

رویکرد تئوری وابستگی به منابع در مدیریت تحول، از دیدگاه آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک

علیرضا امیرکبیری^{۱*}، وحید محمدی^۲، سید حسین مقتدر^۲، سجاد جلالی^۳

۱-دانشیار گروه مدیریت مالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲-دانشجوی دکتری، گروه مدیریت مالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳-دانشجوی دکتری، گروه مدیریت مالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

در سازمان‌های امروزه، تغییر فرایندی اجتناب ناپذیر محسوب می‌شود. پیچیدگی‌های محیط کنونی و پیشرفت‌های روز افزون امروزی بقای سازمان‌ها را در گرو تحول سازمانی و استفاده از آینده پژوهی در جهت بهینه کردن منابع در فرایند وابستگی محیطی است. رابطه وابستگی به منابع محیطی، زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که منابع کمیاب و ارزشمند برای بقا سازمان نقش حیاتی داشته باشد. لذا همه انواع سازمانها و بنگاه‌ها به نحوی سعی می‌کنند تا با کاهش وابستگی، این منابع را تحت مدیریت خود در بیاورند تا حیات خود را تضمین نمایند به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظائف مدیران پیشرو است. در این شرایط محیطی و روابط متقابل محیط و سازمانها، شاید بتوان بزرگترین هنر آینده اندیشی و آینده پژوهی را ایجاد آمادگی برای رویارویی با آینده دانست. بزرگ‌ترین دستاورد دانش نوپای آینده پژوهی این است که امروز به خوبی درک شود که فرآیند تکامل آینده، بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتوان آن را پیشگویی کرد

واژه‌های کلیدی: تئوری وابستگی، آینده پژوهی، مدیریت استراتژیک

۱. مقدمه

در عصر حاضر سازمانها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (گراین و ولش^۱، ۱۹۸۸). از طرف دیگر سازمان‌ها باید بتوانند تعامل سازنده با محیط اطراف خود داشته باشند. وابستگی به منابعی که از محیط حاصل می‌شود، لزوم تطابق با شرایط محیطی را می‌طلبد که این امر به دلیل ماهیت متغیر محیطی باید با استفاده از فرایندهایی سیستماتیک و هدفمند مانند مدیریت استراتژیک و آینده پژوهشی دربستر مدیریت تحول انجام گردد.

۲. تئوری وابستگی به منابع

تئوری وابستگی به منابع بوسیله امرسون مطرح گردید و در ادامه توسط ففر و سالانیک پیشرفت نمود و تبدیل به یک تئوری استوار گردید. تئوری وابستگی به منابع بر سازگاری سازمانی با عدم اطمینان محیطی از طریق مدیریت فعال سازمانی جریان منابع و وابستگی‌ها تاکید دارد. اگرچه تئوری وابستگی منابع بر اراده و توانایی سازمان برای پاسخگویی به فشارهای محیطی، عدم قطعیت و وابستگی متقابل تاکید می‌کند، با این حال اثر محدودیتهای سازمانی و وابستگی به سایر سازمانها را که منابع حیاتی را کنترل می‌کنند را نیز به رسمیت می‌شناسد. بنابراین در این تئوری به سازمان به عنوان ایجاد کننده گزینه استراتژیک و تصمیم گیرنده در مقابل محدودیتها نگاه شده است لذا گزینه‌های استراتژیک در تئوری وابستگی منابع تا اختیار یک سازمان بر چگونگی ساختن روابط متقابل با محیطش توسعه می‌یابد (پول^۲، ۲۰۰۴).

تئوری محدودیت منابع اظهار می‌کند: "شرکت‌ها محدود و تحت تأثیر محیطشان هستند و در جهت مدیریت وابستگی‌های منابع تلاش می‌کنند از طرفی، شرکت‌ها در اقدامات خود مستقل نیستند، بلکه به دلیل منابع به محیط خارجی خود وابستگی دارند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها جهت کار بطور مستقل کنترل کاملی بر روی منابع مورد نیاز ندارند. در عوض، آنها می‌بایست برای تضمین حیات سازمانی خود با محیطشان تعامل داشته باشند (پیل و سالانچیک^۳، ۲۰۰۳).

مفهوم بنیادین تئوری وابستگی به منابع در یک دوره کوتاه توسعه یافته و پس از آن تقریباً دست نخورده باقی ماند. تئوری وابستگی منابع اساساً برای تجزیه و تحلیل شکست‌های کسب و کار در آن زمان و برای درک اینکه کدام روابط بین سازمانی حضور دارند توسعه یافت. پس از آن این تئوری اغلب برای بررسی نحوه کمک به شرکتها جهت کاهش عدم اطمینان و وابستگی به اثرات خارجی و با هدف مدیریت محیط خود مورد استفاده قرار گرفت.

۳. مفروضات و مفاهیم تئوری وابستگی

تئوری وابستگی منابع عدم اطمینان محیطی را چنین تعریف می‌کند: "میزانی از وضعیت آینده جهانی که نمی‌توان انتظار داشت و به دقت پیش بینی کرد." علاوه بر این، عدم اطمینان محیطی رودرروی سازمان با تعدد خواسته‌های متضاد که یک سازمان با آن مواجه می‌شود افزایش می‌یابد. در واقع تئوری وابستگی، بر تمرکز سازمان روی کاهش عدم اطمینانها و مدیریت روابط بین شرکت و نابرابری‌های قدرت تاکید می‌کند. این عناصر کلیدی در درون تئوری وابستگی منابع با هم مرتبط هستند. ما در ادامه جنبه‌های کلیدی و روابط میان این عناصر کلیدی را بررسی می‌کنیم.

