتخاب شده است. چون در این تحقیق مقوله ها و مضامین تحقیق مشخص هستند، لذا محققین بر اساس رویکرد قیاسی به تحلیل محتوای مصاحبه ها پرداختند. پس از تعیین متغیرهای تحقیق (هماهنگی و عملکرد)، واحدهای تحلیل محتوا (مضامین، مقوله ها و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون های این پژوهش تعیین شد. این مضامین عبارتند از دو مفهوم اصلی تحقیق که شامل قدرت و استراتژی هستند. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، چهار مقوله (چهار گونه هر متغیر) را در بر می گیرد. بدین ترتیب در این پژوهش هشت مقوله اصلی تعریف شده

است. با توجه به سؤالات مطرح شده، مضمون‌ها 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 گونه‌های آنها (قدرت و استراتژی) تعیین شد. به‌عنوان مثال، مدیر یکی از شرکت‌ها که در پاسخ به سؤال باز قدرت، درباره جهت‌گیری قدرت شرکت چنین پاسخ داد: "ما بدنبال 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"، در واقع به مقوله شبکه‌سازی اشاره نمود.

در ادامه جملات کدگذاری شدند و پس از کدگذاری جملات، فراوانی کدهایی که بیانگر یک مقوله مشابه هستند، مشخص شده و پس از مقایسه فراوانی‌های هر یک از مقوله‌ها، گونه غالب هر شرکت مشخص شدند.

برای تأیید پایایی تحلیل محتوای صورت گرفته از ضریب اسکات استفاده شد. بدین صورت که تعداد ۱۰ مورد از مصاحبه‌ها در اختیار کدگذار دیگری غیر از محقق قرار گرفت و کدگذاری شده و تأیید گردید ($\pi > 7/0$).

یافته‌ها

عملکرد؛ برای دستیابی به شاخص قابل دفاع برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، 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 مجموعه دفاع) به طور جداگانه از طریق مصاحبه حضوری، درخواست نمودند که مهم‌ترین شاخص‌ها و نسبت‌های مالی را برای ارزیابی این شرکت‌ها به ترتیب اولویت فهرست نمایند که در نهایت ۱۰ شاخص احصاء گردید که بیشترین فراوانی را داشتند. اولویت‌بندی این شاخص‌ها بعد از دو بار رفت و برگشت از طریق تکنیک دلفی صورت گرفت که شاخص‌های بازده فروش (نسبت سود به فروش) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داد، لذا به‌عنوان شاخص ارزیابی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه برگزیده شد (جدول ۱).

جدول ۱: میانگین نسبت سود به درآمد (از ۱۰۰) در شرکت‌های مورد مطالعه در

سال‌های ۹۰، ۹۱، ۹۲

کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد
۱	۹	۷	۸	۱۳	۲

کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد	کد شرکت	نسبت سود به درآمد
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 توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی؛ از ۱۰۵ نفر استراتژیست، 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 دیپلمه‌اند، ۵۵ نفر دارای مدرک کارشناسی هستند و مابقی یعنی ۴۷ نفر از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکتری هستند. همچنین، ۳۹٪ فارغ التحصیل رشته مدیریت با انواع گرایش 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، کامپیوتر، نساجی، کشاورزی و اقتصاد به پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

تحلیل کمی (پرسشنامه‌ها) و کیفی (تحلیل محتوا)؛ نتایج حاصل از میانگین امتیازات در پرسشنامه‌ها و فراوانی مقوله‌ها در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و نیز گونه‌های غالب به ترتیب در جدول ۲ و ۳ به نمایش در آمده‌اند.

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

گونه غالب (شماره ناحیه)	قدرت				گونه غالب (شماره ناحیه)	استراتژی کسب و کار			
	شبکه‌سازی (۴)	مدیریت دانش (۳)	گفتمان‌سازی (۲)	رفتارهای سیاسی (۱)		فرصت جویان (۴)	مدافعان تمایز طلب (۳)	تحلیل گران (۲)	مدافعان کم هزینه (۱)

