Identifying the effective dimensions and components of smart power in government organizations (Case study: National Petrochemical Industries Company)

Feridoun kiani nejad[1] – davood kia kajori[2]- Maryam rahmati[3]

Abstract

The purpose of this applied research is to identify the effective dimensions and components of smart power in government organizations, the case study of the National Iranian Petrochemical Company using a qualitative method. The data collection method was based on a review of the specialized literature on the subject and targeted and semi-structured qualitative interviews. This research was conducted using the opinions of 17 experts, senior managers and company experts, as well as academic experts in the field of management, who were selected using a purposeful sampling method, and the main components were coded and extracted using the content analysis method. The extraction of indicators and data analysis in this research was carried out with the MAX QDA 2020 software and the inductive coding method, and then the results obtained were presented. The obtained data and the results of the research indicate two main dimensions of smart power in the organization, including soft power and hard power, and twelve main (axial) components, as well as forty-seven indicators or sub-components. The results of the research showed that smart power can be an effective and practical way to integrate power resources and make optimal and intelligent use of all power resources in the organization.

Keywords
Smart Power, Soft Power, Hard Power.

1. PhD student, Department of Public Administration, Chaloos Branch, Islamic Azad University, Chaloos, Iran, friedounkiani@gmail.com.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Chaloos Branch, Islamic Azad University, Chaloos, Iran, dr.davoodkia@iau.ac.ir, Corresponding Author.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Chaloos Branch, Islamic Azad University, Chaloos, Iran, rahmaty.maryam61@gmail.com.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۱۰/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر قدرت هوشمند در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی)

فریدون کیانی‌نژاد[۱] ـ داود کیاکجوری[۲] ـ مریم رحمتی[۳]

چکیده

هدف از این پژوهش کاربردی، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر قدرت هوشمند در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با استفاده از روش کیفی است. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس بررسی ادبیات تخصصی موضوع و مصاحبه‌های کیفی هدفمند و نیمه‌ساختاریافته بوده است. این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات ۱۷ نفر از خبرگان، مدیران ارشد و کارشناسان شرکت و همچنین خبرگان دانشگاهی در عرصه مدیریت که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند صورت گرفته و با استفاده از روش تحلیل محتوا به کدگذاری و استخراج مؤلفه‌های اصلی پرداخته شده است. استخراج شاخص‌ها و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این پژوهش با نرم‌افزار MAX QDA 2020 و با روش استقرائی کدگذاری صورت گرفته و سپس نتایج به‌دست آمده ارائه شده است. داده‌های به‌دست آمده نتایج پژوهش نشان‌دهنده دو بعد اصلی قدرت هوشمند در سازمان شامل قدرت نرم و قدرت سخت و دوازده مؤلفه اصلی (محوری) و همچنین چهل‌وهفت شاخص یا مؤلفه فرعی است. در نتایج به‌دست آمده از پژوهش

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
friedounkiani@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول).
dr.davoodkia@iau.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
rahmaty.maryam61@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

مشاهده گردید که قدرت هوشمند می‌تواند شیوه مؤثر و کاربردی برای تلفیق منابع قدرت و بهره‌مندی مطلوب و هوشمندانه از همه منابع قدرت در سازمان باشد.

واژگان کلیدی: قدرت هوشمند، قدرت نرم، قدرت سخت.

مقدمه

یکی از اساسی‌ترین ارکان وجودی هر سازمان، مدیریت آن سازمان است، برای دستیابی به بهترین و اثربخش‌ترین عملکرد سازمانی و برحسب وظیفه حرفه‌ای، مدیران تلاش می‌کنند با بهره‌گیری صحیح به‌موقع و مناسب از امکانات و سرمایه‌های سازمان به‌گونه‌ای عمل کنند که بهترین و اثربخش‌ترین نتایج را به‌دست آورند. لازمه تحقق این هدف برخورداری از قدرت و استفاده بهینه و هوشمندانه از همه منابع قدرت در سازمان است. مدیران در سازمان‌ها، واضعات خط‌مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمان‌ها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با به‌کارگیری منابع قدرت می‌توانند زمینه رشد و تعالی یا زمینه انحراف و فساد سازمان را فراهم آورند و این امر به ماهیت وجودی و چگونگی استفاده از قدرت و منابع آن بستگی دارد (حقیقی، ۱۳۸۰).

قدرت، توان بالقوه‌ای است که هر فرد دارا است تا به‌وسیله‌ی آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آن‌ها اثرگذار باشد به‌گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند (Dunham, et al, 2002). در فرهنگ لغت آکسفورد قدرت به معنی توانایی انسان برای انجام کاری یا عملی، کنترل بر روی دیگران، توانایی فرد، گروه، کشور و یا دولتی برای نفوذ و اثرگذاری است (Cowie, 1989). قدرت مفهومی چندبعدی و دارای معانی متفاوت دانسته شده است. چندبعدی بودن این مفهوم موجب شده است تا به‌آسانی نتوان آن را تشخیص و یا مورد سنجش قرار نمود. چالش‌برانگیزی این مفهوم موجب شده است که منازعات فکری درباره آن ادامه یابد و تعاریف گوناگونی از مفهوم قدرت ارائه شود. مفهوم قدرت از مقوله‌های فلسفه اجتماع است و از این حیث که هر شاخصی برای ارزیابی نهادها و روابط اجتماعی به تعبیری از قدرت نیازمند است، بدون فهم قدرت، فهم جامعه غیرممکن می‌گردد (اشرف نظری، ۱۳۸۷). محققان حوزه علوم سیاسی و اجتماعی تعاریف متعددی از قدرت را بیان نموده‌اند. برخی قدرت را مترادف توان ایجاد تغییر یا ایستادن در برابر آن تعریف کرده‌اند. قدرت از مقوله‌های بنیادین در فلسفه سیاسی است. از افلاطون در عصر باستان تا نیمه قرن نوزدهم و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

همچنین در زمان کنونی در مباحث پست‌مدرنیسم، قدرت همیشه در کانون توجه علم سیاست قرار داشته به‌گونه‌ای که اغلب در تعریف این علم بیان می‌شود که علم سیاست، همان علم قدرت است. اشتراوس قدرت را یکی از امور سیاسی می‌داند که فلسفه سیاسی درصدد آن است تا همانند هر امر سیاسی دیگری آن را مورد شناخت معرفتی و فلسفی خود قرار دهد (وحیدی، ۱۳۸۶).

