

## شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر کارکرد سیاسی تفکر استراتژیک (استراتژی مشروعیت)

\*علی اصغر شیره پزآرانی<sup>۱</sup>، میرزا حسن حسینی<sup>۲</sup>، محمد محمودی میمند<sup>۳</sup>، محمد تقی امینی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۱/۳۰) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۸/۶)

## Identifying the Affecting Factors on Political Function of Strategic Thinking (Legitimacy Strategy)

\*Ali Asghar Shirepaz Arani<sup>1</sup>, Mirza Hassan Hoseini<sup>2</sup>, Mohammad Mahmoodi Meimand<sup>3</sup>, Mohammad Taghi Amini<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Professor of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (19/Apr/2017)

Accepted: (10/Nov/2017)

## Abstract

Environment is coalition of organizations that moves towards their goals by uncertain process of bargaining and reduce related demands. Because the power is one of the most important resources of every organization in society that must be effectively managed like any other resources. In addition, Strategic thinking is not only includes a system of strategies to achieve competitive advantage and value creation, but rather should be able to present the legitimacy of the strategy to justify the rightfulness of the organization's strategy through a process of political bargaining. This paper considers the components of legitimacy of the strategy. In the first step by studying models and approaches to strategic thinking and theories of power, the nine component of legitimacy strategies were identified and then with Delphi method and expert opinion, the six of component in three stages were selected. In the second step, the DEMATEL method to analyze and rank the cause and effect is used. Finally, according to analysis the result of the DEMATEL method, three components are known as Causality components: power supplies, incentive structure and Stakeholder expectations and game rules. The power, infiltration mechanism and engagement of stakeholders are shown as the factors of effected components.

## Keywords

Strategy, Strategic Thinking, Power, Legitimacy Strategy, Dematel Method.

## چکیده

محیط ائتلافی از سازمان‌هاست که از طریق فرایند غیرمطمئن از چانه‌زنی و تعدیل متقابل خواسته‌های مربوط به خود به سمت تحقق اهداف متکثر خود حرکت می‌کنند. چون یکی از مسائل استراتژیک سازمان، قدرت سازمان‌ها و گروه‌هایی است که توان تحمیل محدودیت‌هایی بر سازمان دارند، تفکر استراتژیک نه تنها باید سیستمی از استراتژی برای دست‌یابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش خلق کند که باید استراتژی مشروعیت را برای توجیه حقانیت استراتژی سازمان از طریق یک فرایند چانه‌زنی سیاسی با دیگر نهادها و سازمان‌ها ارائه کند. پژوهش حاضر در پی آن است که به بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت بپردازد. در گام اول با مطالعه مدل‌ها و رویکردهای تفکر استراتژیک و نظریه‌های قدرت، ابتدا نه مؤلفه استراتژی مشروعیت شناسایی و سپس با روش دلفی با نظر خبرگان و در سه مرحله شش مؤلفه انتخاب شد. در گام دوم از روش دیمتل به منظور تحلیل و رتبه‌بندی علت و معلولی استفاده شد. در نهایت با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل علی و معلولی دیمتل، سه مؤلفه منابع قدرت، ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان و قوانین بازی مؤلفه‌های علی هستند و سه مؤلفه میدان قدرت، سازوکار نفوذ و نحوه تعامل ذی‌نفعان معلول هستند.

## واژه‌های کلیدی

استراتژی، تفکر استراتژیک، قدرت، مشروعیت استراتژی، روش دیمتل.

## مقدمه

توجه به پایدارکردن و افزایش رقابت یکی از مهم‌ترین محورهای سازماندهی، نظارت و قانون‌گذاری در اقتصادهای پیشرفته است. برخورد نیروها و منافع افراد و سازمان‌ها در بازار رقابتی موجب ایجاد هماهنگی و ایجاد تعادل می‌شود (نمازی، ۱۳۸۴). افراد و سازمان‌ها در این صورت از آزادی لازم برای به‌کارگیری اطلاعات و توانمندی‌های خود برای برآوردن نیازها و خواسته‌هایشان در چارچوب قواعد همه شمول برخوردار هستند (طیبیان، غنی‌نژاد و عباسی علی کمر، ۱۳۹۱). از میانه قرن بیستم وجود انحصارات، اتحادیه‌ها و بازارهای ناقص در طرف عرضه و تبعیض‌های مختلف در طرف تقاضا باعث شد که نابرابری به‌شدت افزایش یابد (توکلی، ۱۳۸۰).

لذا، محدودیت منابع، سازمان‌ها به صورت روزافزونی با محدودیت‌های قانونی، فشارهای اجتماعی و درگیری گروه‌های غیرمدیریتی درون و برون‌سازمانی در تصمیم‌گیری خود مواجه شدند (انسف، ۱۳۷۵). حملات علیه سازمان‌ها نه تنها از سوی دولت‌ها بلکه از جانب مصرف‌کنندگانی که بیش از پیش منتقد و معترض بودند، سرعت گرفت. چون انتخاب مصرف‌کننده، تعهد اخلاقی، عزت و استقلال ملی، تقویت روحیه جمعی از جمله اهدافی است که با سازوکار بازار مبتنی بر تعقیب منافع شخصی ناسازگار بود (توکلی، ۱۳۸۰). اعتماد به مدیریت سازمان‌ها تدریجی کاهش یافت و نقش اصلی سازمان در جامعه با چالش جدی مواجه شد. هرچند در مقابل این وضعیت، جامعه نیز مجموعه‌ای از محدودیت‌های تدریجی را علیه این بی‌عدالتی‌ها مانند قوانین مربوط به کار کودکان ایمنی صنعتی، حداقل دستمزد، ضوابط ضدتباری در قیمت‌گذاری، قوانین ضدترتیب است وضع کرد (نمازی، ۱۳۸۴).

جامعه پس از بهره‌مندی چشمگیر از موفقیت‌های سازمان‌ها، می‌خواهد سازمان را در نقش جدید و پاسخگوی مقاصد تازه و پیچیده‌تر مشاهده کند. بعضی از سازمان‌ها هنگامی که با عدم اطمینان بالایی در محیط روبه‌رو هستند، همان‌گونه عمل می‌کنند که سازمان‌های دیگر موجود در آن حوزه عمل می‌کنند. حوزه سازمانی، سازمان‌هایی هستند که در مجموع یک حوزه مشخص از حیات، سازمان یا حیات نهادی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌هایی که در یک حوزه سازمانی قرار گرفته‌اند همگون یا متجانس هستند (هال، ۱۳۷۶).

برخی دیگر از سازمان‌ها با روی آوردن به مقاصد

حسابگری‌های اجتماعی کوشیدند که سازمان را به‌عنوان عضو مسئول جامعه معرفی کنند (سیاسی و رضایت، ۱۳۹۴)، اما با توجه به ارتباط پیچیده سازمان با محیط اطراف خود، موفقیت سازمان به‌شدت متکی به چگونگی ارتباط با کنشگران و بازیگرانی بود که در ایجاد محدودیت‌ها برای سازمان و شکل‌گیری و تحقق اهداف سازمان دخالت داشتند (انسف، ۱۳۷۵). از میان عواملی که در محیط و زمینه روابط بین سازمان‌ها مطرح است، به پدیده قدرت توجه بیشتری شده است (قلی‌پور، ۱۳۸۶). محیط متشکل از روابط قدرت است که واحد قدرت می‌تواند فرد، گروه یا سازمان باشد. محیط صحنه تعارض بین قدرت سازمان‌هایی است که مأموریت و فعالیت آنها برای دستیابی به اهداف، ارزش‌ها و منافع خودشان است. محیط خارجی زمانی که ذی‌نفعان با اهداف، منابع و باورهای متفاوت وجود داشته باشند، تأثیرگذار و درخور توجه است (بزانکو<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۸۵). لذا شناخت تأثیرات اجتماعی و سیاسی به کنشگران و گروه‌های متمایز و متفاوت نفوذ استراتژیک ضروری است. با توجه به محدودیت‌های محیطی، چون قدرت یک رابطه میان کنشگران اجتماعی است، یک سازمان در کل دارای قدرت یا بدون قدرت نیست، بلکه قدرت وی در ارتباط با کنشگران دیگر و روابط اجتماعی خاص تعریف می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

در روابط با ذی‌نفعان، تمایل سازمان به منافع خود در قالب نمایش قدرت متبلور می‌شود (کاخلمیان و جلیلی، ۱۳۹۳). چون هر سازمانی در محیط خارجی متشکل از سایر سازمان‌ها قرار دارد که رفتار سازمان را هدایت و محدود می‌کند، یک چارچوب اجتماعی خارجی وجود دارد که مدیران را در گرفتن تصمیمات استراتژیک سازمان و اجرای آنها هدایت و محدود می‌کند (انسف، ۱۳۷۵).

نفوذ کنشگران و گروه‌های ذی‌نفعان بر سازمان به‌عنوان قدرت آنها تلقی می‌شود که ظرفیت تأثیرگذاری بر تصمیمات استراتژیک را با شیوه‌های متنوعی مانند کنترل بر منابع مورد نیاز برای تداوم بقای سازمان دارند. از سویی تصمیم‌گیری در سازمان با وجود ذی‌نفعان مملو از تنش است، اداره مسائل اجتماعی و استراتژی مدیریت ذی‌نفعان با اداره کلان سازمان متفاوت است (رفیع‌زاده بقرآباد و منوریان، ۱۳۸۸). از جهت ادراکی، مسائل اجتماعی مستلزم شناخت استنباط‌ها، نظریات و ایدئولوژی‌های متفاوتی است که گروه‌های مختلف صاحب نفوذ در تعامل با سازمان مطرح می‌کنند. انتخاب نهایی

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق رویکردهای تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک عبارت است از استفاده از چارچوب ذهنی مختلف برای بررسی و تحلیل و درنهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک (استیسی<sup>۳</sup>، ۱۳۹۲). تفکر استراتژیک نسبت به تفکر عملیاتی مسئله محور است (گلدمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). تفکر استراتژیک، مهارت یا فضیلت ذهنی معماری استراتژیک سازمان است که فرصت‌ها و ظرفیت‌های قابل تبدیل را به منفعت استراتژیک تبدیل می‌کند (لشکر بلوکی<sup>۵</sup>، ۱۳۹۲). رویکردهای تفکر استراتژیک عبارت‌اند از:

۱- برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای هرگونه تفکر درباره استراتژی به کار برده‌اند (امیتاب<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). این در حالی است که عنصر تفکر بر عنصر مدیریت احاطه دارد (استینر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳).

۲- تفکر استراتژیک مربوط به مرحله تدوین استراتژی در برنامه‌ریزی استراتژیک است.

۳- در موقعیت استراتژیک، مدیران نمی‌توانند از روش‌های تحلیلی معمول استفاده نمایند. تفکر استراتژیک تمایز خود را با برنامه‌ریزی با تغییر در کانون مسئولیت برنامه‌ریزی نشان می‌دهد (ویلسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴).

۴- این رویکرد استراتژی را عبارت می‌داند از فرایند عقلایی تحلیل و محاسبات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده (فاینالی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸) که در انتها فهرستی روشن از گزینه‌های استراتژیک را پدید می‌آورد (موریسون و رز<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳). پورتر بر این باور است که تحلیل ساختاری صنعت مبنای استراتژی است (پورتر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹).

۵- در این رویکرد طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو حالت کاملاً متفاوت تفکر هستند (گریتر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲) و تفکر استراتژیک باید بر طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک مقدم باشد (هراکلیوس<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸). اگرچه برخی استراتژی‌ها نتیجه انتخاب سنجیده هستند، اما برخی استراتژی‌های دیگر هم وجود دارند که خودجوش هستند

هدف‌های اساسی سازمان در یک فرایند سیاسی به ثمر می‌رسد، فرایندی که در آن نمایندگان ایدئولوژی‌های مختلف مذاکره می‌کنند، چانه‌زنی می‌کنند و از عوامل نفوذ خود برای حفظ نقطه نظرشان بهره‌مند شوند (انسف، ۱۳۷۵).

هرچند تفکر استراتژیک راهی برای حل مسائل استراتژیک سازمان است (مون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، اما بسیاری از رویکردها و مدل‌های تفکر استراتژیک، موضوع شناخت انتظارات و آثار ذی‌نفعان بر اهداف سازمان و بازی قدرت بین سازمان‌ها در محیط را به‌عنوان موضوع استراتژیک سازمان در نظر نمی‌گیرند. چون سازمان یک ابزار اجتماعی است، هدف‌ها و استراتژی‌های آن باید منعکس‌کننده انتظارات گروه‌های ذی‌نفوذ یا ذی‌نفعی باشد که تحقق هدف‌های سازمان در گرو حمایت آنهاست، لذا قدرت سازمان‌ها در توجیه حقانیت استراتژی از طریق یک فرایند چانه‌زنی سیاسی با دیگر نهادها و ذی‌نفعان مشخص می‌شود (انسف، ۱۳۷۵).