¹ Green and Welsh 1988

² Poole 2004

³ PieHeT and Salancik 2003

تجدید ساختار وابستگی، زمانی رخ می‌دهد که رأی سازمان به تغییر یک نوع از وابستگی به نوعی دیگر باشد، تصمیمی که نه اهداف سازمان را تغییر می‌دهد و نه نیاز به تغییر منابع شرکت دارد. تجدید ساختار وابستگی ممکن است شامل یکپارچه سازی عمودی، ادغام، تنوع، سرمایه گذاری مشترک، مدیریت مشترک، یا عضویت در انجمن تجارتي بشود (فانکلستین^۱، ۱۹۹۷).

تئوری وابستگی منابع ادعا می‌کند که هرچه ابعاد و دامنه یک سازمان بزرگتر باشد، ظرفیت سازمان برای تاثیرات فعال در محیطش وسیعتر خواهد بود^۲. علاوه بر این تئوری وابستگی منابع انتظار دارد هرچه توانایی سازمان جهت مقاومت پایین تر باشد و انطباق آن با فشارهای خارجی بیشتر باشد، وابستگی سازمان به منابع خارجی بیشتر خواهد بود. ففر و سالانکیک اظهار می‌دارند: "برای وابستگی میان دو سازمان و وجود قدرت یکی بر دیگری، می‌بایست عدم تقارن در روابط مبادلاتی وجود داشته باشد."^۳ داوونی و کسندر دریافتند در فرایند ادغام دو سازمان یا شروع همکاری مشترک، هرچه شرکت هدف و شرکت پیشنهاد دهنده بیشتر بهم مرتبط بوده و از جهت منابع، بیشتر به همدیگر وابسته باشند، پاسخ مدیریت شرکت هدف به شرکت پیشنهاد کننده دوستانه تر خواهد بود (کسندر^۴، ۱۹۹۳).

مسیر دیگری از تحقیقات عملی برای تجزیه و تحلیل تئوری وابستگی به منابع، مدیریت مشترک و ترکیب هیات مدیره را بکار برده است. چنین تحقیقی به هیات مدیره به عنوان ابزاری برای بدست آوردن دسترسی به منابع حیاتی، کاهش عدم اطمینان و اعمال قدرت بر سایر سازمانها نگریسته است.^۵ برای مثال استیرنز و میزروچی، نشان دادند که نوع و میزان تامین مالی کسب شده بوسیله یک سازمان، تابع مستقیمی از حضور و نمود موسسات مالی در هیات مدیره بود.^۶ همچنین نشان داده شده است که هیات مدیره بهم پیوسته وسیله است برای تاثیرگذاری و نظارت روی سایر سازمانها، برای کاهش عدم اطمینان، و برای افزایش هماهنگی میان رقبا.^۷ لنگ و لاکهارت نشان دادند که افزایش عدم اطمینان فزاینده در صنعت خطوط هوایی، بهم پیوستن غیر مستقیم شرکتهای هوایی برای کاهش رقابت میان هریک و بازگرداندن اطمینان از دست رفته شده است را موجب شده است (لانگ^۸، ۱۹۹۰).

نهایتا برخی مطالعات اندازه و ترکیب هیات مدیره را به عنوان تعیین کننده عملکرد شرکت مورد بررسی قرار دادند.^۹ ترکیب هیات مدیره بهم پیوسته در حفظ روابط در تغییرات کاری و اعمال نفوذ در حوزه های خارجی و بطور قابل توجه موثر بر بقای سازمانی و سازماندهی مجدد پس از ورشکستگیهای بانکی موثر بوده است (دایلی^{۱۰}، ۱۹۹۵).

امروزه تحقیقات تا بدانجا پیشرفته است که حتی برگمن، استچمسر و گانتر در مفهومی به نام تئوری وابستگی منابع طبیعی، تاثیرات شرایط آب و هوایی شدید بر عملکرد مالی سازمان را نیز بررسی نموده اند. در این تحقیق کیفی، به تجزیه و تحلیل اثرات وقایع آب و هوایی بر فروش ۸۴ شرکت در آلمان پرداخته شده است.^{۱۱} و یا مثلا در تحقیق دیگری از اصول تئوری وابستگی منابع جهت انتخاب فروشندگان ۸ منابع مورد نیاز سازمان استفاده شده است (سوالب^{۱۲}، ۲۰۱۱).