شیوه نگاه به قدرت به شکل سنتی، شیوه ناکارآمدی است، چراکه قدرت را مفهومی کلی می‌داند که در همه عناصر قدرت با هم ترکیب شده و یک شاخص کلی پدید می‌آورد و نمی‌تواند دگرگونی‌های ناشی از سیاست جدید جهانی را پوشش دهد. سه نقص در قضیه سنت‌گرایی در مورد قدرت مطرح است که به‌ویژه موردتوجه قرار گرفته است؛ نخست اینکه، این قضیه تفاوت میان قدرت واقعی و احتمالی (بالقوه و بالفعل) را نشان نمی‌دهد، به عبارت دیگر با تأثیر بر نتایج مختل می‌سازد. دیگر آنکه این قضیه با نسبت دادن قابلیت اقدام صرف به منابع مادی، منابعی همچون پول و سلاح، این مشکل را نادیده گرفته که قدرت در «موضوع» هم نهفته است که این نیز توجه ما را به نکته سوم جلب می‌کند؛ یعنی آنکه سنت‌گرایانی که به قدرت مادی توجه دارند به دیگر اشکال غیرمادی قدرت توجهی ندارند؛ اشکالی که ممکن است در زمینه موضوعات مختلف قابل‌تعریف و حتی جایگزینی با منابع سخت قدرت باشد و قدرت را تکمیل کند (Teraz R, 2010).

اهمیت قدرت ازآنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های انسانی و سازمان‌ها، عنصری مؤثر به شمار می‌آید. در فراسوی دیگر، گزینه یا شق متضاد با قدرت، یعنی بی‌نظمی و هرج‌ومرج قرار دارد که البته غیرقابل‌قبول و ناپسند است؛ زیرا در چنین حالتی، افراد به‌شدت احساس ناامنی و اضطراب می‌کنند و اینکه هرج‌ومرج، موجب توقف و خروج منافع فزاینده‌ای خواهد شد که از سازمان‌های کارا و مؤثر به‌دست می‌آید (Hicks et al,1997). می‌توان گفت سازمان‌های دارای قدرت، سازمان‌هایی هستند که بتوانند به اهداف مورد نظر یا دستاوردهای مطلوب خود برسند. از طرف دیگر با توجه به اینکه در علم مدیریت، میزان دستیابی به اهداف، اثربخشی تعریف می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های قدرتمند، اثربخش نیز هستند؛ به عبارت دیگر، سازمان‌ها برای رسیدن به اثربخشی، باید روش دستیابی به قدرت را بیاموزند (دهدشتی و همکاران ۱۳۹۰).

از طرف دیگر قدرت یکی از عناصر پایه و بنیادین در اندیشه سیاسی و سیاست

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

بین‌المللی است. به‌ویژه در عصر کنونی و در پرتو انقلاب ارتباطات، دگرگونی‌هایی در مفهوم قدرت پدیدار شده که طرح قدرت هوشمند، بیانگر چنین تحولی است که نمود آن در چهره جدید قدرت نمایان شده است. شناخت این نوع قدرت و پاسخ به پرسش‌های آن می‌تواند بخشی از این دغدغه را پاسخگو باشد. ازاین‌رو در بستر و عرصه چنین اثری بازنگری و اتخاذ رویکردی جدید از مفاهیمی همچون قدرت بیش از همیشه اهمیت پیدا کرده است (قربانی شیخ‌نشین و همکاران،۱۳۹۰).

مفهوم قدرت هوشمند را نخستین بار سوزان ناسل به معنای ترکیب هدفمند و خردمندانه قدرت سخت و نرم در مقابله با تهدیدات به کار برد. وی معتقد بود: منابع اجباری و اقناعی شامل توانایی‌ها و برتری‌های نظامی، اقتصادی، فرهنگی و ایدئولوژیک باید در یک جهت هماهنگ شوند تا برآیند آن تداوم برتری کشور را تضمین کند (Suzannee, 2004). جوزف نای در کتاب خود تحت عنوان آینده قدرت، قدرت هوشمند و ابعاد آن را این‌گونه تعریف کرده است:

• قدرت هوشمند (Smart Power): توانایی تلفیق منابع قدرت سخت و نرم برای دستیابی به راهبردهایی کارگشا است.

• قدرت نرم (Soft Power): در سیاست (و به‌ویژه در سیاست بین‌الملل)، قدرت نرم به‌جای اجبار (برعکس قدرت سخت)، توانایی جذب و انتخاب است؛ به عبارت دیگر، قدرت نرم شامل شکل دادن به ترجیحات دیگران از طریق جذابیت و جذب است.

• قدرت سخت (Hard power): به استفاده از ابزار نظامی و اقتصادی برای تأثیرگذاری بر رفتار یا منافع دیگر نهادهای سیاسی گفته می‌شود (Nye, 2011).

جوزف نای، اولین فردی است که کم‌وبیش به‌صورت علمی به تبیین قدرت نرم پرداخته است و قدرت نرم را توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به نتایج مطلوب از طریق جذابیت، به‌جای اجبار و تطمیع تعریف می‌کند (Nye, 1991). گروهی دیگر از صاحب‌نظران، با بررسی منشأ قدرت این مهم را به دو نوع قدرت نرم و قدرت سخت تقسیم نمودند. از منظر آنان قدرت سخت برخاسته از نظام‌های پاداش و تنبیه (نوعی معامله) است، اما قدرت نرم توانایی تأثیرگذاری، نه به‌وسیله تشویق و تنبیه، بلکه با الهام‌بخشی از طریق جاذبه‌های فرهنگی و ارزشی است (رشنوادی و همکاران، ۱۳۹۴). ازاین‌رو قدرت هوشمند، ظرفیتی است که به‌موجب آن باعث پیشبرد مؤثر و کارآمد اهداف یک بازیگر، به‌طور چندجانبه می‌گردد (Wilson, 2008).

در ادبیات آکادمیک موضوع، رویکردهای واقع‌گرا بر قدرت سخت تأکید می‌ورزد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

(اساساً از سوی دولت‌ها) درحالی‌که لیبرال‌های نهادگرا، بر قدرت نرم. برخلاف زور، قدرت نرم ظرفیت تشویق و جلب دیگران برای تحقق اهداف یک بازیگر یا واحد سیاسی است و برای اولین‌بار این مفهوم و چارچوب نظری آن در سال ۱۹۹۰ از سوی جوزف نای در کتاب «چالش قدرت آمریکا» ارائه گردید و در کارهای مطالعاتی بعدی وی کامل شد و به یکی از مفاهیم و رویکردهای اصلی ادبیات سیاست بین‌الملل و سیاست خارجی بدل گردید. نائی خود قدرت نرم را توانایی کسب نتایج دلخواه یک بازیگر سیاسی از طریق ترغیب و جلب نظر دیگران می‌داند تا کاربرد زور (Nye, 1991). این توانایی متکی بر جذب و همراهی دیگران، از طریق تقریباً تمامی ابزارهای دیپلماتیک به‌غیراز قدرت نظامی و فشارهای اقتصادی فراهم می‌گردد (Cooper, 2004). به اعتقاد بسیاری از نظریه‌پردازان تأکید صرف بر قدرت سخت موفقیت پایدار در پی نخواهد داشت قدرت نرم، محصول و برآیند تصویرسازی مثبت از خود؛ تأثیرگذاری همراه با رضایت بر دیگران؛ اراده دیگران را تابع خود کردن و مؤلفه‌های نظیر آن است (بیگی،۱۳۸۹). به گفته چستر آ. کراکر، قدرت هوشمند «شامل استفاده استراتژیک از دیپلماسی، متقاعدسازی، ظرفیت‌سازی، و طرح قدرت و نفوذ به روش‌هایی است که مقرون‌به‌صرفه و دارای مشروعیت سیاسی و اجتماعی است» (Zwilling, 2022).