چون سازمان‌ها از نظر واکنش در برابر مؤلفه‌ها و فشارهای محیطی متفاوت‌اند (هال<sup>۲</sup>، ۱۳۷۶)، استراتژی مشروعیت موجب می‌شود تا سازمان بتواند واکنش استراتژیک خود را نسبت به انتظارات ذی‌نفعان، محدودیت‌های محیطی و قوانین بازی در میدان قدرت طراحی کند، لذا این مقاله به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ می‌دهد:

۱- مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر استراتژی مشروعیت سازمان‌ها کدامند؟

۲- ارتباط بین مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر استراتژی مشروعیت با استفاده از روش دیمتل براساس دیدگاه خبرگان چگونه است؟

در این پژوهش تلاش شده است ابتدا با مراجعه به مطالعات مشابه و نظرات خبرگان، مؤلفه‌های مؤثر بر استراتژی مشروعیت شناسایی و سپس با به‌کارگیری روش دیمتل، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل به همراه روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل شناسایی شده و درنهایت مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت استخراج شده‌اند. درواقع روش دیمتل با استفاده از شفاف‌سازی روابط کمک می‌کند تا ساختاری علت و معلولی به جای یک ساختار مستقیم بین عوامل ایجاد شود.

3. Stacey  
4. Goldman  
5. Ambitabh  
6. Steiner  
7. Wilson  
8. Finally  
9. Morrison & Roth  
10. Porter  
11. Graetz  
12. Heracleous

1. Moon  
2. Hall

تمام دانسته‌ها و پیش دانسته‌ها را مورد سؤال قرار می‌دهد (ادن<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۰)، یک فرایند یادگیری دو حلقه‌ای است. یادگیری دو حلقه‌ای مستلزم تغییر چارچوب‌های مرجع و یا مدل‌های ذهنی است (استرمن<sup>۱۳</sup>، ۱۳۹۰).

۷- ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای بهبود تفکر استراتژیک است (لیندگرن<sup>۱۴</sup> و بندهودل<sup>۱۵</sup>، ۱۳۹۰). بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک با ابزارها و فناوری‌های مدیریت عدم قطعیت‌ها در آینده، مرتبط است (شوارتز<sup>۱۶</sup>، ۱۳۸۸). طراحی سناریو ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک برای دوره میان‌مدت به بلندمدت تحت شرایط عدم قطعیت است. سناریوها با پیشگویی‌ها و پیش‌بینی‌ها فرق می‌کنند (هیدن، ۱۳۸۹). از سناریوها می‌توان برای اهداف یادگیری یا هدایت تغییر استفاده کرد (گلداسمیت<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۶). برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین شرایط به برنامه‌ریزی در بستر پارادایم موجود، تبدیل می‌شوند. کیفیت تفکر در سناریوسازی اهمیت فراوان دارد (مردوخ، ۱۳۹۱:۹۱). سناریوها باید تفکر موجود را تغییر دهند و تفکر نوین برای آینده ارائه دهند (هیدن، ۱۳۸۹). سناریوها در به چالش کشیدن پارادایم‌ها و فرضیات موجود، بسیار قدرتمند هستند (میلت<sup>۱۸</sup>، ۱۹۸۸).

۸- استراتژی باید هر دو دیدگاه و رهیافت تحلیل و شهود را برای رسیدن به بهترین نتایج با هم ادغام کند (لیدتکا، b ۱۹۹۸:۳۰). هرچند برخی از نویسندگان این رویکرد، تأکید بیشتری بر ادراک داشته‌اند، ولی پیشنهاد می‌دهند که باید تعادلی بین استراتژی به‌عنوان تحلیلی و منطقی و استراتژی به‌عنوان هنر برقرار باشد (اوشاناسی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۳).

### قدرت و سازمان

دیدگاه سازمانی وحدت‌گرا تأکید می‌کند که سازمان مجموعه مبتنی بر همکاری است که در آن افراد برای تحقق هدفی مشترک با هم متحد شده‌اند دیدگاه سازمانی وحدت‌گرا تا حد زیادی مسئله قدرت را نادیده می‌گیرد. در حالی که دیدگاه کثرت‌گرایی بر تنوع منافع و اهداف فردی تأکید می‌کند. به نظر کثرت‌گرایان، محیط مجموعه متکثری از دارندگان قدرت

(مینتزبرگ و واترز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). شهود نقش مهمی در شکل‌گیری شکل‌گیری استراتژی‌های نوظهور دارد (البنّا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در بیشتر سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک جستجوی عمیق برای کشف امکانات و استعدادهای تحول نیست (هامل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). مینتزبرگ مدعی است که برنامه استراتژیک منعطف یک مفهوم متناقض است (انسف، ۱۹۹۴). شرکت‌های موفق، آرمان‌هایی داشته‌اند که فراتر از منابع و قابلیت‌های آنها بوده است (هامل و پراهالاد<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). هنگامی که محیط ناپایدار است یا سازمان به استراتژی نوآفرینانه نیاز دارد، به تفکر استراتژیک نیاز است (هوارد<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹). لیدکا از دیدگاه مینتزبرگ پیروی می‌کند و تفکر استراتژیک را شیوه خاص تفکر می‌داند (لیدتکا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸ a)، راه‌حل فرایندگرایان برای تفکر استراتژیک، «فرایند یادگیری» است (مینتزبرگ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷). در این رویکرد استراتژی، فرایندی مداوم و انطباقی است که در آن مراحل طراحی و اجرا کاملاً در هم تنیده‌اند (لیدتکا، ۱۹۹۸ b). نویسندگان این رویکرد معتقدند استراتژی در بهترین حالت، فرایند یادگیری و انطباق است (استیسی، ۱۳۹۲) و معتقدند که استراتژی‌های موفق از رهیافت فکری نشأت می‌گیرند که لزوماً ادراکی و خلاقانه هستند تا اینکه منطقی باشند (هندن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). استیسی تفکر استراتژیک را شامل مدیریت استراتژیک، روان‌شناختی، پویایی گروهی و تئوری سیستم‌های داند (استیسی، ۱۳۹۲). مینتزبرگ استعاره‌ای از استراتژی «هنر» را پیشنهاد می‌کند (مینتزبرگ، ۱۹۹۸).

۶- تفکر استراتژیک یادگیری دو حلقه‌ای است: توانایی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها وابسته به پویایی آنهاست (استیسی، ۱۹۹۵). یادگیری سازمانی یک فرایند پویاست که نه تنها در طی زمان بلکه در سطوح مختلف رخ می‌دهد (گروسون<sup>۹</sup> و دیگران، ۱۹۹۹). طبق این رویکرد برنامه‌ریزی به‌مثابه یادگیری است (گس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸: ۷۰). استراتژی حاصل یادگیری در حین اجراست (کریستنسن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۷). برنامه‌ریزی استراتژیک یادگیری تک حلقه‌ای است. تفکر استراتژیک چون

1. Mintzberg & Waters
2. Elbanna
3. Hamel
4. Prahalad
5. Howard
6. Liedtka
7. Mintzberg
8. Henden
9. Grossan
10. Geus
11. Christmncen

12. Eden
13. Sterman
14. Lindgren
15. Band Hold
16. Schwarts
17. Goldsmith
18. Millett
19. O'Shannassy

سازمان‌ها در پی رقابت بر سر کسب این منابع با یکدیگر در نازعه‌اند، اعمال قدرت در محیط بیشتر به‌وسیله سازمان‌ها اعمال می‌شود (موسوی نوکنده، معیری و سلمان ماهینی، ۱۳۹۳). قدرت سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان در تغییر تصمیمی که به‌وسیله سازمان‌های دیگر گرفته می‌شود (افجه و همکاران، ۱۳۹۳).

۲- مشروعیت شامل اعتبار درک شده ادعای یک نفع و یا نفع یا ضرر یا ذی‌نفعانی که متحمل نوعی ریسک در رابطه با سازمان هستند. نظریه مشروعیت به ارتباط اجتماعی بین جامعه و سازمان تأکید دارد و سازمان باید تأثیراتی را گزارش دهد که بر جامعه می‌گذارد (سپاسی و رضایت، ۱۳۹۴)؛ اما استراتژی مشروعیت سازمان برای نفوذ در قوانین بازی میدان کارزار به کار می‌رود. استراتژی مشروعیت می‌خواهد قوانین بازی را تغییر دهد، چون نفوذ گروه‌های سیاسی عامل تعیین موضع موفقیت آینده سازمان است (انسف، ۱۳۷۵).

۳- مدیریت ذی‌نفعان شامل شناسایی منافع ذی‌نفعان، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ذی‌نفعان، تعیین مسئولیت سازمان در قبال ذی‌نفعان و تعیین استراتژی یا اقدامات سازمان برای برقراری تعامل با ذی‌نفعان است (صالح‌زاده، باجول و عرفان منش، ۱۳۹۱).

### قدرت

قدرت مفهومی بسیار وسیع دارد که در همه یا اکثر علوم تخصصی کاربردی گسترده دارد (اسکندری، ۱۳۸۱). قدرت مفهومی درونی یا ظرفیتی است (دودینگ، ۱۳۹۰). قدرت به‌عنوان توانایی هر کنشگر در دست‌یابی به اهدافش با استفاده از منابع به‌دست آمده از طریق روابط مبادله‌ای غیرقراردادی شناخته می‌شود (درگاهی، ۱۳۹۱). دو مفهوم از قدرت وجود دارد: «قدرت برای» و «قدرت بر». «قدرت برای» بنیادی‌ترین کاربرد اصطلاح قدرت است. «قدرت بر» شامل «قدرت برای» هم می‌شود (دودینگ، ۱۳۸۵). مفهوم قدرت به صورت کلی ظرفیتی است که فرد الف دارد تا رفتار فرد ب را تحت‌تأثیر قرار دهد، به‌گونه‌ای که فرد ب کارهایی را انجام دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد (رضاییان، ۱۳۹۳). در فرایند قدرت، شخص در موقعیتی است که می‌تواند اراده و خواست خود را علیرغم هر مقاومتی اعمال نماید (قلی‌پور، ۱۳۸۴). جدول ۱ تحول مفهوم قدرت را نشان می‌دهد.

است که از منابع متعدد و متکثری تأثیر می‌گیرند (بارل<sup>۱</sup> و مورگان<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳).

### قدرت و مشروعیت در مدل‌های تفکر استراتژیک

مدل‌های فعلی تفکر استراتژیک معمولاً بر پیش‌فرض‌های وحدت‌گرایی مبتنی هستند، درحالی که در دهه‌های گذشته رابطه سازمان با جامعه و ذی‌نفعان متعدد از یک مسئله محدود به یک موضوع اساسی تغییر شکل داده است (گل‌دار و همکاران، ۱۳۹۶). مؤلفه قدرت در روابط سازمان‌ها و تحلیل ذی‌نفعان در مدل‌های تفکر استراتژیک مورد توجه واقع نشده است، ارتباط سنتی سازمان‌ها با جامعه بر سه فرض متفاوت است:

۱- آنچه برای سازمان خوب است، برای جامعه هم خوب است. در این بیان، این اذعان تلویحی نهفته که سازمان خادم وفادار و پذیرای جامعه خود است.

۲- توقع مشارکت سازمان در فعالیتی جز برای سودآوری، یک اعتقاد مخرب اجتماعی است.

۳- رویکرد سوم بهترین خدمت سازمان به جامعه، پیگیری سودآوری با حداقل محدودیت از سوی جامعه است.