۴. استراتژی ها و کارکردهای تئوری وابستگی به منابع

¹ Finkelstein 1997

² Oliver 1991

³ Pfeffer and Salancik 1978

⁴ D'Aveni and Kesner 1993

⁵ Johnson, Daily, and Ellstrand 1996

⁶ Stearns and Mizruchi 1993

⁷ Kaplan and Minton 1994

⁸ Lang and Lockhart 1990

⁹ Pearce and Zahra 1992

¹⁰ Daily 1995

¹¹ Bergmann, Stechemesser, and Guenther 2015

¹² Schwalb et al. 2011

تئوری وابستگی منابع دو استراتژی اساسی برای کاهش فشارهای خارجی و عدم اطمینان ها پیشنهاد می‌کند: کاهش وابستگی و بازسازی وابستگی.^۱ این استراتژی‌ها شامل تغییرات در مرزهای سازمانی و یا مکانیسمهای هماهنگی میان شرکتی بر پایه نوع نوع وابستگی مواجه شده می‌باشد.^۲ کاهش وابستگی می‌تواند با استراتژی اجتناب سازمان ایجاد گردد^۳، زیرا مستلزم تغییر یا یا تعریف مجدد اهداف سازمانی برای از بین بردن وابستگی‌ها به منابعی است که غیر قابل مدیریت کردن هستند یا کنترل آنها بسیار پرهزینه است. بنابراین به جای مدیریت فعال روابط قدرت، سازمان ممکن است خاتمه رابطه را انتخاب نماید.^۴ کاسکیارو و پیسکورسکی نشان دادند که شرکتها جهت رویارویی با وابستگی به منابع حیاتی محیط خارجی شان معمولاً از سه استراتژی عمومی شامل داخلی سازی منابع، تشکیل ائتلاف‌ها و دور زدن محدودیت‌های منابع استفاده می‌کنند.^۵ بروس راست طی مقاله مقاله ای به برخی عناصر وابستگی به منابع و تجزیه و تحلیل سیاستها در قبال این مفهوم پرداخت.^۶ آستن و ژیمانیک به تئوری وابستگی منابع در مدیریت نهادهای عمومی و عام‌المنفعه پرداختند (اوستن^۷، ۲۰۱۱). همچنین شواهد عملی از مطالعه مطالعه NGO ها توسط میچل^۸ نشان داد که سه پاسخ استراتژیک اصلی شامل سازگاری، اجتناب و شکل دهی به وابستگی منابع وجود دارد.

۵. نگرش مدیریت تغییر و تحول در تعامل با وابستگی منابع

در تبیین اینکه کدام نوع تغییر در تعامل با محیط مد نظر باید قرار بگیرد همیشه جای بحث وجود داشته است. نگرش مدیران به نحوه تغییر و تعریف متفاوت آن در تعامل با وابستگی منابع میتواند به پیامدهای متفاوتی در سازمان منجر شود.^۹ در تعریف پدیده تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است، که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس‌کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقایی و فیثانی، ۱۳۷۷). در واقع ما در سازمان‌ها به دنبال نوآوری هستیم نه صرف تغییر در تعاملات با محیط^{۱۰} «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می‌دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می‌کند (شیرازی، ۱۳۷۳). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها یا بروندهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد که در نحوه تعامل و وابستگی منابع آن تاثیر گذاشته و آن را کارا تر می‌کند. (هنسن، ۱۳۷۰). با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده اند^{۱۱} مطالعه سلزیک با عنوان قدرت و نفوذ تنسی والی^{۱۲} اولین تمرکز بر روی محیط سازمانی می‌باشد که تغییرات نوآورانه در هیئت مدیره شرکت‌ها را به عنوان یکی از مسائل مهم سازمانی در نظر می‌گیرند. سلزیک متوجه شد سازمانی که با مخالفت‌های شدید روبرو است بوسیله آوردن نمایندگانی از این گروه‌های متخاصم در هیئت مدیره حاکم بر سازمان تا حدی می‌تواند این مخالفت‌ها را خنثی نماید که این رویکرد در برخورد با مشکل، مدیریت محیط سازمان برای تحقق اهداف آن را نشان می‌دهد (میزروچی^{۱۳}، ۱۹۹۴).

¹ Green and Welsh 1988

² Pfeffer and Salancik 1978

³ James D Thompson 1967

⁴ Green and Welsh 1988

⁵ Casciaro and Piskorski 2005

⁶ Russett 1984

⁷ Szymaniec and Austen 2011

⁸ Mitchell 2012

⁹ Hillman 2005

¹⁰ Finkelstein 1997

¹¹ Goes and Park 1997

¹² Selznick 1949

¹³ Mizruchi and Galaskiewicz 1994

دیگر پیشرفتهای قابل توجه شامل تمرکز لوین و وایتز روی مبادله به عنوان یک چارچوب مفهومی برای مطالعه روابط تغییرات نوآورانه ی میان سازمانی می باشد.^۱ آنها استدلال کردند که تحت شرایط کمبود منابع، سازمان‌ها مبادلات میان سازمانی را برای رسیدن به اهدافشان می‌بایست پیاده کنند. علاوه براین، خصوصیات یک رویکرد سیستم باز برای مطالعه سازمان بوسیله ملاحظه سازمان به عنوان یک عنصر از محیط، پایه تئوری وابستگی منابع را تقویت نمود.^۲ مطالعه استارباک در مورد رشد سازمانی بیان نمود که سازمانها برای مدیریت محیطشان جهت هرچه بیشتر مطلوب کردن آن تلاش می کنند^۳ و تامپسون اشاره کرد که سازمان ها در پی مدیریت وابستگی خود به محیط هستند (تامسون^۴، ۱۹۶۷).

۶. نوآوری، راهکار مدیریت تحول

به طور کلی سازمانهای نوآور سازمان‌هایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارت‌های رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود و نوع وابستگی به منابع تجدیدنظر کرده و خود را متحول می سازند^۵. در همین رابطه «پیتر دراگر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می داند (سرمد، ۱۳۸۰)، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می‌دهد (آقای فیشانی، ۱۳۷۷). «گاروین» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارش با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸). در همین راستا می توان چنین نتیجه گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲).