به معنای استفاده راهبردی از دیپلماسی، اقناع، اعتمادسازی، اعمال قدرت و نفوذ بر اساس اصل هزینه ـ فرصت است. همچنین قدرت هوشمند را استفاده حساب شده از نیروی نظامی و تمام اشکال دیپلماسی ضمن جلب مشروعیت سیاسی اجتماعی می‌دانند (Crocker, et al, 2007). نای، جوهره قدرت هوشمند را برقراری توازن واقع‌بینانه میان اهداف و رویکردهای سیاست خارجی با منابع و ابزارهای موجود می‌داند. او معتقد است که نمایش این استراتژی، ترکیبی است از زور و تطمیع با جذب و ترغیب. نای ادامه می‌دهد که قدرت هوشمند، بیشینه‌سازی قدرت یا تداوم سلطه نیست؛ بلکه ترکیبی خاص از منابع برای رسیدن به نتایجی مطلوب‌تر است. این نوع از قدرت، استراتژی استفاده از وسایل را هدفمند می‌کند و این هدفمندی، نتیجه مورد نظرمان را شفاف کرده و نحوه استفاده از آن را روشن می‌سازد (Nye, 2011).

جوزف نای سرعت جابه‌جایی و انتقال اطلاعات، حجم وسیع اطلاعات، کاهش هزینهٔ ارتباطات و جابجایی اطلاعات و شکل‌گیری اشکال مختلف ارتباطات را موجب پیدایش شکل جدیدی از قدرت سایبری می‌داند. به اعتقاد نای، اطلاعات به منبع قدرت تبدیل شده و در اختیار مردم قرار گرفته است. با توجه به ویژگی‌های قدرت سایبری و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

امکان برخورداری بازیگران دولتی، غیردولتی و افراد از این قدرت نای پراکنده شدن قدرت را تبیین می‌کند و توضیح می‌دهد چگونه افراد و بازیگران کوچک با استفاده از این قدرت می‌توانند بزرگ‌ترین قدرت‌ها را تهدید کنند (Nye, 2011). قدرت هوشمند مستلزم استفاده راهبردی از دیپلماسی، اقناع، ظرفیت‌سازی و قدرت‌نمایی و نفوذ به شیوه‌ای است که به لحاظ هزینه، اقتصادی و سودمند باشد و مشروعیت سیاسی و اجتماعی را نیز در بر داشته باشد که این عمل با به‌کارگیری نیروی نظامی و تمام اشکال دیپلماسی صورت می‌گیرد. اگر دولتی بتواند دستورکاری برای دیگران تنظیم کند، یا به اولویت‌های آنان سامان دهد، دیگر نیازی به تهدید یا تطمیع ندارد؛ اما به‌ندرت می‌توان یکی را جایگزین دیگری کرد. ازاین‌رو دولت‌ها به استراتژی‌های هوشمندانه برای آمیختن ابزارهای سخت و نرم نیاز دارند (Hampson, et al, 2007).

قدرت در طول تاریخ حیات بشری از جایگاه مهمی در شکل بخشی به روابط اجتماعی برخوردار بوده است. چارچوب‌های مسلط ژئوپلیتیک تا قرون متمادی متکی بر جبرگرایی محیطی و جنبه‌های سخت‌افزاری، فیزیکی و عینی‌گرایانه قدرت بود. در دهه‌های اخیر، چارچوب‌های مسلط برای تبیین قدرت به چالش کشیده شده و بر ابعاد دیگری از قدرت، مبتنی بر جنبه‌های نرم‌افزارانه و ذهنی‌گرا و قدرت هوشمند تأکید می‌گردد. این شکل قدرت، ماهیتی چندبعدی داشته و از پتانسیل‌هایی برخوردار است و از ابزارهای گوناگونی استفاده می‌نماید. نظریه قدرت هوشمند بر این مبنا قرار دارد که هم باید توانایی کاربرد قدرت سخت را داشته و هم قدرت نرم را عملی نماید. به‌بیان‌دیگر، قدرت هوشمند مستلزم برنامه‌ای هوشمند است و به این خاطر قدرت ارتباطات و اقناع باید برای تبلیغ قدرت هوشمند به کار گرفته شود. در قدرت هوشمند هزینه‌های اضافی کاهش یافته و در ضمن نیل به اهداف نیز بیشتر می‌شود (کچوئیان، ۱۳۹۳).

این تحولات موجب شد عوامل سنتی قدرت که به‌طور عمده بر قدرت سخت و قدرت نظامی متکی بود کارایی و توان تأثیرگذاری خود را از دست بدهند و درعین‌حال، عوامل جدیدی به‌عنوان عوامل و منابع قدرت، نفوذ و اقتدار ظهور کنند. در این فضا نظریه‌ها و دیدگاه‌های سنتی مبتنی بر قدرت سخت و دارای ماهیت نظامی و امنیتی توان تبیین و توضیح تحولات بین‌المللی و ارائه راهکار برای مقابله با مشکلات را از دست می‌دهند. لذا، زمینهٔ طرح نظریه‌ها و دیدگاه‌های متناسب با محیط و فضای جدید بین‌المللی که قدرت توضیح این تحولات را داشته باشد و بتواند به دولت‌ها برای تعقیب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

اهداف و منافعشان راهبرد و راهکار ارائه کند فراهم می‌شود. نای بین قدرت نظامی به‌عنوان قدرت سخت با قدرت نرم ارتباط برقرار می‌کند و آن‌ها را در صورتی مؤثر می‌داند که به‌صورت مکمل یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند. وی ترکیب موفق این دو نوع از قدرت را نمودی از قدرت هوشمند می‌داند (قربانی شیخ‌نشین، ۱۳۹۰).