رویکرد نوین ارتباط جامعه با جامعه بر شناسایی و مدیریت ذی‌نفعان تأکید می‌کند، اما باید بین دو مفهوم «مشارکت ذی‌نفع محور» و «مشارکت ذی‌نفعان» تفکیک قائل شویم. در مشارکت ذی‌نفع محور، منافع ذی‌نفعان در تمامی عناصر مشارکت نظیر تدوین مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف، اجرا و کنترل جریان دارد، درحالی که مفهوم مشارکت ذی‌نفعان بر تدوین استراتژی‌های مربوط به هر ذی‌نفع با متغیرهایی چون تحلیل منافع، قدرت و ائتلاف‌های ذی‌نفعان دلالت دارد (رحمان شرشت و قدرتیان کاشان، ۱۳۸۵). از جهت پاسخگویی به ذی‌نفعان، سازمان نیازمند مدیرانی است که در تحلیل شرایط اجتماعی و سیاسی محیط و شناسایی و تحلیل انتظارات ذی‌نفعان حساس بوده و در به‌کارگیری قدرت کارآمد باشند، لذا پاسخگویی به محیط دارای سه مؤلفه قدرت، مشروعیت و مدیریت ذی‌نفعان می‌باشد:

۱- قدرت عاملی است که برای تغییر مداوم فعالیت، توقف، تغییر جهت‌گیری در بیشترین اندازه یا بی‌اثر یا کم‌اثر شدن قدرت‌های دیگر است. (حسینی دهقانی و بصیرت، ۱۳۹۵). چون محیط با منابع محدود و کمیاب مواجه است و همه

## جدول ۱. تحول گفتمان قدرت

نظریه پردازان	دوره تاریخی
تفکر غالب در باب قدرت و منشأ آن در قرون وسطی، معطوف به «الهیات قدرت» بوده که دارای قداست است و وسیله‌ای جهت تحقق عدالت و اجرای فرامین الهی است، از این رو باید از منزلت خاصی برخوردار باشد. برداشت هابز از قدرت شامل نوسانی بین ایده قدرت به مثابه توانایی و ایده قدرت به مثابه حق است (هیندس، ۱۳۸۰). انسان حریص قدرت است. حرص قدرت ناشی از غریزه زیاده‌طلبی انسان هابزی و واکنشی است نسبت به هراسی که هر فرد از تهدید فرد دیگر - که او نیز به همین دلیل حریص قدرت است - دارد (اشرف نظری، ۱۳۸۴). وبر قدرت را عبارت می‌داند از مجال یک فرد یا تعدادی از افراد برای اعمال اراده خود حتی در برابر مقاومت عناصر دیگری که در صحنه عمل شرکت دارند (راش، ۱۳۸۹). سلطه در مفهوم کلی قدرت یعنی امکان تحمیل اراده خود بر رفتار افراد دیگر (لوکس، ۱۳۷۰). از نظر راسل قدرت را می‌توان به معنای پدید آوردن آثار مطلوب تعریف کرد (راش، ۱۳۸۹). رابرت دال معتقد است که در هیافت مطالعه سیاست از طریق تحلیل قدرت حداقل این فرض وجود دارد که روابط قدرت از جنبه‌های بارز نظام سیاسی است (راش، ۱۳۸۹). به اعتقاد گالبرایت قدرت یعنی توانایی فرد یا گروهی در کسب تسلیم و اطاعت دیگران در راه مقاصد و خواسته‌های خویش (گالبرایت، ۱۳۸۱).	قدرت در اندیشه کلاسیک قدرت در اندیشه مدرن دوران مدرن
نقد قدرت از مباحث محوری پست مدرنیسم است. به تعبیر هایدگر ممکن نیست در مورد بودن در جهان اندیشید، اما متصور قدرت‌طلبی نبود. از نظر فوکو، قدرت در انحصار یک شخص، گروه یا طبقه نیست که بتواند به طور عریان و به صورت یک طرفه آن را اعمال کند، بلکه رابطه‌ای است که به صورت رشته‌ها و تارهایی درهم پیچیده در اجتماع پراکنده است. این رابطه در تمامی سطوح خرد و کلان وجود دارد و «بدن» (جسم انسان) به طور مستقیم درگیر این رابطه است (فوکو، ۱۳۹۳). از نظر فوکو، قدرت این گونه نیست که در دست حاکمان و در تملک شخصی آنان باشد، بلکه قدرت حالت رابطه و شبکه‌ای دارد. قدرت در همه جا هست، نه به خاطر این که همه چیز را در برمی‌گیرد، بلکه از این رو، که از هر جایی نشأت می‌گیرد و از پایین به بالا می‌جوشد (نوابخش و کریمی، ۱۳۸۸).	قدرت در اندیشه پسا مدرن

## مشروعیت

مشروعیت یا حقانیت یکی و یگانه بودن چگونگی به قدرت رسیدن رهبران و زمامداران جامعه با نظریه و باورهای همگان یا اکثریت جامعه در یک زمان و مکان معین است (ابوالحمید، ۱۳۷۶). مشروعیت توانایی هر نظام در ایجاد و حفظ این باور است که نهادهای سیاسی موجود برای جامعه مناسب‌ترین است (دوگان<sup>۱</sup>، ۱۳۷۴). مفهوم مشروعیت چند سطحی است و قدرت را می‌توان تا آن اندازه مشروع خواند که:

- ۱- با قواعد مستقر سازگار و منطبق باشد.
- ۲- این قواعد را بتوان از طریق ارجاع به باورهای مشترک فرادست و فرودست توجیه کرد.
- ۳- شواهد و مدارکی دال بر رضایت تابعان قدرت از رابطه قدرت وجود داشته باشد (بشیریه، ۱۳۷۶). فایده مشروعیت برای کسانی که اعمال قدرت می‌کنند یا در پی اعمال قدرت هستند آشکار است، همان‌گونه که روسو معتقد است نیرومندترین مرد هرگز به اندازه کافی نیرومند نیست تا

همیشه فرمانروا باشد، مگر اینکه قدرت خود را به حق و اطاعت را به وظیفه تبدیل کند (دوگان<sup>۲</sup>، ۱۳۷۸).

## مبانی مشروعیت

وبر به چهار نوع کنش اجتماعی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از:

- ۱- عقلایی هدفمند: این نوع کنش شامل گرایش به مجموعه‌ای از اهداف مشخص فردی است. در این گرایش، رفتار عوامل بیرونی پیش‌بینی می‌شود، این‌گونه پیش‌بینی‌ها به مثابه «شرایط» و «وسایل» کسب توفیق‌آمیز اهداف عقلایی مشخص هستند.
- ۲- عقلایی ارزشی: این گرایش شامل باور آگاهانه به ارزش یک رفتار اخلاقی، زیبایی‌شناختی و مذهبی است که فارغ از هرگونه چشم‌اندازی برای توفیق بیرونی است و فقط برای خودش وجود دارد.
- ۳- عاطفی: این نوع کنش ناشی از تمایلات خاص و وضعیت احساسی شخص است.

در نظریه نهادی، سازمان‌ها در قبال هم‌شکلی با انتظارات نهادی مشروعیت کسب می‌کنند. در مقابل نظریه بوم‌شناسی جمعیت، نظریه نهادی معتقد است که سازمان‌ها به سبب افزایش مشروعیت محیطی، ساختارهای معینی را انتخاب می‌کنند که در حوزه سازمانی خود به سمت الگوی مشتری حرکت می‌کنند (ردادی، باقری کنی حاجی‌پور، ۱۳۹۳). نهادی شدن سازمان نتیجه تلاش‌های سیاسی است که بازیگران صحنه سازمان برای تأمین هدف‌های خود می‌نمایند. موفقیت یک طرح سازمان و شکلی که سازمان به خود می‌گیرد، به قدرت نسبی بازیگرانی بستگی دارد که آن را تأیید یا با آن مخالفت می‌کنند یا به صورت دیگری درصدد اعمال نفوذ بر آن برمی‌آیند. اگر یکی از فرایندهای نهادی کرده سازمان موفق شود، گروهی جدید از بازیگران مشروع و قانونی وارد صحنه سازمان می‌شوند، یعنی همان کسانی که دارای منافع ویژه هستند و همواره درصدد تأمین هدف‌ها برمی‌آیند. نهادی شدن سازمان فرایندی به‌شدت سیاسی است که منعکس‌کننده رابطه قدرت بین گروه‌های ذی‌نفع سازمان‌یافته و بازیگران صحنه‌سازمانی است که در آن صحنه ایفای نقش می‌کنند (هال، ۱۳۷۶).

### مدیریت ذی‌نفعان

ذی‌نفع عبارت است از هر گروه یا فردی که می‌تواند بر تحقق اهداف سازمانی تأثیر بگذارد یا از تحقق آنها تأثیر می‌پذیرد (رحمان سرشت و قدرتیان، ۱۳۸۵). پژوهش‌های مرتبط با مدیریت ذی‌نفعان، استراتژی مدیریت ذی‌نفعان را در قالب الگوهای متنوع زیر ارائه داده‌اند:

۱- الگوی مبتنی بر شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان شامل شناسایی ذی‌نفعان، بررسی منافع و منابع ذی‌نفعان، بررسی قدرت ذی‌نفعان و بررسی میزان مشروعیت ذی‌نفعان است که به شناسایی الگوها و محتوای تعاملات بین ذی‌نفعان (شامل روابط به شکل همکاری، تضاد و یا ائتلاف و ارزیابی پتانسیل همکاری یا تهدید ذی‌نفعان) نسبت به اهداف، استراتژی و برنامه‌ای خاص منجر می‌شود (ثقفی، عباسی شاهکوه و کشتگاری، ۱۳۹۳).

۲- الگوی مبتنی بر تحلیل پویایی روابط متقابل ذی‌نفعان شامل توسعه نقشه ذی‌نفعان سازمان، آماده‌کردن جدول ذی‌نفعان خاص، شناسایی سهم ذی‌نفعان، آماده‌کردن شبکه قدرت و سهم ذی‌نفعان، تعیین قابلیت مدیریت ذی‌نفعان و تحلیل پویایی روابط متقابل ذی‌نفعان است (منتقمی، ۱۳۹۳).

۳- الگوی مبتنی بر استراتژی عملی برای مدیریت هر

۴- سنتی: این نوع کنش حاصل گرایش به سنت است که از طریق عادات طولانی‌مدت ایجاد می‌شود.

دیوید ویلر (۱۹۶۷) معتقد است که در نظریه وبر از ارتباط کنش عقلایی ارزشی با نوع خاصی از سلطه سخنی به میان نیامده است، ویلر برای مرتفع ساختن این نقص و پرکردن شکاف مفهومی «ایدئولوژی» را پیشنهاد می‌کند. ایدئولوژی با کنش عقلانی ارزشی منطبق است، موضوعی که وبر از آن غفلت کرده است (حاجیبانی و پاک‌سرشت، ۱۳۸۷).

### مشروعیت سازمانی

سازمان‌ها مهم‌ترین منبع قدرت در جوامع جدید هستند (قربان نژاد، بیک‌زاد و بیگزاده، ۱۳۹۰). مشروعیت سازمان براساس نظریه «آزادی تجارت» آدام اسمیت به دست آمد (انسف، ۱۳۷۵). این نظریه بر آزادی هر کس در پیگیری منافع اقتصادی خود تأکید دارد و معتقد است که به‌وسیله یک «دست نامرئی» حداکثر رفاه اقتصادی اجتماع تأمین خواهد شد (تفضلی، ۱۳۹۳). چون تمامی روابط انسانی به مجموعه روابط بازار تنزل می‌یابد، لذا خیرخواهی و تعهد نسبت به اجتماع، صداقت و همکاری اجتماعی به‌شدت تضعیف می‌شود (توکلی، ۱۳۸۰). سازمان‌ها تحت فشار روزافزون انتظارات، اهداف و سیاست‌های ذی‌نفعان درون‌سازمانی چون مدیریت سازمان (برای افزایش بازده سرمایه‌گذاری)، کارکنان (برای کسب اشتغال، دستمزد و شرایط کار) و ذی‌نفعانی برون‌سازمانی چون جامعه ملی (برای تحقق رشد اقتصادی، تولید ثروت، درآمد مالیاتی، حفظ منابع و برابری درآمد)، جامعه محلی (برای دستیابی رفاه)، صاحبان سهام (برای کسب بازده سهام)، وام‌دهندگان (برای ثبات در بازده سرمایه)، مصرف‌کنندگان (برای ثبات قیمت، رضایت و حق انتخاب) قوانین و مقررات دولت و گروه‌های حمایت از محیط‌زیست قرار گرفتند، لذا مشروعیت سازمان به چالش کشیده شده است. مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط به دست آورد. اساساً هیچ قدرتی بدون توجیه فلسفی خود برای حق جلوه دادن اقدامات خود نمی‌تواند به استمرار قدرت خود امیدوار باشد (اراکی، ۱۳۸۸). مشروعیت به‌عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی‌اش تعریف می‌شود. براساس دیدگاه پارسونز مشروعیت درنهایت در ذهن مشاهده‌کننده است، خواه اعمال‌کننده قدرت یا تابع آن باشد مشروعیت به صورت موضوعی به وجود می‌آید، اما درعین حال به‌عنوان هدف می‌تواند به دست بیاید (یزدان‌فر و حاجی‌پور، ۱۳۹۲).