4	3.58	3.56	3.08	2.15	4	4.50	4.00	3.40	3.15	۱
4	3.70	3.10	3.17	2.80	1	3.16	3.04	3.28	3.44	۲
3	3.06	3.67	3.44	2.27	4	4.40	3.73	3.67	3.27	۳
4	3.03	1.92	2.50	2.70	3	3.07	3.43	3.00	3.23	۴
3	3.50	3.66	3.58	2.18	3	3.53	3.88	3.43	3.63	۵
3	3.14	3.61	2.79	2.63	1	3.46	3.31	3.46	3.49	۶
1	2.58	1.88	2.10	3.16	1	2.28	2.74	2.98	3.02	۷
1	2.63	2.36	2.65	3.09	2	1.98	2.18	2.53	2.49	۸
1	2.92	2.53	2.69	3.10	1	2.83	2.95	3.00	3.30	۹
4	2.88	2.44	2.69	2.70	2	2.63	2.88	3.00	2.78	۱۰
3	3.90	4.25	3.20	2.40	2	3.52	4.00	4.12	3.52	۱۱
4	3.25	2.31	2.21	2.95	2	2.90	3.10	3.60	3.05	۱۲
4	3.27	2.80	3.07	2.60	2	3.04	3.28	3.36	3.16	۱۳
2	3.14	2.61	3.26	2.46	2	3.20	3.37	3.51	3.26	۱۴
4	3.28	2.83	2.61	2.53	1	2.80	3.20	2.93	3.53	۱۵
1	2.87	2.05	2.73	3.00	4	3.32	2.92	3.12	3.12	۱۶
1	2.54	1.88	2.21	2.80	1	2.80	2.60	3.25	3.35	۱۷
3	3.21	3.31	2.46	2.70	1	3.15	3.40	3.10	3.70	۱۸

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

گونه غالب	قدرت				گونه غالب	استراتژی کسب و کار				مواجهه شوندگان	کد شرکت
	شبکه‌سازی (۴)	مدیریت دانش (۴)	گفتمان‌سازی (۲)	رفتار سیاسی (۱)		فرصت‌جویان (۴)	مدافعان تمایز (۳)	تحلیلی‌گران (۲)	مدافعان کم هزینه (۱)		
۴	۲	۲	۲	۰	۴	۵	۱	۰	۰	۱	۱
	۴	۳	۲	۰		۳	۰	۰	۱	۲	
	۷	۵	۴	۰		۸	۱	۰	۱	مجموع فراوانی	
۴	۲	۲	۰	۱	۱	۲	۰	۳	۲	۱	۲
	۲	۱	۰	۱		۱	۰	۲	۵	۲	
	۴	۳	۰	۲		۳	۰	۵	۷	مجموع فراوانی	
۳	۲	۳	۳	۰	۴	۴	۱	۱	۰	۱	۳
	۱	۳	۱	۰		۶	۰	۱	۲	۲	

	۳	۶	۴	۰		۱۰	۱	۲	۲	مجموع فراوانی	
۴	۳	۲	۰	۰	۳	۱	۴	۰	۱	۱	۴
	۳	۱	۰	۰		۱	۳	۰	۱	۲	
	۶	۳	۰	۰		۲	۷	۰	۲	مجموع فراوانی	
۳	۲	۲	۱	۰	۳	۰	۲	۰	۳	۱	۵
	۱	۲	۱	۰		۰	۷	۰	۱	۲	
	۳	۴	۲	۰		۰	۹	۰	۴	مجموع فراوانی	
۴	۳	۲	۰	۳	۱	۱	۲	۰	۳	۱	۶
	۳	۲	۰	۱		۲	۲	۰	۳	۲	
	۶	۴	۰	۴		۳	۴	۰	۶	مجموع فراوانی	
۱	۱	۱	۱	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۷
	۰	۳	۲	۴		۰	۲	۱	۶	۲	
	۱	۴	۳	۸		۱	۴	۲	۸	مجموع فراوانی	
۴	۴	۱	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۱	۱	۸
	۲	۱	۰	۳		۱	۰	۲	۲	۲	
	۶	۲	۲	۵		۲	۲	۴	۳	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۰	۴	۱	۰	۰	۰	۵	۱	۹
	۱	۱	۱	۲		۱	۰	۰	۴	۲	
	۲	۱	۱	۶		۱	۰	۰	۹	مجموع فراوانی	
۴	۲	۲	۱	۱	۲	۰	۱	۴	۱	۱	۱۰
	۳	۲	۰	۲		۰	۰	۳	۱	۲	
	۵	۴	۱	۳		۰	۱	۷	۲	مجموع فراوانی	
۳	۱	۵	۰	۰	۱	۲	۱	۱	۳	۱	۱۱
	۱	۵	۰	۰		۱	۰	۲	۳	۲	
	۲	۱۰	۰	۰		۳	۱	۳	۶	مجموع فراوانی	
۱	۲	۱	۲	۱	۴	۳	۰	۰	۱	۱	۱۲
	۱	۱	۰	۴		۳	۰	۰	۲	۲	
	۳	۲	۲	۵		۶	۰	۰	۳	مجموع فراوانی	
۴	۷	۱	۱	۳	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۱۳
	۱	۲	۲	۲		۱	۲	۱	۲	۲	
	۸	۳	۳	۵		۱	۴	۲	۳	مجموع فراوانی	
۲	۲	۱	۴	۰	۲	۲	۰	۲	۱	۱	۱۴
	۰	۲	۲	۱		۱	۱	۲	۱	۲	
	۲	۳	۶	۱		۳	۱	۴	۲	مجموع فراوانی	
۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۵	۱	۱۵
	۱	۰	۱	۲		۰	۱	۱	۳	۲	
	۲	۱	۲	۴		۱	۲	۲	۸	مجموع فراوانی	