از نظر جوزف نای عوامل متعددی از منابع پایه وجود دارد که از طریق استراتژی‌های ماهرانه، قابلیت تبدیل به قدرت هوشمند را دارند. این منابع پایه شامل مواردی همچون فرهنگ، ارزش‌ها، سیاست‌های مشروع، مدل مثبت داخلی، یک ساختار اقتصادی موفق و یک نیروی نظامی شایسته هستند (Nye, 2011). قدرت هوشمند به‌عنوان شکل نوینی از تحول قدرت بروز کرده که در آن هنجارها و ارزش‌ها در ترکیب با منابع و ابزارها به کار می‌روند (قربانی شیخ‌نشین، ۱۳۹۰). قدرت هوشمند، روایتی در پی یافتن راهی برای ترکیب منابع و تبدیل آن‌ها به راهبردی موفقیت‌آمیز برای توزیع قدرت و ظهور دیگران است. این قدرت مستلزم استفاده راهبردی از دیپلماسی، اقناع، ظرفیت‌سازی و قدرت‌نمایی و نفوذ به شیوه‌ای است که به لحاظ هزینه، سودمند و مشروعیت سیاسی و اجتماعی را نیز در برداشته باشد. ازاین‌رو دولت‌ها به راهبردهای هوشمندانه برای ترکیب ابزارهای سخت و نرم نیاز دارند (آهنی، ۱۳۹۳). قدرت هوشمند مفهومی راهبردی در مدیریت سازمان‌های امروزی می‌تواند باشد، چراکه قدرت هوشمند می‌تواند نشانگر رهبری مؤثر بر سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی سازمانی باشد. از جنبه دیگر، طی دهه‌های اخیر، مفاهیم سنتی قدرت وارد یک مرحله تحولی جدیدی شده است. محدودیت‌های اشکال سنتی قدرت در عصر کنونی، در پرتو مؤلفه‌هایی چون وابستگی متقابل، انقلاب ارتباطات، فرافناوری‌ها و ظهور بازیگران غیردولتی به وجود آمده است. قدرت هوشمند به‌عنوان شکل نوینی از تحول قدرت بروز کرده که در آن هنجارها و ارزش‌ها در ترکیب با منابع و ابزارها به کار می‌روند (قربانی شیخ‌نشین، ۱۳۹۰). چنانکه به‌کارگیری هریک از انواع منابع قدرت به‌تنهایی کارساز نباشد، راه کارساز شدن آن، تلفیق هوشمندانه همه منابع قدرت و استفاده بهینه، به‌جا و به‌موقع از آن‌ها است؛ که در پارادایم جدید، از آن به‌عنوان قدرت هوشمند سازمانی تعبیر می‌شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر قدرت هوشمند در سازمان به‌عنوان یکی از ارزشمندترین و راهبردی‌ترین روش هدایت سازمان در جهت تلفیق همه منابع قدرت در سازمان انجام شده است. به‌طورکلی، در دیدگاه جدید نظر بر این است که مدیران رهبرانی هوشمند و منعطف در استفاده از منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

قدرت برای نیل به اهداف سازمان باشند و ازاین‌رو هدف باید تشویق آن‌ها برای به‌کارگیری و استفاده هوشمندانه از منابع قدرت باشد. از سوی دیگر، به‌منظور توجه به یک پدیده شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار آن حائز اهمیت است. بر همین اساس نیز شناخت عوامل مؤثر بر قدرت هوشمند می‌تواند بینش بهتری را در راستای تقویت رفتارهای مناسب و مطلوب مدیران در استفاده هوشمندانه از قدرتشان در اختیار سازمان قرار دهد. رهبری سازمان، یکی از عواملی است که می‌تواند نقش و تأثیر بسزایی در تشویق و ترغیب مدیران و کارکنان نسبت به رفتارهای هوشمندانه ناشی از برخورداری هوشمندانه از قدرت داشته باشد. همچنین مسائل زیر در زمینه مدیریت و رهبری سبب شده تا نیاز به یک سبک جدید از قدرت در راستای بهره‌مندی بیشتر و مؤثرتر از توانمندی‌های کارکنان به‌عنوان یک دغدغه جدی مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار بگیرند:

- توجه بیش‌ازحد سازمان‌ها و مدیران به نقاط ضعف مدیریتی و استفاده نابجا از قدرت.
- تلاش سازمان‌ها و رهبران به‌منظور حفظ وضعیت موجود و عملکرد استاندارد. نتایج نه‌چندان مطلوب رویکرد سنتی مبتنی بر کاستی‌ها در مقایسه با پارادایم جدید قدرت.

درنهایت هدف اصلی قدرت هوشمند: کمک به مدیران و مسئولین سازمانی به‌خصوص سازمان‌هایی که در عرصه بین‌المللی هم در حال رقابت هستند در استفاده بهینه و مناسب از منابع قدرت در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار است.

از جمله دلایل دیگر ضرورت پرداختن به موضوع قدرت هوشمند عبارت است از:

- عرصه رقابت سازمانی و بین‌المللی و کسب مزیت رقابتی در جهت نیل به اهداف مورد انتظار.
- محدودیت‌ها و عدم موفقیت رویکردهای پیشین قدرت در استفاده بهینه از اعمال قدرت و سیاست در بین مدیران.

همچنین دلایل زیر اهمیت توجه به رویکرد تلفیق هوشمندانه قدرت برای پژوهشگران را مطرح می‌نماید:

- علیرغم اهمیت موضوع قدرت هوشمند در نیل به مزیت رقابتی، بهره‌وری و اثربخشی بیشتر، پژوهش‌های اندکی تاکنون به این موضوع پرداخته‌اند و بنا به بررسی‌های به‌عمل‌آمده در پیشینه تحقیق مطالعات چندانی در رابطه با طرح موضوع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

قدرت هوشمند در سازمان انجام نگرفته و بیشتر مباحث مطرح شده در حوزه سیاست بین‌الملل و روابط خارجی کشورها بوده است.

- نیاز به نوآوری در زمینه استفاده از قدرت و سیاست در مدیریت و رهبری به‌منظور تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی است که به‌منظور تحلیل و بررسی داده‌ها از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوی استفاده گردیده است. تحلیل محتوی، روشی است که بر اساس آن می‌توان ویژگی‌های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به‌طور واقع‌بینانه، عینی و منظم شناخت. تحلیل محتوا به بررسی علمی و کمی مواد و داده‌های کیفی توجه دارد و طی فرآیندی نظام‌مند و تکرارپذیر، ارزش‌های عددی را بر اساس قوانین معتبر اندازه‌گیری، به متن نسبت می‌دهد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹). هدف از تحلیل محتوای متن، مصاحبه یا اسناد و... شناسایی اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و تمایلات نویسنده متن یا فرد مصاحبه‌شونده است. به‌بیان‌دیگر در تحلیل محتوا، شناخت ناخودآگاه متن و صاحب متن مورد نظر است (Freud, 1989).

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. برای تعیین ابعاد و مؤلفه اصلی و فرعی قدرت هوشمند با ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران خبره به شکل نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله‌برفی (تا رسیدن به حد اشباع نظری) مصاحبه به عمل آمد. فرایند اشباع نظری داده‌ها از مصاحبه سیزدهم صورت گرفت اما به خاطر اطمینان از به اشباع رسیدن داده‌ها، انجام مصاحبه‌ها و پژوهش تا مصاحبه هفدهم ادامه یافت و با توجه به اینکه کد جدیدی استخراج نشد اشباع نظری حاصل گردید.

نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش برای کدگذاری باز داده‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته، مقوله‌ها و مفاهیم به روش استقرائی MAXQDA2020 است. به‌منظور دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه معیارهای اعتبارپذیری و اعتمادپذیری مورد توجه و استفاده قرار گرفت. با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر و درگیر نمودن مشارکت‌کنندگان در امر تفسیر، مراجعه مجدد به آنان و نیز مشخص نمودن هرچه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرایندها به‌منظور سهولت در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

بررسی و درک آن توسط دیگران به این مهم پرداخته شد تا از اعتبار و صحت مطالعه، هرچه بیشتر اطمینان حاصل گردد.