درست اخلاقی حرکت می‌کنند (پوریان‌سب، ۱۳۷۹). در هر سازمانی که بحث تفکر استراتژیک مطرح می‌شود، مسئله اخلاق نیز به میان می‌آید (زابریسکی<sup>۱</sup> و هیولمانت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱)، زیرا استراتژیست‌ها مسئولیت معنوی سازمان را به عهده دارند (دیوید، ۱۳۸۵). اینکه تفکر درباره سازمان باید در مسیر درست حرکت کند، دلیلی برای بیان بُعد اخلاقی درون قلمرو سازمان است (هس مر<sup>۳</sup>، ۱۳۸۹).

هر دو شیوه پاسخگویی سازمان برای دفاع از ماهیت خود و مسئولیت اجتماعی و تأکید بر اخلاق، مشکلات اساسی سازمان‌ها را در ارتباط با محیط اجتماعی حل نکرد، زیرا در تعامل سازمان با محیط برون‌سازمانی، موضوع روابط قدرت بین سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. بیشتر مکاتب اقتصادی بر پایه فرضیه‌های مورد استفاده در نظریه‌های خود، وجود هماهنگی بین منافع افراد را استنتاج می‌کنند، در حالی که افراد برای حفظ منافع متقابل و مشترک خود با دیگران اقدام به تشکیلات گروهی می‌کنند، لذا میان منافع گروه‌های مختلف جامعه تضادهایی وجود دارد (تفضلی، ۱۳۹۳). در این صورت مدیران سازمان‌ها به جای شیوه سنتی ارائه اهداف و استراتژی‌ها با الگویی جدید به ارائه استراتژی بپردازند که با آنچه در تصمیم‌گیری‌های سازمان مرسوم بوده است، متفاوت است. مدیران سازمان‌ها باید شناخت مناسبی از محیط، ساختار، رفتار متغیرها، طبقه‌بندی و سازوکار محیطی داشته باشند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۶)، لذا مدیریت مستلزم اتخاذ نقش رهبری سازنده برای استقرار جایگاه سازمان در جامعه آینده با توجه به ذی‌نفعان متعدد است. مدیریت سازمان‌ها از اصرار بیش‌ازحد بر اهداف سازمانی باید پرهیز کنند و با پذیرش برخی محدودیت‌ها و شناخت قوانین بازی، به هدف‌های خود مشروعیت بخشند. دو رویکرد اصلی برای مشروعیت وجود دارد: رویکرد استراتژیک و رویکرد نهادی سازمانی. رویکرد استراتژیک، مشروعیت را یک منبع عملیاتی می‌داند که سازمان از محیط اجتماعی خود آن را به دست آورده و از آن برای کسب سایر منابع استفاده می‌کند (قربان‌نژاد ملکی، بیگزاد و بیگزاده، ۱۳۹۰).

### تعریف استراتژی مشروعیت

شناخت ابعاد سیستم اجتماعی به‌ویژه شناخت و تحلیل ذی‌نفعان، حلقه مفقوده ارتباط بین مدل‌های تفکر استراتژیک،

ذی‌نفع شامل شناسایی همه ذی‌نفعان و منافع و اهداف آنها، تعیین معیارها و شناسایی برنامه یا استراتژی‌های عملی برای مدیریت هر ذی‌نفع و اهدافش، انتخاب استراتژی‌های مدیریت ذی‌نفعان سازمان، اجرای و ارزیابی و بازخورد عملی استراتژی‌های مدیریت ذی‌نفعان سازمان است (عیسایي تفرشی و یحیی‌پور، ۱۳۹۲).

۴- انتخاب استراتژی مناسب برای نفوذ بر هریک از ذی‌نفعان شامل توصیف ویژگی ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری در رابطه با انتخاب استراتژی مناسب برای نفوذ بر هریک از ذی‌نفعان است (شعبان خمسه و همکاران، ۱۳۹۵).

۵- استراتژی برقراری ارتباط با تأکید بر نوع علاقه و نیاز هریک از ذی‌نفعان شامل تعیین نوع نفع هریک از ذی‌نفعان، طراحی و تدوین استراتژی برقراری ارتباط با تأکید بر نوع علاقه و نیاز هریک از ذی‌نفعان و پیش‌بینی رفتار ذینفع و تحلیل آثار ناشی از آن بر سازمان است (ابطحی فروشانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۶- اتخاذ استراتژی‌های منطبق با قدرت گروه‌های ذینفع شامل شناسایی و اولویت‌بندی قدرت و نیازمندی‌های ذی‌نفعان، تحلیل الزامات و قدرت ذی‌نفعان و اتخاذ استراتژی‌های منطبق با قدرت گروه‌های ذی‌نفع و در نظر گرفتن انتظارات و منافع گروه‌های ذینفع است (کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۳).

### ضرورت طراحی استراتژی مشروعیت

سازمان‌ها علیرغم محدودیت‌های محیط و انتظارات ذی‌نفعان کوشیدند که از دو جهت پاسخگو باشند: ۱- پاسخگویی در برابر افزایش محدودیت فعالیت‌های سازمان‌ها؛ هرچند این محدودیت‌ها حتی به‌عنوان تجاوزی علیه اصل بدیهی مالکیت خصوصی تلقی شده است، اما با مقاومت جدی در برابر آنگاه به شکست انجامیده است (طیبیان، غنی‌نژاد و عباسی علی کمر، ۱۳۹۲). ۲- تقویت پاسخگویی اجتماعی: حسابرسی اجتماعی به‌عنوان یکی از ارکان مهم فرایند پاسخگویی باعث کسب اطمینان سازمان از مسئولیت‌های اجتماعی خود نسبت به کسانی که می‌شود به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تصمیمات سازمان تأثیر می‌گذارند (سیاسی و رضایت، ۱۳۹۴). مسئولیت اجتماعی سازمان، شبکه‌ای پیچیده از حقوق متقابل و تعهدات دوجانبه بین عناصر مهم در محیط و سازمان را نشان می‌دهد (قراملکی، ۱۳۸۲). با نفوذ و گسترش روزافزون سازمان‌ها برای اینکه آنها به سرنوشت نامعلومی دچار نشوند، لازم است هرچه بیشتر مطمئن شویم، سازمان‌ها در مسیر

1. Zabriskie  
2. Huellmant  
3. Hosmor



شفریتز و استیون اوت، ۲، ۱۳۸۱). سه دسته متغیر را می‌توان در تحلیل هر ذی‌نفعی مدنظر قرار داد. این سه دسته متغیر عبارت‌اند از: رفتار ذی‌نفعان، ساختار ذی‌نفعان و عملکرد ذی‌نفعان. رفتار ذی‌نفعان به روابط متقابل بین ذی‌نفعان مختلف در محیط اشاره دارد. ساختار ذی‌نفعان به ذی‌نفعان مختلف در محیط اشاره دارد. وقتی صحبت از مطلوبیت عملکرد می‌شود، باید معیار مطلوبیت مشخص شود. هر بازیگری از دیدی متفاوت به مطلوبیت منابع محیط می‌نگرد. وضعیت محیط از دید بازیگران و ذی‌نفعان شامل موضوعات زیر است: ۱- رضایت کلی ذی‌نفعان از منابع محیط ۲- ثبات سیاسی محیط که به روابط کلی حاکم بین ذی‌نفعان اشاره دارد. ۳- روابط مطلوب متقابل ذی‌نفعان (شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۱: ۷۲۵).

در گام دوم انتظارات اصلی هر گروه ذی‌نفع مؤثر باید مشخص شود. چون جامعه برخلاف گذشته، نه تنها به رشد اقتصادی قانع نیست، بلکه انتظاراتی دارد که غالباً با رشد متعارض است (ابطحی فروشانی و همکاران، ۱۳۹۴).

در گام سوم سازمان باید انتظارات خود را که مایل به تحقق آن است تعیین کند (انسف، ۱۳۷۵).  
در گام چهارم هدف‌های انتخاب شده اولویت‌بندی می‌شوند. تحقق اولویت‌ها و اهداف غیراقتصادی منوط به توانایی سازمان است.

### تأثیر محدودیت‌ها

در دفاع از بازار رقابتی و آزاد فرض این است که همه محدودیت‌هایی که بر سازمان‌ها اعمال می‌شود، به‌طور یکسان زیان‌بخش است و باید در مقابل آن مقاومت شود. ولی تجربه نشان داده است که نه تنها بعضی از محدودیت‌ها زیان کمتری دارد، بلکه سودآوری سازمان را نیز بهبود می‌بخشد (سپاسی و رضایت، ۱۳۹۴). رویکرد اساس در قبال این محدودیت‌ها، دسته‌بندی هدف‌های انتخاب شده از طریق تحلیل انتظارات است. نیل به مجموعه‌ای از هدف‌ها تحت تأثیر محدودیت‌های مختلف، عکس‌العمل‌های متفاوتی را می‌طلبد.

### تحلیل بازی در میدان قدرت

منابع در مرکز دایره قدرت قرار دارد و سازمانی که صاحب منابع باشد، می‌تواند با استفاده از آن دیگران را وادار به نوع رفتار مورد نظر

محیط و مدیریت ذی‌نفعان است. شرایط جدید محیطی به‌ویژه انتظارات ذی‌نفعان متعدد و محدودیت‌های محیطی و ظهور بعد جدید فعالیت سیاسی سازمان، مستلزم ارائه مدل‌های نوین تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک علاوه بر توانایی متحدکردن بینش‌ها با یکدیگر برای خلق یک مدل کسب‌وکار نوآورانه باید به تحلیل انتظارات ذی‌نفعان، محدودیت‌ها و شناخت میدان قدرت بپردازد و علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی، خلق ارزش برای مشتریان و ارتقای جایگاه سازمان در محیط صنعت، باید استراتژی مشروعیت را ارائه کند. چون مشروعیت سازمانی، ارزیابی سازمان به‌وسیله یک سیستم اجتماعی را نشان می‌دهد که ناشی از بررسی ذی‌نفعان سازمان از میزان مطابقت سازمان با استانداردها و مدل‌های خاص است، استراتژی مشروعیت که قسمت عمده آن قواعد معطوف به قدرت است شامل تحلیل انتظارات ذی‌نفعان، تأثیر محدودیت‌ها و بازی در میدان قدرت است (انسف، ۱۳۷۵).

### اهداف سازمان براساس انتظارات ذی‌نفعان

علاوه بر، اجزای درونی سازمان، عامل مهمی که بر استراتژی سازمان اثرگذار است، پویایی‌های ذی‌نفعان و قدرت بازیگران در محیط است. گروه‌های ذی‌نفع با ماهیت سازمان‌یافتگی خود و با نفوذ و قدرتی که در اختیار دارند به فرایند هدف‌گذاری جهت می‌دهند. گروه‌های ذی‌نفع از طریق قدرت خود می‌توانند سازمان را تحت‌تأثیر قرار دهند، حتی اگر این گروه‌ها دارای هیچ‌گونه حقوق و مشروعیت قانونی نسبت به سازمان نباشند (موسوی نوکنده، معیری و سلمان ماهینی، ۱۳۹۳). ذی‌نفعان و بازیگران سعی دارند تا منابع محیط را به سمت‌وسوی منافع خویش متمایل سازند. قدرت در ارتباط با ذی‌نفعان عبارت است از ساختار بنیادی تعریف شده برای به دست آوردن نتایج یک فعالیت زمانی که بین منافع طرفین تعارض وجود دارد (جباری و همکاران، ۱۳۹۱).