از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمان‌ها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده با محیط خود و کاهش وابستگی در منابع به محیط، از دیدگاه «آب‌های ناآرام» استفاده می شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است.^۶ در این حالت آنچه وضع را بدتر می کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته اند و هیچ کدام پیش از این، از این رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند (رابینز، ۱۳۷۶). «لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می‌گوید «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذلک اگر بر آن سوار شوید می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می‌ماند (لاکت، ۱۳۷۴).

تئوری وابستگی به منابع، سازمان در محیط خود را به عنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار می‌دهد. این تئوری بر تمرکز سازمان روی کاهش عدم قطعیت و مدیریت روابط داخل شرکت و نابرابری‌های قدرت تاکید می کند. این عناصر کلیدی

¹ Levine and White 1961

² Katz and Kahn 1978

³ Starbuck 1965

⁴ J D Thompson 1967

⁵ Bae and Gargiulo 2004

⁶ Park and Mezias 2005

در داخل تئوری وابستگی منابع به هم مرتبط هستند. یک موضوع اصلی در تئوری وابستگی منابع این است که سازمانها جهت کاهش عدم اطمینان های محیطی بوسیله مبادله با محیطشان تلاش خواهند نمود.^۱ منطق تئوری این است که سازمان ها سیستمهایی باز هستند که بقا و توسعه آنها توسط اثرات خارجی محدود می شود.^۲ برخی منابع کمیاب هستند و توسط سازمانهای دیگر در محیط کنترل می شوند.^۳ سازمانها به منظور استمرار بقا و رشد، مجبور به استفاده از استراتژیهای مختلفی برای تضمین ورودیها از تامین کنندگان و خروجی ها به خریداران می باشند.^۴ و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کویست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتیها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹).

۷. مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی در معضل تغییر پذیری منابع محیطی

مفهوم مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی هر دو درباره شناسایی پیچیدگی ها و پویایی های برخاسته از محیط های سازمانی و نیازمندی های مدیران برای تصمیم گیری در چنین محیطی بحث می کنند. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است.^۵ پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان میزان درکی است که مدیران از شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل موفقیت تجاری در دنیای امروز را رقم می زنند. در نتیجه یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمانها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند مدیریت استراتژیک و اختلاط آن با آینده پژوهی می باشد (شفارد، ۱۹۹۵).

به منظور بررسی نیاز به توسعه در یک افق زمانی طولانی و ضرورت مقابله با تغییر محیط سازمان باید رویکرد مدیریت استراتژیک را اجرا شود. عملکرد مدیریت استراتژیک اجازه می دهد تا پاسخهای یافته شده برای تغییرات رخ داده و ایده ها به منظور راهکار های کاهش وابستگی محیطی و توسعه برنامه ریزی شده تغییرات تازه سازی شود.

مطالعات تجربی تئوری وابستگی بر منابع بطور معمول متمرکز می شود بر بررسی موضوعات توسعه یافته از منظری که سازمانها استراتژیهای مختلفی برای کنترل منابع حیاتی برای بقا و توسعه سازمانی بکار می گیرند. محققان معمولاً پاسخهای سازمانی را برای مدیریت و کنترل وابستگی به منابع به عنوان متغیرهای وابسته انتخاب می کنند. سازمان ها می توانند وابستگی منابعشان به دیگر بازیگران در محیط را با استفاده از ساز و کارهای مناسب در اداره امور شرکت و ایجاد پیوندهای بین سازمانی کاهش دهند. اندازه و ترکیب هیات مدیره، الگوهای ادغام درون صنعت، و پیوندهای میان سازمانی پاسخهایی سازمانی هستند که معمولاً به عنوان متغیرهای مستقل در آزمونهای تجربی این تئوری مورد استفاده قرار می گیرند. اغلب مشاهدات موجود شواهدی که سازمانها بوسیله بکارگیری استراتژیهای مناسب به منظور کاهش وابستگی به وابستگی منابع پاسخ می دهند می یابند (اوستن، ۲۰۱۱).^۶

استراتژی در مرکز توجه قرار دارد، تدوین و اجرای آن مبنایی برای فرایند مدیریت استراتژیک ارائه می کند.^۷ واقعیت این است که تفاوت های جنبه های مختلف مدیریت استراتژیک پایه ای را تشکیل می دهند، اما تأکید بر عواملی است که مسیرهای مختلف رسیدن به موفقیت را نشان می دهند و اینکه راه حل آنها نیاز به دانش درباره فعالیت شرکت در اجرای این روش دارد.

¹ Jones 2007

² Boyd 1990

³ Pfeffer 1982

⁴ Sheppard 1995

⁵ Westphal, Boivie, and Chng 2006

⁶ Sheppard 1995

⁷ Szymaniec and Austen 2011

⁸ Pearce and Zahra 1992

به طور خاص، اگر پذیرش و تحقق تغییر مداوم محیط صورت بگیرد، قرار دادن روش برنامه ریزی سفت و سخت در مرکز توجه، ممکن است باعث افزایش شک و تردید شود. هنگامیکه فرایند مدیریت استراتژیک تجزیه و تحلیل شود، قابل توجه نیست که نیاز مقابله با چالش های مطرح شده توسط تناقض تغییرپذیری و اطمینان نشان داده شود (کاسیاری^۱، ۲۰۰۵).