مشهورترین و مرسوم‌ترین روش اعتباربخشی یافته‌های تحقیقات کیفی، روش چهار معیاری است که گوبا و لینکلن، (۱۹۸۵)، تحت عنوان قابلیت اعتماد به‌عنوان جایگزین روائی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند. این چهار معیار عبارت‌اند از: اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری (Golafshani, 2003). در این تحقیق اعتبارپذیری با توضیح هدف مصاحبه و پدیده محوری برای مصاحبه‌شوندگان و مصاحبه آزمایشی به‌منظور کامل کردن سؤالات جهت فهم بیشتر، انجام گرفت. برای رسیدن به قابلیت اطمینان، در راستای کفایت تجزیه‌وتحلیل و رسیدن به یافته‌ها، از نظرات اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته دکتری مدیریت و صاحب‌نظران دیگر استفاده گردید و در تمامی مراحل تجزیه‌وتحلیل، نظرات آن‌ها اخذ، بررسی و اعمال شد. تأییدپذیری نیز از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها و تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و یادداشت‌برداری انجام شد.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش نشان می‌دهد، حدود ۱۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۸۲ درصد مرد هستند؛ بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی بیشتر از ۵۰ سال است و بیشترین فراوانی تحصیلات نیز مربوط به مقطع کارشناسی ارشد است و حدود ۳۰ درصد از جامعه نمونه را کارشناسان و ۷۰ درصد را جامعه مدیریتی سازمان تشکیل می‌دهند. مشخصات مصاحبه‌شوندگان برحسب جنسیت، تحصیلات و رده سازمانی به شرح جدول ۱ است.

در روش زمینه بنیاد واحد تحلیل، رخداد است و بنابراین کدگذاری شامل اختصاص کد به رخدادها یا مقوله‌بندی آن‌ها بر اساس مشابهت است (Glaser, 1998). تعداد کل مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها ۸۳۹ کد اولیه بوده است که بعد از بازنگری‌های متعدد و ترکیب کدهای مشابه در چند مرحله درنهایت در قالب ۴۷ کد یا مؤلفه فرعی، ۱۲ مؤلفه اصلی (کدهای محوری) و ۲ بعد اصلی قدرت هوشمند مشخص و شناسایی شدند. جدول ۲ ابعاد، مؤلفه‌های اصلی و شاخص‌ها (کدهای فرعی) به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی	دسته‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۳	۱۷,۶۴
	مرد	۱۴	۸۲,۳۶
سن	۲۰ تا ۳۰	۰	۰
	۳۱ تا ۴۰	۲	۱۱,۷۶
	۴۱ تا ۵۰	۶	۳۵,۲۹
	بیشتر از ۵۰	۹	۵۲,۹۴
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۷,۶۴
	کارشناسی ارشد	۹	۵۲,۹۴
	دکتری	۵	۲۹,۴۱
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵	۱	۵,۸۸
	۱۶ تا ۲۰	۴	۲۳,۵۲
	۲۱ تا ۲۵	۳	۱۷,۶۴
	بیشتر از ۲۵	۹	۵۲,۹۴
سمت سازمانی	کارشناس	۱	۵,۸۸
	کارشناس ارشد	۴	۲۳,۵۲
	رؤسا و مدیران میانی	۱۱	۶۴,۷۰
	مدیران ارشد	۲	۱۱,۷۶

منبع یافته‌های پژوهش

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌های اصلی و فرعی قدرت هوشمند

ابعاد اصلی	مؤلفه‌های اصلی (کدهای محوری)	مؤلفه‌های فرعی (شاخص‌ها)
قدرت سخت	اهداف برنامه استراتژی	همسویی با اهداف، برنامه و استراتژی سازمان
		آگاهی شناخت و دسترسی به اهداف، برنامه و استراتژی
		شفاف بودن اهداف، برنامه و استراتژی سازمان
	منابع مالی و اقتصادی	زیرساخت‌ها و سیستم‌های مالی
		برنامه‌ریزی مناسب و بودجه‌ریزی
		ارزشیابی و توانمندی منابع مالی و اقتصادی
		پول و سرمایه در گردش (نقدینگی)
		وجود شاخص‌های ارزیابی مالی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

ابعاد اصلی	مؤلفه‌های اصلی (کدهای محوری)	مؤلفه‌های فرعی (شاخص‌ها)
	تجهیزات و امکانات سخت‌افزاری	به‌روزرسانی زیرساخت‌ها و امکانات (مدرن بودن)
		باکیفیت بودن تجهیزات و امکانات
		در دسترس بودن تجهیزات، امکانات و ابزار کار مناسب
		به‌کارگیری مناسب تجهیزات، امکانات و ابزار
		متناسب بودن شرایط فیزیکی محل کار (نور، صدا، آلودگی و...)
	منابع انسانی	انتخاب و انتصاب افراد شایسته
		توجه به آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان
		رشد و ارتقای شغلی اهداف فردی
		حفظ و نگهداشت منابع انسانی
		توجه به انگیزش و رضایتمندی کارکنان
		توجه به ارزیابی عملکرد و شایستگی افراد
	قوانین و مقررات	رعایت و احترام به قوانین و مقررات
		دسترسی و آشنایی با قوانین و مقررات
		وجود نظام تنبیه و تشویق
	ارتباطات و ساختار سازمانی	رعایت و توجه به سلسله‌مراتب سازمانی
		اهمیت تفویض اختیار
		متناسب بودن ساختار و معماری سازمان
		شرایط فیزیکی مناسب محل کار
قدرت نرم	فرهنگ سازمانی	دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترک
		وجود نظامنامه اخلاقی
		نهادینه شدن احترام متقابل و ارزش‌ها
		همسویی، پذیرش و انسجام فرهنگی
	دانش و تخصص	متناسب بودن دانش و تخصص
		به‌کارگیری و انتقال دانش و تخصص
		به‌روز بودن دانش و تخصص
	مهارت و تجربه	انتقال مهارت و تجربه کارکنان
		به‌کارگیری مناسب مهارت و تجربه
		متناسب بودن و به‌روز بودن مهارت و تجربه
	مذاکره و تعامل (ارتباطات غیررسمی)	اهمیت برقراری روابط و تعاملات
		روحیه انتقادپذیری و نقد کردن