۱	۱	۰	۰	۴	۴	۵	۰	۰	۱	۱	۱۶
	۱	۰	۰	۳		۰	۰	۰	۳	۲	
	۲	۰	۰	۷		۵	۰	۰	۴	مجموع فراوانی	
۱	۱	۰	۱	۳	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱۷
	۲	۲	۰	۲		۰	۲	۱	۳	۲	
	۳	۲	۱	۵		۱	۳	۳	۴	مجموع فراوانی	
۳	۲	۲	۰	۳	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱۸
	۱	۲	۰	۰		۱	۱	۰	۵	۲	
	۳	۴	۰	۳		۲	۲	۱	۷	مجموع فراوانی	

مقایسه تحلیل کمی و کیفی متغیرهای پژوهش؛ پس از تعیین گونه‌های غالب با استفاده از دو روش کمی و کیفی، دو روش با یکدیگر مقایسه شدند تا یک نتیجه واحد به‌عنوان ورودی تحلیل‌های نهایی استفاده شوند (جدول ۴). در موارد مغایرت بین خروجی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، با مصاحبه مجدد از مصاحبه شونده‌گان، آن مغایرت‌ها برطرف شد.

جدول ۴: گونه‌های غالب هر یک از متغیرهای تحقیق در شرکت‌ها

کد شرکت	قدرت	استراتژی	کد شرکت	قدرت	استراتژی
۱	شبکه سازی	فرصت جویان	۱۰	شبکه سازی	تحلیل گران
۲	شبکه سازی	مدافعان کم‌هزینه	۱۱	مدیریت دانش	مدافعان کم‌هزینه
۳	مدیریت دانش	فرصت جویان	۱۲	رفتارهای سیاسی	فرصت جویان
۴	شبکه سازی	مدافعان تمایزطلب	۱۳	شبکه سازی	مدافعان تمایزطلب
۵	مدیریت دانش	مدافعان تمایزطلب	۱۴	گفتمان سازی	تحلیل گران
۶	شبکه سازی	مدافعان کم‌هزینه	۱۵	رفتارهای سیاسی	مدافعان کم‌هزینه
۷	رفتارهای سیاسی	مدافعان کم‌هزینه	۱۶	رفتارهای سیاسی	فرصت جویان
۸	شبکه سازی	تحلیل گران	۱۷	رفتارهای سیاسی	مدافعان کم‌هزینه
۹	رفتارهای سیاسی	مدافعان کم‌هزینه	۱۸	مدیریت دانش	مدافعان کم‌هزینه

تحلیل استنباطی داده‌ها

تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه‌ای مدل گونه‌های قدرت؛ جدول ۵، شاخص‌های روایی، پایایی و نکویی برازش را برای مدل قدرت نشان می‌دهد. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است؛ بدین معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی

را به لحاظ اندازه گیری نسبت به سازه های دیگر مدل فراهم می آورند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده، مشخص شد که تمام سازه های 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 تأیید پایایی، بالاتر بودن این شاخص ها از مقدار ۰/۷ می باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری هستند.