برای تحلیل انتظارات ذی‌نفعان، در گام اول باید گروه‌های ذی‌نفع متعددی باید مشخص شوند که مستقیم تحت‌تأثیر سیاست سازمان قرار دارند؛ مانند هر کوشش برنامه‌ریزی شده‌ای، انتخاب واکنش سازمان در برابر ذی‌نفعان باید با توجه به شناخت ذی‌نفعان سازمان باشد (رحمان سرشت، غیور و کلانی‌پور، ۱۳۸۹). هر ذی‌نفع دست کم دارای یکی از ویژگی‌های زیر است: ۱- هدف‌ها و انگیزه‌ها ۲- باورها ۳- منابع ۴- دانش و عقیده ویژه ۵- رابطه با دیگر گروه‌ها و افراد ذی‌نفع از طریق قدرت، اختیارات، مسؤولیت و حساب‌دهی

تا ۴۰ نفر شرکت‌کننده در نظر گرفته‌اند (دهدشتی و بیابانی، ۱۳۸۴). بررسی برخی مقالاتی که روش دیمتل را انتخاب کرده‌اند، نیز نشان می‌دهد که تعداد خبرگان بین ۴ الی ۱۴ می‌باشد. ویژگی‌ها و خصوصیات اعضای نمونه در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. خصوصیات و ویژگی‌های اعضای نمونه		
اعضای پانل	تعداد	سابقه کار (سال)
سابقه مشاغل مدیریتی	۷	۱۰
در حوزه استراتژی کلان سازمان		
مشاور در طراحی و اجرای استراتژی‌های سازمانی	۳	۵
تدریس در زمینه مدیریت و تفکر استراتژیک	۴	۵

بعد از بررسی و اعمال شاخص‌های بیان شده و به دلیل ماهیت روش دیمتل که نیاز به تعداد زیادی نمونه ندارند که در نهایت مشخص شد که با این مجموعه خبرگان (۱۴ نفر) تمام شاخص‌های فوق‌الذکر پوشش داده می‌شود.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق عبارت‌اند از: مرور ادبیات، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه. در مرحله اول به منظور شناسایی مؤلفه‌ها از پرسشنامه و با روش دلفی استفاده شد. در بخش دوم پژوهش، پرسشنامه دیمتل مربوط به تعیین روابط علی- معلولی بین مؤلفه‌ها تنظیم و بین نمونه مورد مطالعه توزیع شد.

به دلیل آنکه در روش مطالعات زوجی، تمام عوامل با یکدیگر سنجیده می‌شوند، در نتیجه تمام احتمالات مرتبط با در نظر گرفته نشدن یک معیار یا سؤال از بین می‌رود. علاوه بر این در پژوهش حاضر برای بررسی روایی محتوی پرسشنامه از نظر استادان و متخصصان علوم سیاسی و مدیریت استراتژیک استفاده شده است. ابزار پایایی، ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار است. برای تعیین پایایی نیز از آزمون مجدد استفاده شده است. آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه‌ها می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله شناسایی مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت، روش دلفی است. روش دلفی در عمل، یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخوران کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست

خود کنند (هال، ۱۳۷۹). گام اول برای شناخت میدان قدرت، برآورد قدرت بالقوه و نسبی و سازوکار نفوذ هر گروه ذی‌نفع و روش تهاجمی که برای اعمال آن به کار می‌برد، است. گام دوم شناخت ائتلاف گروه‌های ذی‌نفعی هستند که هدف‌های مشترکی دارند. گروه‌های ذی‌نفع پر قدرت شرکای بالقوه مفیدی برای تشکیل ائتلاف‌ها هستند. تحلیل میدان قدرت این امکان را می‌دهد که با طراحی یک یا چند سناریو، روش تکوین نقش سازمان در صحنه کارزار شکل گیرد (انسف، ۱۳۷۵).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- پیمایشی است. متغیرهای پژوهش همان مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت هستند که باید شناسایی و روابط علی بین آنها مشخص شوند. برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از روش پرسشنامه‌ای استفاده شده که در دو مرحله اساسی نظرات خبرگان از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در مرحله اول به منظور شناسایی مؤلفه‌ها از پرسشنامه و با روش دلفی استفاده شد. در بخش دوم به منظور بررسی و شناسایی روابط علی - معمولی بین مؤلفه‌ها و با استفاده از روش دیمتل، پرسشنامه‌ای طراحی و بین اعضای نمونه توزیع شد.

چون روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند، گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید، زیرا اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴). همچنین جامعه آماری در روش دیمتل متشکل از متخصصان و خبرگان است. معیارهای انتخاب خبرگان عبارت است از تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی. قلمرو خبرگان شامل سه گروه زیر است: الف- خبرگان دانشگاهی در حوزه تفکر و مدیریت استراتژیک، علوم سیاسی و قدرت ب- مدیران اجرایی ج- مشاوران در حوزه طراحی و اجرای استراتژی. هر سه گروه باید دارای تسلط نظری و عملی در حوزه ارتباط استراتژی، قدرت و ذی‌نفعان باشند.

در پژوهش حاضر روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی مورد استفاده قرار گرفته است. نمونه‌گیری از خبرگان شامل انتخاب از بین افرادی است که تجربه یا خبرویت آنها در یک حوزه مطالعاتی، محرز شده است (محمدی و امیری، ۱۳۹۱). اگرچه قاعده محض برای حجم نمونه وجود ندارد، اما برخی متون پژوهشی تعداد نمونه را برای گروه‌های ناهمگون بین ۴

قوانین بازی	تأثیر مقررات عمومی بر عملکرد تأثیر هدف‌های اساسی قوانین بازی مرجع
سازوکار نفوذ	ایجاد تصویری مطلوب از خود تشکیل ائتلاف با هم‌پیمان‌های قوی ایجاد پایگاه حمایتی برای خود

پیدا کند (احمدی، نصیریانی و اباذری، ۱۳۸۷).

در مرحله دوم، با استفاده از روش دیمتل به شناسایی روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌ها و شدت اثرگذاری آنها می‌پردازیم. محصول نهایی فرایند دیمتل ارائه تصویری مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آنها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک آورد (تقی‌زاده ضیایی حاجی پیرلو، ۱۳۹۴).

### ارتباط بین مؤلفه‌های مؤثر بر استراتژی مشروعیت

برای اینکه بتوان نگرشی جامع و سیستمی از مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت داشته باشیم، باید تمامی روابط بین عناصر را هم‌زمان و به صورت کلی مورد بررسی قرار دهیم تا روابط غیرمستقیم بین عناصر مشخص شده و در نهایت شدت واقعی رابطه بین مؤلفه‌ها (حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم) مشخص شود (اصغر پور، ۱۳۸۹). از این رو، روش دیمتل می‌تواند در این زمینه بسیار راهگشا باشد. برای انجام این روش از نرم‌افزار MATRIX.XLA (Ver.2.3.2) (که نرم‌افزار مربوط به محاسبات ماتریسی است) به صورت افزودنی به صفحه گسترده Add.Ins به صفحه گسترده Excel اضافه می‌شود.

### یافته‌های پژوهش شناسایی مؤلفه‌ها

برای نیل به اهداف پژوهش، ابتدا با مطالعه جامع ادبیات تحقیق، ۹ مؤلفه مؤثر بر استراتژی مشروعیت شناسایی و سپس با روش دلفی در معرض نظر خواهی از خبرگان مربوطه قرار گرفت. در این پژوهش، پرسشنامه مقدماتی مرحله اول دلفی بر مبنای طیف ۷ رتبه‌ای لیکرت طراحی شد و از خبرگان خواسته شد تا مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف را بررسی نمایند و به هریک از مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف امتیاز بدهند و همچنین مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند در نهایت مؤلفه‌های مؤثر بر استراتژی مشروعیت عبارت‌اند از نحوه تعامل ذی‌نفعان، میدان قدرت، سازوکار نفوذ، ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان، منابع قدرت و قوانین بازی. مؤلفه‌ها و اجزا و تعاریف مربوط به هر مؤلفه در جدول ۳ آمده است.

### مراحل اجرای روش دیمتل (DEMATEL)

#### تعیین روابط علی مفروض بین عناصر نظام

چون محقق نمی‌خواهد هیچ پیش فرضی در مورد روابط مستقیم علت معلولی بین عناصر نظام را به خبرگان تحقیق تحمیل کند. خبرگان را آزاد می‌گذارد تا روابط علی بین تمامی سازه‌های نظام را مورد بررسی قرار دهند و در صورت تشخیص وجود هرگونه روابط بین آنها، شدت را مشخص کنند. در واقع تحقیق حاضر به هیچ وجه تأییدی محسوب نمی‌شود و کاملاً اکتشافی است.

**تعیین قانون تصمیم‌گیری گروهی:** قانون تصمیم‌گیری گروهی مانند روش گروهی اسمی که حصول به اجماع را از راه مراجعه به دیدگاه تمامی خبرگان دنبال می‌کند، استفاده از داوری همه خبرگان مورد رجوع را لازمه دستیابی به توافق جمعی به شمار می‌آورد.

**تعیین شدت روابط مستقیم بین عناصر مدل:** برای تعیین شدت روابط مستقیم بین عناصر مدل از پرسشنامه و از طیف صفر تا ۴ استفاده می‌شود که مفهوم کیفی امتیازات در جدول ۴ آمده است. سپس میانگین امتیازات خبرگان به ازای هر دو عنصر A و B مورد محاسبه قرار می‌گیرد.

#### جدول ۳. مؤلفه‌های مؤثر بر استراتژی مشروعیت

مؤلفه‌ها	تعاریف/اجزا
	قدرت قانونی
	قدرت چانه‌زنی
منابع قدرت	قدرت تشکیل ائتلاف منابع
	پایگاه اجتماعی
ساختار	شناخت اولویت‌ها
انگیزشی	شناخت منافع
ذی‌نفعان	شناخت انگیزه‌ها
	منع تعامل
نحوه تعامل	تعامل مشروط
بین ذی‌نفعان	تعامل محدود
کلیدی	تعامل فعالانه
میدان قدرت	شناخت گروه‌های ذی‌نفع با نفوذ ارزیابی قدرت گروه‌های ذی‌نفع خیز احتمالی منابع نفوذ

جدول ۴. طیف لیکرت

امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴
مفهوم کیفی	بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد

می‌شود. ماتریس زیر دربردارنده میانگین نظرات خبرگان در مورد هریک از روابط بین عناصر نظام است (جدول ۵).

تشکیل ماتریس روابط مستقیم بین عناصر مدل امتیازات نهایی، به ازای روابط موجود بین عناصر مدل که براساس فرایند ANP حاصل آمده- در ماتریس  $M$  وارد

جدول ۵. ماتریس روابط مستقیم بین عناصر مدل

	قوانین بازی	منابع قدرت	نحوه تعامل ذی‌نفعان	ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان	سازوکار نفوذ	میدان قدرت
میدان قدرت	۲/۷۳	۲/۱۲	۱/۶۵	۳/۰۸	۲/۴۶	۰
سازوکار نفوذ	۲/۱۹	۱/۶۲	۳/۱۲	۱/۳۵	۰	۲/۸۵
ساختار انگیزش و انتظارات ذی‌نفعان	۱/۳۱	۱/۵۸	۲/۸۸	۰	۲/۱۲	۳/۲۳
نحوه تعامل ذی‌نفعان	۱/۷۱	۱/۶۵	۰	۱/۳۱	۲/۶۵	۳
منابع قدرت	۳/۳۵	۰	۲/۱۲	۲/۰۴	۲/۰۴	۳/۰۸
قوانین بازی	۰	۲	۲/۸۸	۱/۵۸	۲/۸۱	۲/۶۵

محاسبه ماتریس  $M$ 

هر ورودی از  $\bar{M}$  در عکس بیشترین مجموع ردیفی ( $\alpha$ ) از آن ماتریس ضرب می‌شود. در نتیجه ماتریس  $M$  از ضرب عدد  $\alpha$  (که عدد ۱۳ است) در ماتریس  $\bar{M}$  به دست می‌آید. جدول ۶ ماتریس  $M$  را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ماتریس  $M$ 

$\bar{M}$	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۰	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۲۱
۲	۰/۲۲	۰	۰/۱۰	۰/۲۴	۰/۱۲	۰/۱۷
۳	۰/۲۵	۰/۱۶	۰	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۱۰
۴	۰/۲۳	۰/۲۰	۰/۱۰	۰	۰/۱۳	۰/۱۳
۵	۰/۲۴	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۶	۰	۰/۲۶
۶	۰/۲۰	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۲۲	۰/۱۵	۰

می‌شود. شدت کلیه روابط مستقیم و غیرمستقیم (برآمده از پاسخ‌های خبرگان) از حاصل ضرب  $(I-M)^{-1}$  در  $M$  به دست می‌آید. (جدول ۷).

محاسبه شدت روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عناصر مجموعه دنباله نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم از مؤلفه‌ها بر یکدیگر (توأم با کلیه بازخورهای ممکن) به صورت تصاعدی هندسی، براساس قوانین موجود از گراف‌ها محاسبه

جدول ۷. ماتریس شدت مجموع روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عناصر مدل

$M(I-M)^{-1}$	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۳/۰۱	۱/۸۸	۱/۵۹	۱/۸۷	۱/۴۷	۱/۷۹
۲	۲/۰۵	۲/۶۰	۱/۳۹	۱/۸۳	۱/۳۵	۱/۶۴
۳	۲/۰۷	۱/۷۴	۲/۲۹	۱/۸۱	۱/۳۴	۱/۵۹
۴	۱/۹۵	۱/۶۸	۱/۳۲	۲/۵۳	۱/۲۸	۱/۵۴
۵	۲/۳۰	۱/۹۴	۱/۶۰	۱/۹۸	۲/۳۹	۱/۹۱
۶	۲/۱۶	۱/۸۸	۱/۴۸	۱/۹۲	۱/۴۵	۲/۵۹

### محاسبه شدت روابط غیرمستقیم بین عناصر مدل

شدت ممکن از روابط غیرمستقیم (از عناصر موجود بر یکدیگر) از اصل ضرب  $M2(I-M)-1$  به دست می‌آید (جدول ۸).