۸. آینده پژوهی

آینده پژوهی دیدن هر چیز قبل از وقوع آن است. بحران ها به جز در موارد نادر علائم هشدار دهنده ای را قبل از وقوع از خود بروز می دهند. مدیران نباید به راحتی از کنار این علائم هشدار دهنده عبور کنند. البته بعضی از آنها نشانه ها را احساس نمی کنند چون وقایع آینده برایشان اهمیت ندارد. خلاصه این که مدیران می توانند با انجام آینده پژوهی، علایم اولیه خیلی از بحران ها را قبل از وقوع آنها درک و آنرا مهار کنند. آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاشهایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای تحقق آنها می پردازند. آینده نگاری، نگاشتن و تدوین، نمایشنامه، فیلمنامه، و نیز مقاله و متون مربوط به آینده می باشد که معمولاً از عنصر تخیل علمی برخوردار است. آینده نگاری ها بعضاً نقش پیش فرضهای آینده پژوهی را ایفا کرده اند. آینده شناسی مطالعاتی چندرشته ای و فرارشته ای است که به منظور شناخت وضعیت ممکن یا مطلوب یک جامعه در آینده صورت می گیرد. آینده شناسی فرآیندی است که به پیش بینی چندین رویداد مختلف در آینده می پردازد (روزنبرگر^۲، ۲۰۰۸).

مهم ترین وظیفه یک استراتژیست، دستیابی به شناختی صحیح از وضعیت پیش رو است. بر این اساس، آینده نگری و استفاده از ابزارهای علمی برای آینده پژوهی، در مدیریت استراتژیک اهمیت حیاتی دارد. از آنجا که یکی از ارکان اصلی برنامه ریزی استراتژیک دارا بودن ذهنی خلاق و آینده پژوهانه است، آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک در محیط های علمی و اکادمیک مانند دو بال پرواز به سوی یک مقصدند که به موازات هم رشد یافته اند. در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه ریزان آگاه و آینده نگر، به جای انتظار برای استقبال از آینده در محیط کارشان و اتخاذ تصمیم در هنگام رویارویی با آینده، تفکر برنامه ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل کرده و با حضور در آینده مطلوب با رویکرد پس نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه را تابلوگذاری و سیاستهای رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می کنند. از بین سه زمان گذشته، حال و آینده، زمان آینده از همه آنها مهمتر است و اینکه بحث درباره ارتباط بین تصمیم گیری، طراحی و تأکيدات بر آینده به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت اشاره دارد. آینده پژوهی می تواند بیشتر بر مبانی علمی استوار شود و در جهت بهبود روش های خود ترغیب گردد. بزرگترین چالش پیش روی آینده پژوهی اهمیت اجرایی بودن روش های آن در شرکت ها است. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷)،

۹. تحلیل فرایند تغییرات محیطی از طریق آینده پژوهی

بطور کلی جستجوی فرصت ها با برخی از عوامل درجه اول تغییر؛ خلاقیت و نوآوری در ارتباط است. بنابراین این یک مفهوم مبهم است، اما می توان آن را شخصیت های نوآورانه فرض کرد. فرصت ها به صورت پویا و همراه با تغییر در حال گسترش هستند، بنابراین در این رویکرد فرصت ها چالشی برای یک نگرش فعال است. اجرای فرایند مدیریت استراتژیک راهکاری برای تغییرات و شروع جستجو برای فرصت های توسعه جدید را تحمیل می کند. راهنمایی هایی مهم برای عوامل مؤثر بر جستجوی فرصت ها عبارتند از:

- فرمولیزه کردن شکل استراتژی
- مدیریت دوراندیشانه
- برنامه ریزی بلند مدت

¹ Casciaro and Piskorski 2005

² Rosenberger and Kathleen 2008

- اولویت های توسعه متهورانه

- همکاری های بلند مدت

آینده پژوهی و شکاف استراتژیک

کار آینده پژوهی آن است که شکافهای فرصت و عملکرد را شناسایی کند. شکافها نشان دهنده تفاوت های میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعلی) می باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می دهند.

شرکت می تواند در هر نقطه ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام شود را نشان می دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می شوند؛ گزاره ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می داند که می تواند انجام دهد. شکافها محدودیت های رقابتی شرکت را منعکس می کنند و نشان دهنده آن هستند که شرکت در چه مقطعی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف) و هم چنین نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت هایی برای بهبود هستند. گزینه های تحول می توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند.

شکافهای استراتژیک و دانش می توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت و نتیجه آن بررسی توانمندی های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. این تجزیه و تحلیلها نشان داد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، حوزه هایی هستند که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیت رقابتی در آینده سرمایه گذاری شوند.

عوامل تسهیل کننده فرایند تغییر و نوآوری

با اینکه نتیجه نوآوری و تغییر موفقیت آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیتهای انسانی به سادگی صورت نمی گیرد. از آنجایی که شناسایی عوامل تسهیل کننده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننده در برابر آن، می تواند در هدایت و مدیریت صحیح و اصولی فرایند نوآوریها و تحولات سازمانی توسط مدیریت سازمان موثر باشد، در این بخش به عوامل تسهیل و تقویت کننده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیدگاههای صاحب نظران مختلف پرداخته می شود.

یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمانها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می کند. فرضیه او به این گونه بیان می شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۱۳۷۳). تافلر نیز درباره بوروکراسی های اداری می نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده ای کند می سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می سازد (تافلر، ۱۳۷۰)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می داند (دفت، ۱۳۷۴) همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه ای هستند، نباید درگیر و دار دیوانسالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸).

اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و نیز

استقلال عمل داده می شود به طوری که آنها می توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه حلهای جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴).

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها:

(۱) به نفع به کارگیرنده باشند؛

(۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛

(۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛

(۴) با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند؛

(۵) توجیه پذیر باشند؛

(۶) نتایج ملموس فراهم آورند.

سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می داند (آقایی فیشانی، همان). اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم گیریها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان).

«ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه حل هایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده اند (دفت، ۱۳۷۴).

۱۰. مدیریت مقاومت در برابر تغییر

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند پردازند» (سادلر، ۱۳۸۰).

به عقیده «دیوید نادلر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می شود (مورهد، گریفین، ۱۳۸۰):

مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز، فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می باشد (مورهد، گریفین، ۱۳۸۰).

قدرت: در فرایند تغییر، مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می رود و ساختار جدیدی جایگزین می شود، مملو از عدم اطمینان است، طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تأثیر قرار دهند. بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان

ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد (مورهد، گریفین، ۱۳۸۰).

کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل گیری است، تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات، سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد (مورهد، گریفین، ۱۳۸۰).

تجدید نظر در وظائف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. بنابراین، بایستی شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغل‌های جدید تعیین شود. بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان، به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظائف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت (مورهد، گریفین، ۱۳۸۰).

۱۱. راهکارهای کاهش وابستگی به منابع محیطی

در منابع مختلفی که در این رابطه به عنوان راهکار به آن اشاره شده است می‌تواند به ۴ مورد عمده اشاره کرد.

۱۲. رویکرد مدیران انتخابی و تغییرات در آنها

اگرچه تئوری وکالت در پژوهش‌های مربوط به هیات مدیره مورد یک تئوری غالب است که مورد استفاده قرار می‌گیرد، هیات مدیره مبحثی است که بزرگترین تحقیقات تئوری وابستگی منابع در آن نفوذ دارد. ففر تصریح می‌کند که هیات مدیره، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا وابستگی را حداقل کرده و منابع را کسب کنند. از مرور قبلی ادبیات موضوع هیات مدیره نتیجه گرفته می‌شود که تئوری وابستگی منابع بیش از دیگر دیدگاه‌ها شامل تئوری وکالت مورد پشتیبانی قرار گرفته است (جانسون، ۱۹۹۶). بنابر این، اگرچه تئوری وابستگی منابع برای مطالعه هیات مدیره بطور معمول کمتر از تئوری وکالت مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی شواهد تجربی در طول زمان نشان می‌دهد که این دیدگاه موفقیت بیشتری برای درک موضوع هیات مدیره دارد. مطالعات اولیه، تئوری وابستگی منابع را جهت بررسی هیات مدیره با تمرکز روی اندازه هیات مدیره و ترکیب آن به عنوان نشان دهنده از توانایی هیات مدیره جهت تامین منابع حیاتی برای بنگاه استفاده می‌کردند. برای مثال ففر دریافت که اندازه هیات مدیره با نیازمندیهای محیطی بنگاه ارتباط دارد و بنگاه‌هایی با وابستگی متقابل بیشتر، نیازمند نسبت بیشتری از اعضای هیات مدیره خارجی هستند.^۱ تحقیقات جدیدتر ساندرز و کارپنتر از این موضوع پشتیبانی کند.^۲ مطالعات متعددی همچنین رابطه مثبت میان اندازه هیات مدیره و عملکرد شرکت به عنوان یک شاخص از استراتژی وابستگی به منابع را کشف کرده اند.^۳ لستر و همکاران روی ترکیب‌های خاص هیات مدیره بوسیله پیشبینی احتمال تعیین وانتصاب بوسیله سیاست‌های خارجی و اجتماعی تمرکز کردند (لستر^۴ و همکاران، ۲۰۰۸).

جریان دیگری از تحقیقات، مراحل زندگی بنگاه‌ها و اینکه کدام هیات مدیره می‌تواند در آن مراحل سودمند باشد را مورد ملاحظه قرار داده است. مانند تحقیقات زهرا و پیرس^۵ که اولین بار این ایده را که مراحل سیکل زندگی بنگاه می‌تواند بر نقش هیات مدیره در وابستگی منابع تأثیر بگذارد، همچنین تحقیقات مینال، گولدن و هیلمن^۶ و گابریلسون^۷ نشان داد این تأثیرات بخصوص در دوره‌های ابتدایی سیکل زندگی بنگاه بیشتر است. آرتاد دی، سرتو و دالتون پیشنهاد می‌کنند در طول بحران