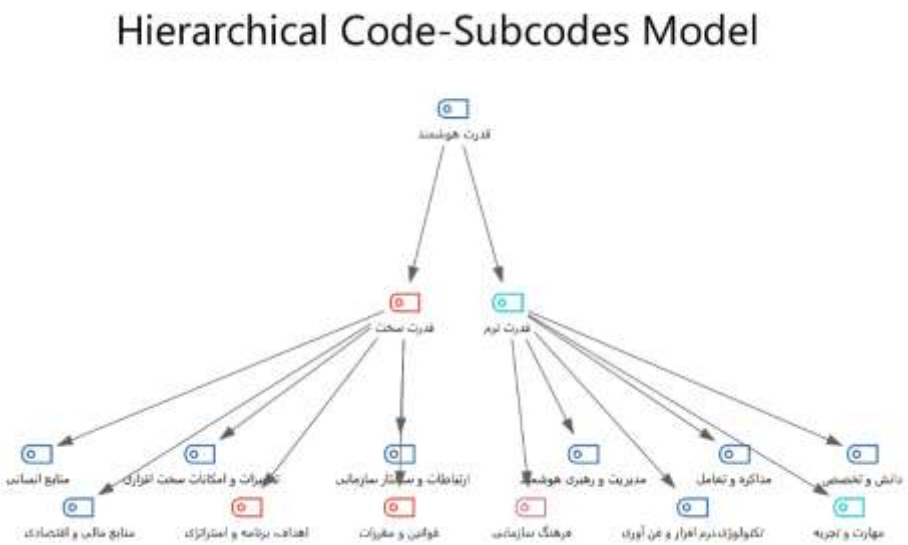
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

ابعاد اصلی	مؤلفه‌های اصلی (کدهای محوری)	مؤلفه‌های فرعی (شاخص‌ها)
		مشارکت و کار گروهی
	تکنولوژی، نرم‌افزار و فن‌آوری	دسترسی به سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مناسب
		به‌کارگیری مناسب تکنولوژی و نرم‌افزار
		تکنولوژی و فناوری با متد روز
		قابلیت اطمینان، امنیت و حفظ داده‌ها
	مدیریت و رهبری هوشمندانه	همسو و متناسب با اهداف سازمان
		شناسایی انتخاب و به‌کارگیری افراد هوشمند
		شیوه هوشمندانه مدیریت
		اهمیت جانشین‌پروری و انتخاب افراد هوشمند

منبع: یافته‌های پژوهش

الگو نمایشی خاص از یک واقعیت است؛ یعنی تصویری گویا، ساده و مختصر از واقعیت بوده و مسائل پیچیده را به‌صورت آسان و قابل‌درک ارائه می‌کند (Cohen, 2016). الگوی زیر که برگرفته از یافته‌های حاصل از بررسی ادبیات موضوعی پژوهش و مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و صاحب‌نظران در این پژوهش است، به‌خوبی ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های اصلی قدرت هوشمند در سازمان را نشان می‌دهد:

شکل ۱. الگوی به‌دست‌آمده از ابعاد، مؤلفه‌های اصلی و فرعی قدرت هوشمند



منبع: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

* در الگوی حاصل از پژوهش، قدرت هوشمند در سازمان دارای دو بعد اصلی قدرت سخت و قدرت نرم است که هرکدام از این ابعاد دارای شش مؤلفه اصلی یا محوری هستند؛ چنانکه در بعد قدرت سخت مؤلفه‌های اساسی، ارتباطات و ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، اهداف، برنامه و استراتژی، تجهیزات و امکانات سخت‌افزاری، منابع مالی و اقتصادی و منابع انسانی و بعد قدرت نرم، مؤلفه‌های دانش و تخصص، مذاکره و تعامل، مهارت و تجربه، تکنولوژی، نرم‌افزار و فناوری، مدیریت و رهبری هوشمند و فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

برای سازمان‌های امروزی گذر از پارادایم سنتی قدرت و دستیابی به پارادایم نوین، قدرت هوشمند و استفاده بهینه و تلفیق همه منابع قدرت سازمان ضروری است؛ و برای تحقق این امر لازم است که مدیران سازمان به پارادایم جدید باور داشته باشند و تغییر را از خود آغاز نمایند.

با در نظر گرفتن مصاحبه‌های انجام‌شده و کدگذاری‌های صورت گرفته، حاصل از این پژوهش، قدرت هوشمند سازمانی دارای دو بعد قدرت سخت و قدرت نرم و دوازده مؤلفه اصلی (محوری) شناخته شده است که مؤلفه‌های اهداف، برنامه و استراتژی ــ منابع مالی و اقتصادی ــ تجهیزات، امکانات و سخت‌افزار ــ منابع انسانی ــ قوانین و مقررات ــ ارتباطات و ساختار سازمانی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در بعد قدرت سخت و مؤلفه‌های محوری فرهنگ سازمانی ــ دانش و تخصص ــ مهارت و تجربه ـ مذاکره و تعامل ــ تکنولوژی فناوری و نرم‌افزار ــ مدیریت و رهبری هوشمند مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد قدرت نرم هستند. در زیر به شرح مختصری از مؤلفه‌های اصلی و فرعی (شاخص‌ها و عوامل مؤثر تأثیرگذار) حاصل از یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

مؤلفه اول: اهداف، برنامه و استراتژی

هر سازمانی، برای موجودیت خود، دلیلی منحصربه‌فرد دارد و هدفی خاص را دنبال می‌کند. این ویژگی، منحصربه‌فرد بودن هدف و علت وجودی، در مأموریت سازمان منعکس می‌گردد. ماهیت مأموریت یک سازمان می‌تواند نشان‌دهنده مزیت رقابتی (عدم مزیت رقابتی) شرکت باشد. اگر استراتژیست‌ها، مدیران و کارکنان بتوانند مفاد مأموریت سازمانی را به آگاهی دیگران برسانند، سازمان می‌تواند مطمئن باشد که هدف مورد نظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

آن به دیگران تفهیم شده است (Fred R, 1999). وجود اهداف برنامه‌ها و استراتژی‌های شفاف و روشن و قابل‌دسترس که افراد سازمان نسبت به آن آگاهی و شناخت داشته باشند و فعالیت‌های شغلی خود را در ارتباط با آن اهداف و برنامه‌ها ببینند مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بوده و از شاخص‌های محوری این مؤلفه اصلی می‌دانند. اهداف برنامه و استراتژی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مورد تأکید و شناخته‌شده قدرت هوشمند هست که در زیرمجموعه بعد قدرت سخت قرار گرفته است.

مؤلفه دوم: منابع مالی و اقتصادی

از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های وجودی یک سازمان دارا بودن منابع مالی و اقتصادی است که بی‌شک بقای سازمان، کسب درآمد و سوددهی به مدیریت آن بستگی دارد؛ زیرساخت‌ها و سیستم‌های مالی، برنامه‌ریزی مناسب و بودجه‌ریزی، ارزشیابی و توانمندی منابع مالی و اقتصادی، پول و سرمایه در گردش (نقدینگی) و وجود شاخص‌های ارزیابی مالی از جمله عوامل تشکیل‌دهنده مؤلفه مالی و اقتصادی است.

مؤلفه سوم: تجهیزات، امکانات و سخت‌افزار

یکی از ارکان اصلی از بعد قدرت سخت داشتن تجهیزات، امکانات و سخت‌افزار مناسب با اهداف و برنامه‌ها و تناسب آن با مشاغل درون سازمان است؛ به‌روز بودن زیرساخت‌ها و امکانات (مدرن بودن)، در دسترس بودن و باکیفیت بودن تجهیزات و امکانات و همچنین به‌کارگیری مناسب تجهیزات، امکانات و ابزار کار مناسب و متناسب بودن شرایط فیزیکی محل کار (نور، صدا، آلودگی و...) از شاخص‌های مورد نظر در مؤلفه فوق است که در بحث قدرت هوشمند می‌بایست مدنظر قرار گیرد.