جدول ۸. ماتریس شدت روابط غیرمستقیم بین عناصر مدل

$M2(I-M)-1$	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۲/۰۱	۱/۶۹	۱/۳۵	۱/۷۴	۱/۳۰	۱/۵۷
۲	۱/۸۳	۱/۶۰	۱/۲۸	۱/۵۸	۱/۲۲	۱/۴۷
۳	۱/۸۱	۱/۵۷	۱/۲۹	۱/۵۸	۱/۲۲	۱/۴۸
۴	۱/۷۱	۱/۴۷	۱/۲۱	۱/۵۳	۱/۱۵	۱/۴۰
۵	۲/۰۶	۱/۷۸	۱/۴۳	۱/۸۱	۱/۳۹	۱/۶۴
۶	۱/۹۵	۱/۶۶	۱/۳۶	۱/۶۹	۱/۲۹	۱/۵۹

غیرمستقیم بین عناصر مدل به صورت جامع‌تر در جدول ۹ آمده است.

**تشخیص ماهیت مدل و ترسیم نمودار علی معلولی مدل**  
در نهایت باید سلسله‌مراتب یا ساختار ممکن عناصر مشخص شود. بدین منظور ماتریس مجموع روابط مستقیم و

جدول ۹. ماتریس شدت مجموع روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عناصر مدل

$M(I-M)^{-1}$	۱	۲	۳	۴	۵	۶	R
۱	۲/۰۱	۱/۸۸	۱/۵۹	۱/۸۷	۱/۴۷	۱/۷۹	۱۰/۶۴
۲	۲/۰۵	۱/۶۰	۱/۳۹	۱/۸۳	۱/۳۵	۱/۶۵	۹/۸۹
۳	۲/۰۷	۱/۷۴	۱/۲۹	۱/۸۱	۱/۳۴	۱/۵۹	۹/۸۷
۴	۱/۹۵	۱/۶۸	۱/۳۲	۱/۵۳	۱/۲۸	۱/۵۴	۹/۳۲
۵	۲/۳۰	۱/۹۴	۱/۶۰	۱/۹۸	۱/۳۹	۱/۹۱	۱۱/۱۴
۶	۲/۱۶	۱/۸۹	۱/۴۹	۱/۹۲	۱/۴۵	۱/۵۹	۱۰/۵۰
J	۱۲/۵۶	۱۰/۷۴	۸/۶۹	۱۰/۹۷	۸/۳۱	۱۰/۰۶	

نشان‌دهنده ترتیب شاخص‌هایی است تحت نفوذ واقع می‌شوند. محل واقعی هر شاخص در سلسله‌مراتب نهایی توسط ستون  $(R+J)$  و  $(R-J)$  مشخص می‌شود که در آن  $(R+J)$  نشان‌دهنده مجموع شدت یک شاخص در طول محور طول‌ها هم از نفوذ واقع شدن است. به بیان ساده‌تر بیشترین مقدار  $(R+J)$  در سیستم بیشترین تأثیر و تأثر را بر سیستم دارد.

در مورد  $(R-J)$  که نشان‌دهنده موقعیت یک شاخص در طول محور عرض‌هاست. این موقعیت در صورت مثبت بودن  $(R-J)$  به طور قطع یک نفوذکننده و در صورت منفی بودن به قطع تحت نفوذ خواهد بود.

ترتیب نفوذ عناصر مفروض از یک مسئله بر دیگر عناصر و یا تحت نفوذ قرار گرفتن آنها به‌طور مسلم، مشخص‌کننده ساختار ممکن از سلسله‌مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسئله خواهد بود. بدین منظور برای دسترسی به ساختار ممکن از روابط مستقیم و غیرمستقیم ترتیب قرار گرفتن عناصر از نظر نفوذ بر دیگر عناصر و نیز ترتیب آنها تحت نفوذ قرار گرفتن، جدول ۱۰ (براساس مقادیر J و R محاسبه شده در جدول فوق) ارائه می‌شود. جمع سطری درایه‌ها (R) و جمع ستونی درایه‌ها (J) و مجموع  $(R+J)$  و تفاضل  $(R-J)$  محاسبه شد. بیشترین مجموع ردیفی (R) نشان‌دهنده شاخص‌هایی است که به صورت قوی بر روی شاخص‌های دیگر نفوذ دارند. بیشترین مجموع ستونی (J)

**جدول ۱۰. ترتیب نفوذ عناصر مدل بر یکدیگر براساس نتایج حاصل از اجرای روش DEMATEL**

رتبه	R-J ماهیت عنصر	رتبه	R+J شدت عنصر	رتبه	J عامل تحت نفوذ	ر تیه	R عامل نفوذکننده	عوامل
۶	-۱/۹۲	۱	۲۳/۲۱	۱	۱۲/۵۷	۲	۱۰/۶۴	میدان قدرت
۴	-۰/۸۶	۲	۲۰/۶۴	۳	۱۰/۷۵	۴	۹/۸۹	سازوکار نفوذ
۲	۱/۱۸	۶	۱۸/۵۷	۵	۸/۶۹	۵	۹/۸۷	ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان
۵	-۱/۶۵	۴	۲۰/۲۹	۲	۱۰/۹۷	۶	۹/۳۲	نحوه تعامل ذی‌نفعان
۱	۲/۸۲	۵	۱۹/۴۵	۶	۸/۳۱	۱	۱۱/۱۴	منابع قدرت
۳	۰/۴۳	۳	۲۰/۵۷	۴	۱۰/۰۶	۳	۱۰/۵۰	قوانین بازی

داشت. درواقع، این شاخص برآیند یک مؤلفه را از حیث اثرگذاری یا اثرپذیری در کل مدل نشان می‌دهد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که سه مؤلفه با برخورداری از جواب مثبت در کل مدل به‌عنوان عنصر نفوذگر شناخته شده و سه مؤلفه دیگر نفوذپذیر. مؤلفه‌های ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان با ۱/۱۸، منابع قدرت با ۲/۸۲، قوانین بازی با ۰/۴۳ در مجموع جزء مؤلفه‌های نفوذگر استراتژی مشروعیت شناخته می‌شوند و سه مؤلفه دیگر میدان قدرت با ۱/۹۲، سازوکار نفوذ با ۰/۸۶ و نحوه تعامل ذی‌نفعان با ۱/۶۵- نسبت به سایر مؤلفه‌ها ماهیت نفوذپذیری بیشتر را به خود اختصاص دادند.

#### سازماندهی مؤلفه‌ها در قالب نمودار علی

خروجی مهم دیمتل، تشکیل نمودار علی مؤلفه‌ها است. این نمودار سهم بسزایی در تجزیه و تحلیل و شناخت عوامل خواهد داشت. برای تشکیل این نمودار ابتدا باید نقاط متناظر هر مؤلفه یعنی (R+J, R-J) را محاسبه و سپس آنها را در یک دستگاه مختصات رسم می‌کنیم.

در شکل ۱ می‌توان جایگاه مؤلفه‌های شش‌گانه استراتژی مشروعیت را براساس دو بعد R+J و R-J نشان داد. شاخص R-J از شاخص R+J از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا که به اهمیت نفوذگری مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت اشاره دارد. قرار گرفتن مؤلفه‌ها در ناحیه مثبت محور رابطه حاکی از آن است که از نظر نوع رابطه، این مؤلفه‌ها علی هستند و در مقابل قرارگرفتن در پایین محور رابطه نشان‌دهنده معلول بودن آنهاست. سه مؤلفه منابع قدرت، ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان و قوانین بازی علی هستند و سه مؤلفه میدان قدرت، سازوکار نفوذ و نحوه تعامل ذی‌نفعان معلول هستند. اینکه یک مؤلفه را علی قرار نمی‌گیرد، اما می‌توانیم بگوییم برآیند تأثیر و تأثیرات آن به سمت علیت سوق دارد. مشاهده می‌شود که مؤلفه ساختار انگیزشی و انتظارات

درمجموع از اجرای روش دیمتل نتایج زیر به دست می‌آید:  
۱- ستون R نشان‌دهنده مجموع میزان اثر (نفوذ) یک مؤلفه بر کل مؤلفه‌ها است. نتایج جدول ۱۰ بیانگر آن است که تمامی عناصر اصلی، کم‌وبیش بر دیگر آن اثر می‌گذارد، به‌طوری که مجموع میزان نفوذ و اثر حداقل ۹/۳۲ و حداکثر ۱۱/۱۴ است. بااین‌وجود، منابع قدرت با ۱۱/۱۴ و میدان قدرت با ۱۰/۶۴ بیشترین اثر (نفوذ) را بر دیگر عناصر دارد. مؤلفه نحوه تعامل ذی‌نفعان با ۹/۳۲ کمترین اثر را بر دیگر مؤلفه‌ها دارد.

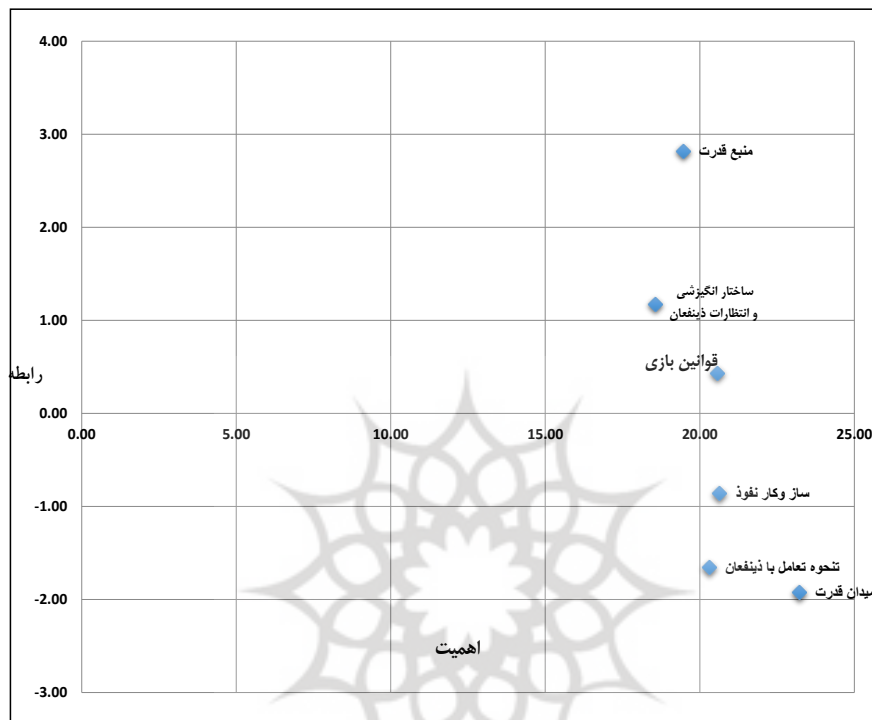
۲- ستون J نشان‌دهنده مجموع میزان نفوذپذیری یک عنصر از عناصر دیگر است. نتایج جدول ۱۰ گویای آن است که تمامی مؤلفه‌های اصلی استراتژی مشروعیت، کم و بیش از سایر مؤلفه‌ها اثر می‌پذیرند، به‌طوری که مجموع میزان اثرپذیری مؤلفه‌ها حداقل ۸/۳۱ و حداکثر ۱۲/۵۷ است. میدان قدرت با ۱۲/۵۷ و نحوه تعامل ذی‌نفعان ۱۰/۹۷ مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت هستند که بیشترین اثر را از دیگر مؤلفه‌ها می‌پذیرند.

۳- ستون R+J نشان‌دهنده مجموع میزان نفوذپذیری و نفوذگری یک عنصر می‌باشد. این عدد حاکی از شدت این عنصر در کل شبکه است. نتایج جدول ۱۰ حاکی از آن است که تمامی مؤلفه‌ها کم و بیش از شدتی بالا برخوردارند، به صورتی که میدان قدرت با ۲۳/۲۱، سازوکار نفوذ با ۲۰/۶۴ و قوانین بازی با ۲۰/۵۷ بیشترین شدت یا میزان تأثیر (نفوذپذیری) و اثر (نفوذگذاری) را بر استراتژی دارد. ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان با میزان ۱۸/۵۷ از کمترین شدت در بین مؤلفه‌ها برخوردار است.