جدول ۵: شاخص های روانی، پایایی و نکویی برازش مدل گونه های قدرت

GOF	$\overline{R^2}$	\overline{AVE}	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
0.646	0.777	0.831	0.768	0	0.796	0.777	گونه های قدرت
			0.706	0.668	0.792	0.629	رفتارهای سیاسی
			0.837	0.494	0.885	0.609	شبکه سازی
			0.951	0.665	0.964	0.871	مدیریت دانش
			0.774	0.585	0.839	0.57	گفتمان سازی

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می دهد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می دهد. مقدار شاخص برازش از مقدار ۰/۵ بزرگ تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل قدرت دارد. به بیان ساده تر داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه های نظری است.

تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه ای مدل استراتژی کسب و کار؛ جدول ۶، شاخص های روانی، پایایی و برازش را برای مدل استراتژی 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 بزرگ تر شده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۶: شاخص‌های روانی، پایایی و نکویی برازش مدل استراتژی کسب و کار

GOF	$\overline{R^2}$	\overline{AVE}	CA	R Square	CR	AVE	متغیرهای پنهان
0.725	0.880	0.824	0.937	0	0.945	0.805	استراتژی کسب و کار
			0.836	0.775	0.890	0.670	تحلیل گران
			0.869	0.833	0.905	0.657	فرصت جویان
			0.832	0.871	0.890	0.671	مدافعان تمایز طلب
			0.771	0.622	0.852	0.591	مدافعان کم هزینه

خوشه‌بندی شرکت‌ها؛ تمامی شرکت‌ها بر حسب گونه‌های مختلف دو متغیر قدرت و استراتژی در دو خوشه طبقه‌بندی شدند. خوشه اول، شرکت‌های با هماهنگی کامل هستند (شرکت‌هایی که استراتژی غالب آن‌ها در هر دو گونه با هم هماهنگی کامل داشته‌اند) خوشه دوم، شرکت‌هایی بدون هماهنگی هستند (شرکت‌هایی که هیچ گونه همراستایی بین دو متغیر وجود ندارد). نتایج نشان می‌دهد ۴۴/۴ درصد شرکت‌ها (۸ شرکت) در خوشه اول و ۵۵/۶ درصد (۱۰ شرکت) در خوشه دوم (عدم هماهنگی) قرار گرفته‌اند.

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

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

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

جدول ۷: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

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

چون مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطای ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم، یعنی عملکرد نرمال می‌باشند و بهتر است از آزمون t مستقل برای پاسخ به فرضیه استفاده گردد.

سؤال اصلی؛ آیا هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و گونه های قدرت رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد؟

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

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

جدول ۸: آمار توصیفی در خوشه های مختلف

خطای تخمین	انحراف استاندارد	میانگین عملکرد	اندازه نمونه	خوشه ها	
0.70553	1.99553	6.3750	8	هماهنگ	عملکرد
0.30000	0.94868	2.3000	10	ناهماهنگ	

جدول ۹: آزمون تی مستقل

فاصله اطمینان		سطح معناداری	درجه آزادی	t	آزمون لون برای برابری واریانس ها		عملکرد
بالا	پایین				سطح معناداری	F	
5.58282	2.56718	0.000	16	5.729	0.086	3.344	

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

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

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که بیش از ۸۰٪ استراتژی‌های تدوین شده در اجرا با شکست مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین دلایل این شکست‌ها، عدم هماهنگی استراتژی شرکت با گونه‌های قدرت است. بنابراین محققین این پژوهش، موضوع هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت را با گونه‌های قدرت در ۱۸ مورد از شرکت‌های فعال در بخش تجاری (غیرنظامی) را مورد بررسی قرار دادند. در همین راستا، با بررسی و مطالعه انواع مختلف الگوهای قدرت، مدل ترکیبی هیت و همکاران، هراکلیوس، افزازه و ففر انتخاب شد و همچنین مدل استراتژی ترکیبی پورتر و مایلز و اسنو به‌عنوان دیگر مؤلفه چارچوب نظری مورد استفاده قرار گرفت. در زمینه عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه هم با استفاده از تکنیک دلفی، نسبت سود به فروش به‌عنوان شاخص ارزیابی و مقایسه شرکت‌های مورد مطالعه نهایی شد.