مؤلفه چهارم: منابع انسانی

اهمیت منابع انسانی در سازمان تا آنجاست که از آن‌ها به‌عنوان شریک تجاری سازمان یاد می‌شود. ازآنجاکه باارزش‌ترین دارایی هر سازمانی، نیروی انسانی است؛ لذا واحد مدیریت منابع انسانی مأموریت مهمی در تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش‌های سازمانی دارد (صائبی،۱۳۸۱). لذا برای پیاده‌سازی پارادایم قدرت هوشمند در سازمان توجه به مؤلفه منابع انسانی و همچنین مدیریت این سرمایه سازمانی بسیار اهمیت دارد. انتخاب و انتصاب افراد شایسته، توجه به آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان، رشد و ارتقای شغلی متناسب با اهداف فردی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

سازمانی، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، توجه به انگیزش و رضایتمندی کارکنان و نیز توجه به ارزیابی عملکرد و شایستگی افراد موارد شناسایی‌شده در مؤلفه منابع انسانی در بعد قدرت سخت هستند.

مؤلفه پنجم: قوانین و مقررات

آگاهی و شناخت و دسترسی به قوانین و مقررات، وجود شفافیت و رفع ابهام به‌منظور رعایت و احترام به قوانین و مقررات توسط کارکنان سازمان و همچنین وجود نظام تنبیه و تشویق متناسب با عمل انجام شده از مهم‌ترین عوامل شناخته‌شده در مؤلفه قوانین و مقررات است.

مؤلفه ششم: ارتباطات و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی نشان‌دهنده روابط رسمی در میان افراد و گروه‌ها و همچنین راهنمای اصلی برای عملکرد مؤثر و مناسب کارکنان و موفقیت کلی سازمان بوده و خطوط مسئولیت و اختیار را در داخل شرکت به‌وضوح بیان می‌نماید و در هماهنگی عملیات کلی به مدیریت یاری می‌رساند (حسینی، ۱۳۹۲). هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع ساختار فرایندی است که نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند. ساختار سازمان، کالبدی است که در آن حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (Annick, et al, 2007). این مؤلفه از جمله مؤلفه‌های شناخته‌شده در بعد قدرت سخت در سازمان است که رعایت و توجه به سلسله‌مراتب سازمانی، توجه و اهمیت به تفویض اختیار، متناسب بودن ساختار و معماری سازمان با فضا و محیط سازمان و همچنین در نظر گرفتن شرایط فیزیکی مناسب محل کار از جمله عوامل تأثیرگذار در این زمینه است.

مؤلفه هفتم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، به‌مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به‌عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند (Denison, 2000). مؤلفه فرهنگ سازمانی از جمله شناخته‌شده‌ترین مؤلفه‌های بعد قدرت نرم است که در اکثر مقاله‌های منتشر شده تاکنون نیز مورد تأکید بوده است که در این پژوهش به‌عنوان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

اولین مؤلفه قدرت نرم از ابعاد شناخته‌شده قدرت هوشمند مطرح شده است از جمله شاخص‌های محوری مورد تأکید در داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش وجود دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترک درون‌سازمانی و متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمانی و با در نظر گرفتن فرهنگ عمومی جامعه وجود نظامنامه ارزش‌های اخلاقی و ایدئولوژیکی و نهادینه شدن احترام متقابل و ارزش‌ها و همسویی، پذیرش و انسجام فرهنگی هستند.

مؤلفه هشتم: دانش و تخصص

سازمان‌های امروزی از طریق استقرار مدیریت دانش و به‌کارگیری آن نسبت به کشف دانش خبرگان سازمان به‌خصوص دانش پنهان آنان، حفظ و نگهداشت و نشر دانش در سازمان خود اقدام می‌نمایند و بدین‌وسیله از هدر رفت دانش و کاهش هزینه‌ها و دوباره‌کاری‌ها جلوگیری می‌نمایند. متناسب بودن دانش و تخصص با اهداف و برنامه‌های سازمان و همچنین ارتباط آن با اهداف شغلی، به‌کارگیری و انتقال دانش و تخصص به همکاران به‌خصوص نیروهای جدیدالاستخدام، به‌روزرسانی دانش و تخصص و توسعه آن از جمله موارد مدنظر در مؤلفه دانش و تخصص به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مورد توجه در بعد قدرت نرم است.

مؤلفه نهم: مهارت و تجربه

از مؤلفه‌های شناخته‌شده در پژوهش حاضر مؤلفه مهارت و تجربه است. همان‌گونه که گفته شد مدیریت دانش و آموزش ضمن خدمت می‌توانند کمک شایانی در جهت انتقال دانش و کسب مهارت و تجربه به نسل کارکنان جدید در سازمان نمایند. مهارت و تجربه از جمله مؤلفه‌های مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این پژوهش بوده است. از شاخص‌های تأثیرگذار در این مؤلفه انتقال مهارت و تجربه کارکنان، به‌کارگیری مهارت و تجربه متناسب با اهداف شغلی و سازمانی، به‌روز بودن مهارت و تجربه و کسب مهارت‌های جدید به‌طور مستمر است.

مؤلفه دهم: مذاکره و تعامل

مذاکره و تعامل و به‌نوعی ارتباطات غیرمستقیم از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این تحقیق است که تأثیر بسزایی در روند فعالیت‌های سازمان دارد و یکی از عوامل رشد و توسعه سازمان است. از عوامل محوری این مؤلفه می‌توان به ضرورت و اهمیت برقراری روابط و تعاملات درون و برون‌سازمانی، روحیه انتقادپذیری و نقد کردن در جهت رشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

و توسعه و رفع نقاط قابل بهبود، و تأکید بسیار زیاد بر مشارکت و کار گروهی اشاره نمود.

مؤلفه یازدهم: تکنولوژی، فناوری و نرم‌افزار

واقعیت این است که ما در عصر اطلاعات هستیم. شرکت‌هایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود. از سوی دیگر، وجود یک سیستم اطلاعاتی قوی برای شرکت این امکان را که در زمینه‌های دیگر هم به شایستگی ممتاز دست یابد، به وجود می‌آورد (Fred R,1999). لازمه داشتن چنین سیستمی برخورداری از تجهیزات، تکنولوژی و فن‌آوری مدرن است. از دیگر مؤلفه‌های اصلی بعد قدرت نرم از ابعاد قدرت هوشمند، وجود تکنولوژی، فن‌آوری و نرم‌افزار در سازمان است. از جمله شاخص‌های مورد نظر در این مؤلفه دسترسی به سیستم‌ها و نرم‌افزارهای متناسب با نوع فعالیت در سازمان، به‌کارگیری مناسب تکنولوژی و نرم‌افزار با متد روز، قابلیت اطمینان، امنیت و حفظ داده‌ها هستند.