۴- ستون R-J نشان‌دهنده این است که آیا آن مؤلفه در مجموع در کل شبکه متأثر است یا مؤثر. اگر جواب R-J مثبت باشد، آن عنصر ماهیتی نفوذگر خواهد داشت و اگر جواب منفی باشد، آن مؤلفه در مجموع ماهیتی نفوذپذیر خواهد

مؤلفه‌ها در عرصه انتخاب مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت به ترتیب کم به زیاد عبارت است از میدان قدرت، نحوه تعامل ذی‌نفعان، سازوکار نفوذ، قوانین بازی، ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان و منابع قدرت است.

ذی‌نفعان علی‌تر از قوانین بازی است و در ناحیه منفی نمودار نیز مشخص است که میدان قدرت تأثیرپذیرتر از دو مؤلفه دیگر یعنی سازوکار نفوذ و نحوه تعامل ذی‌نفعان است. در محور افقی شکل ۱ نیز می‌توان نگرشی نسبت به اهمیت مؤلفه‌ها پیدا کرد؛ بنابراین، میزان اهمیت و درگیر



شکل ۱. ارتباط بین مؤلفه‌ها

به‌عنوان مؤثرترین مؤلفه بر استراتژی مشروعیت محسوب می‌شود. دو مؤلفه ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان و قوانین بازی، بیش و کم به‌عنوان عناصر مؤثر بر استراتژی مشروعیت محسوب می‌شوند (جدول ۱۱).

سه مؤلفه از شش مؤلفه مؤثر بر استراتژی مشروعیت بر دیگر مؤلفه‌های مؤثر از برآیندی مؤثر برخوردار است. البته این شش مؤلفه را می‌توان از حیث اثر در دو سطح مورد توجه قرار داد. مؤلفه منابع قدرت در مجموع

جدول ۱۱. سطوح مؤلفه‌های استراتژی مشروعیت براساس ماهیت نفوذ یا برآیند اثرگذاری یا اثرپذیری (بر طبق شاخص R-J)

R-J	عامل	سطوح	ماهیت عامل
۲/۸۲	منابع قدرت	سطح ۱	اثرگذار
۱/۱۸	ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان	سطح ۲	
۰/۴۳	قوانین بازی		
-۰/۸۶	سازوکار نفوذ	سطح ۳	اثرپذیر
-۱/۶۵	نحوه تعامل ذی‌نفعان	سطح ۴	
-۱/۹۲	میدان قدرت		

استراتژی و ذی‌نفعان وجود ندارد و علی‌رغم اینکه محققان مدل‌های مختلف فرایند مدیریت ذی‌نفعان را ارائه کرده‌اند، ولی به نظر می‌رسد که این مدل‌ها به‌اندازه کافی برای استفاده

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مدل‌های تفکر استراتژیک و مدل‌های مدیریت ذی‌نفعان نشان می‌دهد که اتفاق‌نظری در مورد ارتباط

هدف‌های بهینه‌سازی رشد و سودآوری خود اتخاذ می‌کند. استراتژی مشروعیت تعادل هدف‌های سودآوری- رشد و هدف‌های پاسخگویی به نیاز بازار باهدف‌های سیاسی و اجتماعی (غیرسودآور) است. داده اساسی در استراتژی مشروعیت، درک هزینه- بازده اجتماعی و اقتصادی ناشی از نظارت‌ها و نظام‌های نظارتی است که جامعه بر سازمان اعمال می‌کند.

مؤلفه منابع قدرت در به‌عنوان مؤثرترین و مؤلفه‌های ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان و قوانین بازی به‌عنوان دیگر مؤلفه‌های مؤثر استراتژی مشروعیت محسوب می‌شوند. مراحل طراحی استراتژی مشروعیت شامل موارد زیر است:

۱- حسابرسی سیاسی محیط که درواقع یک آسیب‌شناسی از منابع قدرت سازمان است. قدرت از منابع متعدد ناشی می‌شود و از شرایطی به شرایط دیگر و از موردی به مورد دیگر تفاوت دارد.

۲- در مدل تفکر استراتژیک سازمان، باید ساختار انگیزشی و انتظارات ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گیرد که شامل موارد زیر است: الف- شناخت توانایی گروه‌های ذی‌نفع ب- حوزه روابط گروه‌های ذی‌نفع با اجتماع ج- درجه‌ای از حساسیت زمانی گروه‌های ذی‌نفع برای درخواست‌هایشان از سازمان. تغییر در نفوذ نسبی هر گروه ذی‌نفع می‌تواند در استراتژی‌های سازمان تغییر ایجاد کند، زیرا استراتژی‌های هر سازمان می‌تواند ابزاری برای کسب منافع گروه خاص و دورکردن گروه‌های دیگر از دست‌یابی به آن باشد.

۳- شناخت قوانین بازی این امکان را می‌دهد که با طراحی یک یا چند سناریو، شیوه تکوین نقش سازمان درصحنه کارزار شکل گیرد. به‌عبارت‌دیگر فرض این دیدگاه، وجود حوزه‌های نفوذ است که در آن افراد و گروه‌های مختلف میزان متفاوتی از قدرت را دارند. هدف‌های اساسی انتخاب شده همراه با قوانین بازی، علت وجودی اولویت‌هایی را که مدیران به پروراندن آن هستند معلوم می‌کند. هر ذی‌نفع دارای قوانین بازی، قدرت نسبی، شیوه تهاجمی و سازوکار نفوذ است. کار مدیریت جهت دادن به تکوین وقایع به‌منظور هرچه شبیه‌تر ساختن علت وجودی نهایی با موضع مرجح سازمان است. هر سازمانی باید از بستر حرکت سیاسی خود، موضع را ارزیابی کند. پس از حسابرسی سیاسی، ائتلاف‌های احتمالی گروه‌های ذی‌نفع را باید ارزیابی کرد. فرایندهای سیاسی نوعاً هنگامی به ائتلاف گروه‌های ذی‌نفع می‌انجامد که هدف مشترکی وجود داشته باشد.

۴- پس از تحلیل ائتلاف‌های احتمالی، مقاصد نفوذ و اثرگذاری سازمان باید ارائه شود.

۵- آخرین گام طراحی استراتژی مشروعیت برای تحقق

عملی منسجم و دقیق نبوده و الگوی مطلوب ارتباط استراتژی و مدیریت ذی‌نفعان را ارائه نداده‌اند. الگوهای ارتباط استراتژی و ذی‌نفعان عبارت‌اند از:

۱- الگوی کسب رضایت ذی‌نفعان  
مدیریت گروه‌های ذی‌نفع نشان می‌دهد که مدیران باید فرایندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذی‌نفع در فعالیت سازمان را راضی نگه دارد، لذا میزان رضایت ذی‌نفعان به‌عنوان شاخص عملکرد سازمان به‌حساب می‌آید.

۲- الگوی حضور ذی‌نفعان در مراکز تصمیم‌گیری سازمان  
ذی‌نفعان نقش مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان داشته و حضور آنها در هیئت‌مدیره، سازمان را به اهداف اصلی خود قادر می‌سازد و به تصمیمات کارآمد و عملکرد (تصمیمات استراتژیک، عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی) منجر می‌شود.

۳- الگوی تأمین منافع ذی‌نفعان در استراتژی‌های سازمانی  
چالش مدیریت ذی‌نفعان مستلزم شفافیت بیشتر در شرایطی است که منافع آنها در استراتژی‌های سازمانی از قدرتشان برای تأثیرگذاری بر پیامد این استراتژی‌ها تفکیک شده است. این جدایی به مدیریت سازمان در درک تعداد بیشتر ذی‌نفعان کمک خواهند کرد.

۴- الگوی مشاوره با ذی‌نفعان در جریان طراحی استراتژی  
گرچه مشاوره با ذی‌نفعان در تدوین استراتژی باعث افزایش مشروعیت دموکراتیک تصمیم‌گیری می‌شود، اما تصمیم‌گیرندگان را وادار می‌سازد تا زمان بیشتری را برای تشکیل ائتلاف‌های لازم برای دست‌یابی به توافقات صرف کنند. در نتیجه مشاوره‌ها به‌جای هموارسازی راه برای استراتژی پردازش سریع، زمان طراحی استراتژی را افزایش می‌دهند.

۵- الگوی مشارکت ذی‌نفعان در فرایند مدیریت استراتژیک  
گروه‌های ذی‌نفع سازمان‌یافته که به‌طور روزافزون بر تعداد و حجم فعالیت‌هایشان افزوده می‌شود، در فرایند طراحی استراتژی نقش حائز اهمیت ایفا می‌کنند. اغلب این گروه‌ها به صورت مستقیم بر مدیران و استراتژی پردازان و به صورت غیرمستقیم در جهت تحرک حامیان این گروه‌ها ذی‌نفع هستند. هدف از مدیریت ذی‌نفعان باید ایجاد روش‌هایی برای دست‌یابی به یک سبک استراتژیک باشد.

الگوی جدید تفکر استراتژیک شامل تلفیق استراتژی سازمان با ملاحظات سیاسی در قالب استراتژی مشروعیت تحقق می‌یابد. این مقاله ارتباط نوینی بین تفکر استراتژیک و مدیریت ذی‌نفعان در قالب مفهوم استراتژی مشروعیت ارائه می‌دهد. استراتژی مشروعیت نه‌تنها شامل قواعد متداول قدرت است، بلکه شامل سیاست‌هایی است که سازمان ورای



اثر در بلندمدت ظاهری شود و ناشی از نفوذ رفتار سازمان در محیط است.

مقاصد نفوذ است. پیگیری استراتژی مشروعیت ممکن است تأثیر غیرمستقیمی بر مأموریت سازمان داشته باشد. تجلی این

## منابع

- ابوالحمد، عبدالحمید (۱۳۷۶). *مبانی سیاست*. تهران: انتشارات توس.
- ابطحی فروشانی، زینب السادات؛ فرصتکار، احسان؛ خوشنواپور، نادر و ابطحی فروشانی، سید تقی (۱۳۹۴). «تحلیل ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه - قدرت». *ماهنامه علمی ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، شماره ۱۲۷، ۳۹-۳۲.
- احمدی، فضل اله؛ نصیریانی، خدیجه و ابادزی، پروانه (۱۳۸۷). «روش دلفی: ابزاری در تحقیق». *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۸ (۱)، ۱۸۴ - ۱۷۵.
- اراکي، محسن (۱۳۸۸). «خاستگاه مشروعیت قدرت». *حکومت اسلامی*، سال چهاردهم، شماره چهارم، ۳۸-۵۰.
- استرمن، جان (۱۳۹۰). *پویایی‌شناسی کسب‌وکار*. ترجمه کوروش برارپور و همکاران، تهران: انتشارات سمت.
- استیسی، رالف (۱۳۹۲). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول*. تهران: سازمان فرهنگی رسا.
- اسکندری، محمدحسین (۱۳۸۱). «کالبدشناسی مفهوم قدرت». *حوزه و دانشگاه*، سال هشتم، شماره ۳۰، ۵۰-۲۹.
- افجه، سید علی‌اکبر؛ محمودزاده، ابراهیم؛ صالحی صدقیانی، جمشید و ادبی فیروزجایی، محسن (۱۳۹۴). «ارائه الگوی برای تعیین راهبردهای قدرت سازمانی». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال دهم، شماره اول، ۴۴-۷.
- اشرف نظری، علی (۱۳۸۴). «مفهوم قدرت در اندیشه سیاسی هابز». *مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی*، شماره ۶۹، ۲۸۷-۲۶۱.
- اصغری‌پور، محمدجواد (۱۳۸۹). *تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات*. تهران: دانشگاه تهران.
- انسف، ایگور (۱۳۷۵). *استقرار مدیریت استراتژیک*. ترجمه عبدالله زندیه، تهران: انتشارات سمت.
- بارل، گیسیس و مورگان، گارت (۱۳۹۳). *نظریه‌های کلان جامعه‌شناسی و تجزیه و تحلیل سازمان*. ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: انتشارات سمت.
- بزانکو، دیوید (۱۳۸۵). *اقتصاد استراتژی*. ترجمه محمود متوسلی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- بشیری، حسین (۱۳۷۶). *تاریخ اندیشه‌های سیاسی در قرن بیستم*. تهران: نشر نی.
- پوریانسب، امیر (۱۳۷۹). *اصول اخلاق حرفه‌ای*. حسابدار، شماره ۱۳۷، ۱۵۸.
- تقی‌زاده، هوشنگ و ضیایی‌حاجی پیرلو، مصطفی (۱۳۹۱). «بررسی روابط بین مؤلفه‌های به‌کارگیری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه‌ها با رویکرد دیمتل». *فصلنامه اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال دوم، شماره چهارم، ۱۱۲-۸۹.
- تفضلی، فریدون (۱۳۹۳). *تاریخ عقاید اقتصادی*. تهران: نشر نی.
- توکلی، احمد (۱۳۸۰). *بازار- دولت کامیابی‌ها و ناکامی‌ها*. تهران: انتشارات سمت.
- ثقفی، فاطمه؛ عباسی شاهکوه، صادق و کشتگاری، احسان (۱۳۹۳). «طراحی چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی مبتنی بر روش فراتلفیق». *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*، سال ۱۳، شماره ۳۹، ۴۱-۲۰.
- جباری، علیرضا؛ فردوسی، مسعود؛ کیوان آرا، محمود و آقا رحیمی، زهرا (۱۳۹۱). «تحلیل ذی‌نفعان گردشگری پزشکی». *مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره نهم، شماره ششم، ۸۸۶-۸۷۸.
- حاجیانی، ابراهیم و پاک‌سرشت، سلیمان (۱۳۸۷). «بررسی تجربی الگوهای مشروعیت سیاسی در بین طبقه متوسط شهری ایران». *تحقیقات علوم اجتماعی ایران*، سال اول، شماره ۱، ۶۷-۵۰.
- حسینی دهاقانی، مهدی و بصیرت، میثم (۱۳۹۵). «رهیافت نظریه بازی در تحلیل بازی‌های قدرت شهری». *نشریه هنرهای زیبا*، دوره ۲۱، شماره ۱، ۱۰۰-۹۱.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۶). *تحلیل طبقه‌بندی‌های محیطی برای دستیابی به مسائل استراتژیک*. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- درگاهی، حسین (۱۳۹۱). «قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی». *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره پنجم، شماره ۷، ۱۴-۱.
- دهدشتی، شاهرخ و زهره، بیابانی (۱۳۸۴). «مدل جهت‌گیری استراتژیک شرکت با استفاده از روش دلفی». *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال بیستم، شماره ۵۴، ۳۵-۹.