محققین برای افزایش دقت تحقیق و پوشش نقاط ضعف هر یک از روش‌های کمی و کیفی به تنهایی، از روش ترکیبی در این تحقیق استفاده کردند. یعنی به موازات کار کمی (توزیع پرسشنامه‌ها)، مصاحبه با خبرگان و افراد مطلع با امور اهرودی را شروع کرد. با توجه به اینکه سطح تجزیه و تحلیل، شرکت بود (و نه فردی)، بنابراین محققین برای کاهش خطاهای انسانی، از داده‌های پرسشنامه‌های هر شرکت میانگین گرفتند (جمعاً ۱۰۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد) تا گونه‌های غالب هر شرکت در زمینه‌های قدرت و استراتژی را تعیین نمایند. از طرف دیگر داده‌های 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، یافته‌های حاصل از تحلیل محتوا و فعالیت‌های کمی با یکدیگر مقایسه شدند و در مواردی که مغایرت وجود داشت (در سه شرکت)، با مراجعه مجدد به مصاحبه شوندگان، این مغایرت‌ها از بین رفت.

یافته‌های حاصل از تحقیق ترکیبی مشخص کرد که بیشترین فراوانی در بین گونه‌های قدرت مربوط شبکه‌سازی (۷ شرکت) و بعد رفتارهای سیاسی (۶ شرکت)، سپس مدیریت دانش (۴ شرکت) و در نهایت گفتمان‌سازی (۱ شرکت) است که این موضوع با توجه به رویکرد وزارت در یک دهه اخیر در خصوص هسته و شبکه، قابل دفاع است. اما گونه رفتارهای سیاسی کمی تأمل‌برانگیز به نظر می‌رسد. هر چند طبق تئوری‌های مدیریت، سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های خصوصی دارای جو سیاسی هستند. در مورد مدیریت دانش هم با توجه اقبال

سازمان های وزارت در سال های اخیر از این موضوع، قابل قبول به نظر می رسد. 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. به نظر می رسد این مفهوم که ریشه اش در زبان شناسی وجود دارد بیشتر می تواند نقش ایفا کند. 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 سیاست گذاران شرکت ها پیشنهاد می گردد از این راهبرد فعالانه تر استفاده کنند. همچنین مشخص شد که بیشترین گونه کسب و کار مربوط به مدافعان کم هزینه (۸ شرکت) و بعد فرصت جویان (۴ شرکت) است. البته با توجه به سودمحور بودن این شرکتها و وجود رقباتی جدی در سطح ملی، این نتایج قابل قبول بنظر می رسد.

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

یافته های حاصل از تحلیل خوشه ای نشان داد که ۸ شرکت دارای هماهنگی قوی (هر دو گونه متناظر متغیرها در یک ناحیه هستند) و ۱۰ شرکت دارای عدم هماهنگی هستند (ناحیه های چهارگانه با هم فرق دارد).

یافته های حاصل از تحلیل واریانس و آزمون توکی نشان داد که عملکرد در بین شرکت های هر دو خوشه با هم اختلاف معناداری دارند و در دو دسته مجزا قرار گرفته است. با توجه به مقدار میانگین به دست آمده برای عملکرد می توان گفت که در شرکت های عضو خوشه هماهنگی کامل، بالاترین مقدار عملکرد وجود داشته است و در شرکت های با هماهنگی ضعیف، کمترین مقدار عملکرد به دست آمده است و در نتیجه هم راستایی در گونه های مختلف استراتژی در بین شرکت ها منجر به افزایش عملکرد شرکت می گردد و یافته اخیر با نتایج حاصل از تحقیقات قبلی یعنی صادقی (۱۳۸۷)، سپهوند (۱۳۸۸)، اسکندری (۱۳۹۰)، رضوانی فر (۱۳۹۱)، گیلی گیلی و مک میلان (۲۰۰۹)، پالسون و همکاران (۲۰۰۹)، اسلوان (۲۰۰۹) و دین (۲۰۰۸) مطابقت دارد. لذا به مدیران ارشد وزارت پیشنهاد می گردد از این الگوی در تصمیم گیری نسبت به شرکت ها استفاده کنند.

از محدودیت های این تحقیق، تعداد کم شرکت های درگیر در تحقیق بود (هر چند این نقیصه با به کارگیری نرم افزار SMARTPLS در تحلیل داده ها برطرف شد ولی در این نوع تحقیقات

هر چه شرکت‌ها بیشتر باشند، تعمیم یافته‌ها راحت‌تر است)، لذا به محققان دیگر توصیه می‌گردد این الگو را در سازمان‌های دولتی دیگر و حتی بخش خصوصی اجرا نموده و یافته‌های آن را در دو بخش دولتی و خصوصی مقایسه کنند.