مؤلفه دوازدهم: مدیریت و رهبری هوشمند

بی‌شک یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناخته‌شده در این پژوهش در زمینه قدرت هوشمند مؤلفه مدیریت و رهبری هوشمندانه است؛ عوامل و شاخص‌های شناسایی‌شده در این رابطه همسو بودن شیوه رهبری هوشمندانه مدیران متناسب با مأموریت، اهداف و برنامه‌ها و فعالیت شغلی کارکنان، شناسایی انتخاب و به‌کارگیری افراد هوشمند، به‌کارگیری شیوه هوشمندانه مدیریت و اهمیت دادن به امر جانشین‌پروری و انتخاب افراد هوشمند و شایسته است.

نتیجه‌گیری

قدرت هوشمند زمانی محقق خواهد شد که بتوانیم با تعمیم منطق و بسط آگاهی عمومی به ترسیم اولویت‌ها، درک منافع ملی، تشخیص سره از ناسره و کم‌هزینه‌ترین راه‌حل‌ها کمک کنیم (Gavel, 2012). در این راستا سازمان‌ها می‌بایست ضمن آگاهی و شناخت پارادایم قدرت هوشمند نسبت به شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر آن و به‌کارگیری هوشمندانه از توانایی‌هایشان اقدام نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با شناخت و تلفیق بهینه همه منابع قدرت در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هوشمندانه گام بردارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

منابع

آهنی، محمدرضا. (۱۳۹۳). *قدرت هوشمند، فصلنامه رصد جنگ نرم*، پاییز، ۱۳۹۳ شماره، ۳ صص ۲۰-۹.

اشرف نظری، علی. (۱۳۹۰). *تصور فوکویی و پسافوکویی از قدرت، فصلنامه سیاست*، دوره ۴۱، شماره ۳، ۳۵۸-۳۴۱.

بیگی، مهدی (۱۳۸۹). *قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران*، تهران، نشر دانشگاه امام صادق (ع).

جلوه‌حسینی، راحله‌سادات. (۱۳۹۲). بررسی رابطه استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های صنعت مواد غذایی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه.

حقیقی، محمدعلی. (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: نشر ترمه.

خنیفر، حسین؛ زروندی، نفیسه. (۱۳۸۹). *پژوهش کیفی: رهیافتی نو در مطالعات مدیریت، فصلنامه راهبرد*، شماره ۵۴، صص ۲۴۳-۲۵۶.

دهدشتی، زهره؛ اعرابی، سیدمحمد؛ ادبی، محسن. (۱۳۹۰). تدوین راهبرد قدرت بر اساس نقاط مرجع راهبردی، *فصلنامه علمی ـ ترویجی توسعه انسانی پلیس*، شماره ۳۵، ص ۷۵.

دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). *مدیریت استراتژیک*، مترجم، علی پارسیان، سید محمد اعرابی، چاپ ۳۴، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رشنوادی، عباس؛ زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۴). الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۴، شماره ۳، صص ۶۶۹-۶۴۹.

رینولد، تراز. (۱۳۸۹). *قدرت نرم و سیاست خارجی آمریکا*، مترجم، مجید رسولی، تهران، دانشگاه امام صادق.

صائبی، محمد. (۱۳۸۱). روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ش ۲۶، صص ۸۲-۶۷.

قاسمی، حاکم. (۱۳۹۶). نقدی بر کتاب آیندهٔ قدرت، آیندهٔ قدرت یا آیندهٔ ایالات متحدهٔ امریکا، *پژوهشنامهٔ انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*، ماهنامهٔ علمی پژوهشی، سال ۱۷، شمارهٔ ۸، صص ۲۸۵-۲۶۵.

قربانی شیخ‌نشین، ارسلان؛ کرمی، کامران. عباس‌زاده، هادی. (۱۳۹۰). *قدرت هوشمند،*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

تحول نوین قدرت در عصر جهانی‌شدن، *فصلنامه روابط خارجی*، سال سوم، شماره چهارم، صص ۱۵۰-۱۲۵.

کچوئیان، حسین. (۱۳۸۲). *فوکو و دیرینه‌شناسی دانش*، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

کوهن، توماس. (۱۳۹۶). *ساختار انقلاب‌های علمی*، مترجم علی جوادزاده، چاپ دوم، تهران، فرهنگ نشرنو.

نای، جوزف اس. (۱۳۹۳). *آیندهٔ قدرت*، ترجمهٔ احمد عزیزی، تهران: نشرنی.

وحیدی، موسی‌الرضا. (۱۳۸۴). فراتکنولوژی و تحول مفهوم قدرت در روابط بین‌الملل، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۶۹۷-۷۲۴.

هیکس، هربرت جی؛ و سی.گولت. (۱۳۷۶). *تئوری‌های سازمان و مدیریت*، مترجم، گوئل کهن، چاپ اول، تهران: نشر دوران.

Annick, W., Marc, B., Ives, D.J., (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, No: 44, Pp: 1011–1020.

Cowie, A.P, (1989). *Oxford Advanced Learners Dictionary*, UK, Oxford University press, p 970.

Cooper, R. (2004). Hard power, soft power and the goals of diplomacy. American power in the 21st century, 167–180.

Crocker, Chester A, Homson Fen Osler, Aall Pamela. R (2007). *Leashing The Dogs Of War: Conflict Management In A Divaided World*, Washington: Us Institute Of Peacc Press,2007.

Dunham, R.B., et al. (2002). Individual and organizational strategies for coping with organizational power, Academy of management, (21).

Denison, Denison. (2000). *Organizational Culture*: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change. The International Handbook Of Organizational Culture And Climate, (Vol. 18, No. 4, Pp. 347-372).

Gavel D Joseph Nye, (2012). *on Smart Power, Massachusetts*: Harvard University Kennedy.

School, Retieved 26 April, 2012.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. The qualitative report Journal. 8 (4). 597-606.

Glaser, B G (1998). Doing Grounded Theory, Issues And Discution, Mill Valley, Sociology Press.

Hampson, F. O., Aall, P. R., Crocker, C. A. (2007). *Leashing the Dogs of War: Conflict Management in a Divided World. Poland*: United States Institute of Peace Press.

Freud, S. (1989). *Introduction a La Psychanalyse*, Petit Bibliotheque Payot.

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Enworo, O.C. (2023), "Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

protection systems", *Qualitative Research Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116

Nossel. Suzannee.2004. smart power, foreign affairs', Foreign Affairs, march.

Nye.J.S. (1991). Bound to Lead: the Changing nature of American Power. New York: Basic Books.

Nye, J. S. (2011). *Power and foreign policy. Journal of political power*, 4(1), 9–24. https://doi.org/10.1080/ 2158379X.2011.555960.

Wilson, E. J. (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 616(1), 110–124.

Zwilling, M. (2022). Big data challenges in social sciences: an NLP analysis. J. Comput. Inf. Syst. 63 (3), 537–554.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09]