- دودینگ، کیت (۱۳۹۰). قدرت. ترجمه عباس مخبر، تهران: نشر آشیان.
- دوگان، ماتی (۱۳۷۴). «سنجش مشروعیت و اعتماد». نشریه اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۹۷-۹۸، ۱۰-۴.
- دیوید، فردآر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسانیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راش، مایکل (۱۳۸۹). جامعه و سیاست: مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی سیاسی. ترجمه منوچهر صبوری. تهران: انتشارات سمت.
- رحمان سرشت، حسین، غبور، سید مرتضی و کلانی پور، طاهره (۱۳۸۹). تکامل دیالکتیک تیوری ذی‌نفعان و حاکمیت شرکتی. نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- رحمان سرشت و قدرتیان، عبدالجابر (۱۳۸۵). تحلیل جامع ذی‌نفعان حلقه مفقوده تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در ایران. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- رداد، علی، باقری‌کنی، مصباح‌الهدی و حاجی‌پور، بهمن (۱۳۹۳). «بررسی پاسخ‌های سازمانی به فشارهای نهادی». نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سوم، شماره ۱، ۱۲۲-۱۲۹.
- رضاییان، علی (۱۳۹۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: انتشارات سمت
- رفیع‌زاده بقرآباد، علالدین و منوریان، عباس (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر پاسخگویی به ذی‌نفعان». مجله تدبیر، شماره ۲۱۰، ۶۸-۶۴.
- سیاسی، سحر و رضایت، محیا (۱۳۹۴). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حساسی اجتماعی با استفاده از تکنیک تاپسیس». فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، سال هفتم، شماره ۲۸، ۱۴۷-۱۲۷.
- شعبان خمسه، علی‌حسن؛ ملکی، محمدرضا؛ طبیعی، سید جمال‌الدین و توفیقی، شهرام (۱۳۹۵). «کاربست مدل تحلیل ذی‌نفعان اشمیر در طراحی الگوی اعتباربخشی بیمارستان‌های ایران». مجله طب نظامی، شماره ۴، ۳۴۳-۳۳۵.
- شرفیتز، جی ام و استیون اوت، جی (۱۳۸۱). تیوری‌های سازمان اسطوره‌ها. ترجمه علی پارساییان، تهران: انتشارات ترمه.
- شوارتز، پیتر (۱۳۸۸). هنر دورنگری برنامه‌ریزی برای آینده در نیای عدم قطعیت. ترجمه عزیزالله علیزاده، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- صالح‌زاده، سید جواد؛ باجول، تیمور و عرفان منش، مجید (۱۳۹۱). رتبه‌بندی اهداف سازمان با استفاده از تحلیل ذی‌نفعان. اولین همایش بین‌المللی مدیریت پسماند.
- طیبیان، محمد؛ غنی‌نژاد، موسی و عباسی علی کمر، حسین (۱۳۹۲). اندیشه آزادی. تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.
- عیسایی تفرشی، محمد و یحیی‌پور، جمشید (۱۳۹۲). تیوری ذی‌نفعان با رویکرد مققرات شرکت‌های سهامی ایران. فصلنامه بورس اوراق بهادار، سال ششم، شماره ۲۳، ۱۶۷-۱۳۹.
- فوکو، میشل (۱۳۹۳). تئاتر فلسفه. تهران: نشر نی.
- قراملکی، فرامرز (۱۳۸۶). موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها. تهران: موسسه دین‌پژوهی بشری.
- قربان‌نژاد ملکی، سعید؛ بیک‌زاد، جعفر و بیگ‌زاده، یوسف (۱۳۹۰). «طراحی الگوی مشروعیت سازمانی در جهت ایجاد تصویرسازمانی مطلوب برای اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی». رسالت مدیریت دولتی، سال دوم، شماره چهارم، ۷۱-۵۴.
- قلی‌پور، آری (۱۳۸۶). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: انتشارات سمت.
- کاظمیان، غلامرضا و جلیلی، سید مصطفی (۱۳۹۳). «تحلیل قدرت ذی‌نفعان در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران». نامه معماری و شهرسازی، شماره ۱۵، ۱۵۸-۱۳۹.
- گالبرایت، جان کنت (۱۳۸۱). آنا‌تومی قدرت. ترجمه محبوبه مهاجر، تهران: انتشارات سروش.
- گل‌دار، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور سوتی، رحمت‌اله منصور معظمی، منصور (۱۳۹۶). «طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی گذاری عمومی». دانش حسابداری، سال ۱۷، شماره ۶۶.
- لشکرپلوکی، مجتبی (۱۳۹۲). فرامین و فنون تفکر استراتژیک. تهران: سازمان علمی فرهنگی نص.
- لوکس، استیون (۱۳۷۰). قدرت: فرانسائی یا شر شیطان. ترجمه فرهنگ رجایی، تهران: سازمان مطالعات و تحقیقات فرهنگی.
- لیندگرن، ماتس و بندهلد، هانس (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی سناریوها: ارتباط بین آینده و استراتژی. تهران: سازمان آموزشی و تحقیقات دفاعی.
- محمدی، علی و امیری، یاسر (۱۳۹۱). «ارائه مدل ساختاری تفسیری دست‌یابی - انعطاف از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی» مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، ۱۳۴-۱۱۵.
- مردوخی، بابزید (۱۳۹۱). روش‌شناسی آینده‌نگری. تهران: نشر نی.

سهامی انتشار.  
 حال، ریچارد اچ (۱۳۷۶). *سازمان - ساختار، فرایندها و راه‌آوردها*. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 هیدن، کیس وندر (۱۳۸۹). *سناریوها، هنر گفتگوی راهبردی*. ترجمه مسعود منزوی. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.  
 هس مر، الی تی (۱۳۸۹). *اخلاق در مدیریت*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 هیندس، باری (۱۳۸۰). *گفتارهای قدرت از هابز تا فوکو*. ترجمه مصطفی یونسی، تهران: نشر شیرازه.  
 یزدان‌فر، شیوا و حاجی‌پور، بهمن (۱۳۹۲). «مطالعه تأثیرپذیری عملکرد سازمان از پاسخگویی و مشروعیت داخلی واحد بازاریابی». *مدیریت بازاریابی*، سال اول، شماره اول، ۸۸-۷۵.

مشایخی، علی‌نقی، فرهنگی، علی‌اکبر، مؤمنی، منصور و علیدوستی، سیروس (۱۳۸۴). «بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران». *فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، ۲۲۳ - ۱۹۱.  
 منتقمی، عزیز الله (۱۳۹۳). *اهمیت تضاد منافع در شرکت‌ها در چارچوب تیوری نمایندگی و نظام حاکمیت شرکتی*. دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد.  
 موسوی نوکنده، سید مرتضی؛ معیری، محمدهادی و سلمان ماهینی، عبدالرسول (۱۳۹۳). «ذی‌نفعان و معیارهای شناسایی آنان در مدیریت منابع طبیعی». *نشریه پژوهش‌های علوم و فناوری چوب و جنگل*، جلد بیست و یکم، شماره چهارم.  
 نوابخش، مهرداد و کریمی، فاروق (۱۳۸۸). «واکاوی مفهوم قدرت در نظریات میشل فوکو». *فصلنامه مطالعات سیاسی*، شماره ۳، ۶۳-۴۹.

Ambitabh, M. (2004). *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link*, 1-18.  
 Ansoff, I. (1994). "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning". *Long Range Planning*, 27(3), 1994, 31-33.  
 Christncen, C. (1997). "Making Strategy: Learning by Doing". *Haravard Business Review*, 3-12.  
 Eden, C. (1990). "Strategic Thinking with Computers". *Long Range planning*, 23(6), 37-44.  
 Elbanna, S., Ali, A. J. & Dayan, M. (2011) "Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?". *International Journal of Conflict Management*, 22 (3), 278-299.  
 Finlay, p. (1988). "Essay Review: porter on Strategy". *Long Range planning*, 21(3), 108-111.  
 Geus, A. D.E. (1988). "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74.  
 Goldman, E. F. (2008). "The Power of Work Experiences". *Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking*, 19(3), 220-232  
 Goldsmith, A. A. (1996). "Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture". *World Development*, 24, 1431-1439  
 Graetz, F. (2002). "Strategic Thinking versus

نمازی، حسین (۱۳۸۴). *نظام‌های اقتصادی*. تهران: شرکت Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities". *Management Decision*, 40(5), 456-465.  
 Grossan, M. M., Lane, H. W. & Roderick, E. W. (1999). "An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution". *Academy of management Review*, 24(3), 532-543.  
 Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.  
 Hamel, G. (1996). "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review*, 27, 69-82.  
 Henden, G. (2004). *Intuition and its Role Strategic Thinking*, Nordberg Hurtigtrykk.  
 Heracleous, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?". *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.  
 Howard, E. F. (1989). *Strategic Thinking in Insurance*". *Long Range Planning*, 22(5), 76-79.  
 Liedtka, J. M. (1998a). "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning". *Strategy & Leadership*, 26(4), 5-30  
 Liedtka, J. M. (1998b). "Strategic thinking: Can it be Taught". *Long Range planning*, 31(1), 120-129.  
 Millett, S. (1988). "How Scenarios Trigger Strategic Thinking". *Long Range planning*, 21(5), 61-72.  
 Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy". *California*

- management Review*, 30, 11-24
- Mintzberg, H. (1998). "Crafting Strategy". *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75
- Mintzberg, H. & J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-261.
- Moon, Byeong-Jun. (2012). "Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking". *Journal of Business Research*, 65(4), 222-235.
- Morrison, A. & Roth, K. (1993). "Relating Porter's Configuration/Coordination Framework to Competitive Strategy and Structural Mechanisms: Analysis and Implications". *Journal of Management*, 19(4).
- O'Shannassy, T. (2003). "Modern strategic management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders". *Singapore Management Review*, 25(1), 53
- Porter, M. E. (2009). Strategic Thinking: Implications for Turkish Companies.
- Stacey, R. (1995). "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes". *Strategic Management Journal*, 16(6).
- Steiner, G. A., Kunin, H. & Kunin, E. (1983). Formal Strategic Planning in the United States Today. *Long Range Planning*, 16(3), 12-17
- Wilson, Ian (1994). "Strategic Planning isn't Dead – It Changed". *long Range planning*, 27(4).
- Zabriskie N.B. & Huellmantel A.B. (1991). "Developing Strategic thinking in senior management". *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.