¹ Pfeffer 1972b

² Sanders and Carpenter 1998

³ Dalton et al. 1999

⁴ Lester, Hillman, Zardkoohi, Cannella, et al. 2008

⁵ Zahra and Pearce II 1989

⁶ Lynall, Golden, and Hillman 2003

⁷ Gabrielsson 2007

مشروعیت، گردش اعضای هیات مدیره می تواند گام مهمی جهت بازیابی مشروعیت و برقراری مجدد لینکهای از بین رفته با محیط باشد. همچنین، اگرچه تحقیقات بطور گسترده بر روی رابطه بین وابستگیهای متقابل و روابط سازمانی متمرکز شده اند، وستفال، بویوی و چنگ تاثیر وابستگیهای استراتژیک بر روی روابط غیر رسمی مدیران را بررسی نمودند (وستفال^۱، ۲۰۰۶). این تحقیق شواهد اولیه از اینکه چگونه مدیران عضو هیات مدیره بطور استراتژیک روابط غیر رسمی برای مدیریت وابستگی های منابع استفاده می کنند را ارائه کرده است. نهایتاً می توان گفت شواهدی قوی از اینکه هیات مدیره می بایست نیازهای محیطی را منعکس نماید و می تواند وابستگی های محیطی را مدیریت کند وجود دارد.

۱۳. یکپارچه سازی منابع شرکتی از طریق ادغام عمودی

یکی از مهمترین عواملی که موجب می شود که شرکت ها به ادغام های عمودی بی ادیشند قارغ از مسائل دیگر در گرو تامین منابع و کاهش وابستگی محیطی استتئوری وابستگی منابع تبدیل به یکی از منطق های نظری غالب گردیده است، که اینکه چرا بنگاه ها درگیر بحث ادغام یا مالکیت می شوند را توضیح می دهد. این تئوری، دیدگاهی متمرکز برای چرایی تملک بنگاه ها توسط بنگاه های دیگر را ارائه می کند. پیشتر بطورخاص، ففر سه دلیل را که سازمان ها ممکن است درگیر بحث ادغام یا مالکیت شوند را عنوان کرده است (پفر، ۱۹۷۶): اول بدلیل کاهش رقابت بوسیله جذب یک رقیب مهم، دوم برای مدیریت وابستگی متقابل با سایر منابع ورودی یا خریداران خروجی بوسیله جذب آنها و سوم برای تنوع بخشیدن به عملیات و در نتیجه کاهش وابستگی به سازمان حاضر در آن عملیات و مبادلات.

تحقیقات تجربی نیز تا حد زیادی از این سه منطق پشتیبانی می کند. گالبریت و استایل مشاهده کردند که ادغام و مالکیت، اغلب وابستگی متقابل میان فروشندگان و خریداران را کاهش می دهد^۲. برت داده های خود را مورد استفاده قرار داده و در می باید که احتمال وقوع فعالیت ادغام یا مالکیت با اندازه وابستگی متقابل مرتبط می باشد^۳. بطور مشابه والتر و باری مشاهده کردند که یکی از اهداف مدیریتی ادغام و یا مالکیت، کاهش وابستگی بنگاه به سایر شرکتها در محیطشان است^۴. در نهایت مطالعه ففر نشان می دهد که ادغام و مالکیت اغلب برای کاهش رقابت مستقیم استفاده می گردد (پفر^۵، ۱۹۷۲).

سایر مشاهدات مهم شامل محتوای تاریخی بنگاه^۶، محیط صنعت^۷، پویایی و دهنده گی محیطی^۸، هنجارهای غالب سازمانی^۹ و سازمانی^{۱۰} و ملاحظات داخلی^{۱۱} را می توان نام برد. بنابراین اگرچه وابستگی متقابل محیطی یک پیشبینی کننده مهم وقوع ادغام و مالکیت می باشد، مطالعات تجربی نشان می دهد که این موضوع تنها پیشبینی کننده نبوده و سایر عوامل نیز در این قضیه می توانند دخیل باشند.

مطالعه اخیر کاسکیارو و پیسکورسکی در مورد ادغام و مالکیت اگرچه یک مثال امروزی از توسعه نظری تئوری وابستگی منابع می باشد، از دیدگاه تئوری وابستگی منابع می تواند یک دگرگونی در تئوری وابستگی منابع و ادغام ایجاد نماید^{۱۱}. آنها تئوری وابستگی منابع را مورد نقد قرار دادند به جهت: الف عدم تفاوت گذاری میان عدم توازن قدرت و وابستگی دوطرفه به مغشوش و گیج بودن بین تجویزهای عملی اصولی و پیشبینی های تئوری ج ابهام پیرامون شرایط مرزی و نهایتاً اینکه: د اغلب کارهای تجربی بر روی وابستگی یک بازیگر به بازیگر دیگر می باشد و نه وابستگی متقابل. آنان همچنین دریافتند که وابستگی متقابل

¹ Westphal, Boivie, and Chng 2006

² Galbraith and Stiles 1984

³ Burt 1984

⁴ Walter and Barney 1990

⁵ Pfeffer 1972a

⁶ Finkelstein 1997

⁷ Hitt and Tyler 1991

⁸ Heeley, King, and Govin 2006

⁹ Palmer et al. 1995

¹⁰ Campling and Michelson 1998

¹¹ Casciaro and Piskorski 2005

ادغام و مالکیت را افزایش می دهد در حالیکه عدم توازن قدرت آنرا محدود می کند. بنابراین توسعه نظری آنها وعده اکتشاف جدیدی در زمینه ادغام از منظر تئوری وابستگی منابع می دهد.