منابع:

منابع فارسی

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸). *هماهنگی استراتژیک*. تهران: پژوهشکده مدیریت سما، در دست چاپ.
- فجعی، سیدعلی اکبر (۱۳۹۰). *رهبری سازمانی*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- افزاره، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده سازی*. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر، چاپ اول.
- اولیور، ساندر (۱۳۸۸). *استراتژی روابط عمومی*. (ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- پیرس و رایبسون (۱۳۸۰). *برنامه ریزی استراتژیک*. (ترجمه سهراب خلیلی شورینی). تهران: انتشارات یادواره آفتاب.
- خنیفر، حسین و زروندی نفیسه (۱۳۸۹). *بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان*. تهران: انتشارات بعثت، چاپ اول.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*. (ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). *راهبردهای مدیریت*. تهران: موسسه فرهنگی و انتشارات فن و هنر، چاپ اول.
- سام دلیری، کاظم (۱۴۰۱). *قدرت و نفوذ اجتماعی؛ توسعه مفهومی و نقدی بر تعاریف موجود، فصلنامه امنیت ملی*، سال دوازدهم، شماره ۶، ۳۳-۶۶.
- شهرکی، آرمان (۱۳۸۸). *مفاهیم و اصطلاحات انسان شناسی توسعه (۱): «گفتمان»*. وب‌گاه انسان‌شناسی و فرهنگ.
- عضدانلو، حمید (۱۳۸۰). *گفتمان و جامعه*. نشر نی، تهران.
- فارسی، محمد و مهدی خیراندیش (۱۴۰۱). *پیش آینده‌ها و پس آینده‌های رفتار سیاسی در سازمان، مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۴۴-۷۳: (۳۱) ۱۳
- فرنج، وندال و اچ. بل، سسیل (۱۳۹۱). *مدیریت تحول در سازمان*. (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد). تهران: انتشارات صفار، چاپ هفدهم.
- کاپلان، روبرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۴). *نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*. (ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی). تهران: انتشارات آسیا، چاپ اول.
- مینتزبرگ، هنری؛ آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴). *جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)*. (ترجمه محمود احمدپور داریانی). تهران: شرکت پردیس ۵۷، چاپ اول.

- واکر، ارویل سی؛ بوید هارپر دلبیو؛ مالینز، جان و لورش، ژان کلود (۱۳۸۶). *استراتژی بازاریابی: یک رویکرد تصمیم محور*. (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی). دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
- هانگر، جی دیوید و ویلن توماس آل (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت استراتژیک*. (ترجمه سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.

منابع لاتین

- Abeysekera, I. & Lu, Y. (2014). Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 64, 426- 436
- Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006). *Strategic Management and HRM*. Department of Human Resource Studies. School of Industrial and Labor Relations. Cornell University.
- Anderson, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Irwin
- Baker, K. A. & Badamishina, G. M. (2002). *Knowledge Management*. In Management Benchmark Study, Office of Science, Department of Energy.
- Choran, R., Golring, G. (1999, June 21). why CEOs fail. *Fortune magazine*.
- 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.
- Desarbo, W. S. (2003). *Modeling a contingency framework of Strategic choice involving strategic types, firm capabilities and environmental uncertainty*. Unpublished manuscript.
- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber G. P. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*. V(36), No (6)
- Drory, A. & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies Journal*. 9, 165- 179
- 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
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying Power of Defenders, Analyzers and Prospectors. *Academy of Management Executive*. 17(4), 35- 52
- Heracleous, L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Cambridge University Press.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A. (2009). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley.
- Hunt, S. & Nevin, J. (1974). Power in Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. 11(2), 186- 193
- 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
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. Harper Business.
- Pryor, M. G., et al. (2007). strategic implementation as a core competency. *Journal of management research*, 7.
- Racherla, P. & Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research*, 37, 1012- 1034
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). Strategy type and Performance: the influence of sales forces management. *Strategic Management Journal*. 21(8), 813- 829
- Smith, J. M., Halgin, D. S., Kidwell-Lopez, V., Labianca, G., Brass, D. & Borgatti, S. (2014). Power in politically charged networks. *Journal of Social Networks*. 36, 162- 176
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley & Sons, Inc.
- 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