بطور خلاصه، پشتیبانی قوی از اینکه ادغام میان دو بنگاه زمانی رخ می دهد که وابستگی یکی بر دیگری (مانند تامین کننده/خریدار و رقبا) به عنوان مکانیسمی برای کاهش وابستگی وجود دارد دیده می شود. بعلاوه قدرت وابستگی احتمال ادغام و تملک را می تواند پیشبینی نماید. اگرچه، تحقیقات نشان می دهد که این مفهوم حاوی اطلاعات مفیدی از منظر ادغام و مالکیت است اما کامل نیست. عوامل مهم دیگری وجود دارد که از منظر سایر تئوری ها این موضوع را ضمانت خواهد کرد. همچنین این نگاه فرصتهایی را برای اصلاح بیشتر تئوری وابستگی منابع ایجاد می کند.

۱۴. هم پیمانی و مشارکت شرکت ها

تئوری وابستگی منابع همچنین یک دیدگاه نظری عمده جهت درک سرمایه گذاری های مشترک و سایر روابط این چنینی میان سازمانی اتحاد استراتژیک، موافقت نامه های تحقیق و توسعه، کنسرسیوم های تحقیقاتی، موافق نامه های بازاریابی مشترک ۵، روابط خریدار تامین کننده می باشد. تحقیقات اولیه که کاربردهای تئوری وابستگی منابع جهت سرمایه گذاری مشترک را پشتیبانی می کند بیان می کند که سرمایه گذاریهای مشترک معمولا میان بنگاه های وابسته بهم شکل یافته است. شواهد تجربی همچنین استفاده از روابط بین سازمانی برای کاهش پیچیدگی محیط داخلی و بین المللی و جذب منابع را پشتیبانی می کند (الگ^۱، ۲۰۰۰). پارک و مزیاس یافتند که اتحاد شکل یافته در دوره با مانیفنس محیطی کم واکنش بازار سهام مطلوب تری در پی دارد. پروون، بیر و کروتبوش دریافتند که بنگاه ها با ورود به اتحاد با دیگر سازمانها بر تامین کنندگان منابع قدرت بدست می آورند

داس، سن و سنگویتا دریافتند که بنگاه های کوچکتر از این روابط مشارکتی از شرکای بزرگتر خود بیشتر سود می برند^۳. یان و و گری تعادل قدرت میان شرکای بین المللی را بررسی نموده و دریافتند که اتحاد زمانی رخ می دهد که سازمانها بطور متقابل وابستگی دارند اما شریکی که منابع با اهمیت تری را تحت کنترل دارد کنترل استراتژیک را حفظ خواهد کرد^۴. نهایتا کاتیلا، روزنبرگر و آیزنهارت امکان سواستفاده از منابع در روابط میان سازمانی را بررسی کردند و ملاحظه هم نیازمندیهای به منابع و هم مکانیسم های دفاعی برای شرکای کوچکتر^۵ را مورد تاکید قرار دادند. بنابراین محققان بطور فزاینده ای بر روی طبیعت پویای وابستگی متقابل و قدرت از منظر تئوری وابستگی منابع متمرکز شده اند.

همانند ادغام، پژوهشگران بسیاری به تقویت تئوری وابستگی منابع با دیگر دیدگاه های نظری برای توضیح روابط میان سازمانی ادامه می دهند. محققان معمولا تئوری وابستگی منابع را با تئوری شبکه تجمیع می کنند، که بسیاری از فرضیات رایج با ملاحظه وابستگی را به اشتراک می گذاردو به زمینه اجتماعی آمیخته در مفهوم بنگاه تاکید می نماید (گولاتی^۶، ۱۹۹۵). سایر یکپارچه سازیها شامل تئوری وابستگی منابع با تئوری بازیها و یادگیری سازمانی جهت فهم قدرت شرکا^۷، با تئوری وکالت برای برای مدل کردن ساختارهای کنترلی سرمایه گذاری مشترک^۸، با هزینه مبادله و تئوری شبکه جهت پیشبینی انتخاب شرکا^۹، و با دیدگاه مبتنی بر منابع برای مدل سازی شریک مکمل^{۱۰} را می توان نام برد.

¹ Elg 2000

² Park and Mezias 2005

³ Das et al. 1998

⁴ Yan and Gray 2001

⁵ Rosenberger and Kathleen 2008

⁶ Gulati 1995

⁷ Saxton 1997

⁸ Kumar and Seth 1998

⁹ Elg 2000

¹⁰ Murray, Kotabe, and Zhou 2005

همچنین برخی محققان به دگرگونی نظری کاربرد تئوری وابستگی منابع در روابط میان سازمانی توجه نمودند. برای مثال، گولاتی و سیچ میان دو ابعاد از عدم تقارن وابستگی و وابستگی متقابل و وابستگی مشترک تفاوت قائل شدند.^۱ بر اساس این شرح، نویسندگان دریافتند که وابستگی مشترک ۹ می تواند ابزاری باشد برای کاهش عدم اطمینان و افزایش عملکرد بنگاه ها. اوزجان و آیزنهارت یک چشم انداز کاملا واضح از وابستگی متقابل بوسیله مفهوم سازی دوباره آن به عنوان محدودیتهای اجتماعی و چند جانبه را پیشنهاد کردند.^۲ در ادامه لومی و پاتیسون آنرا بیشتر پالایش کردند بوسیله این پیشنهاد که وابستگی وابستگی های میان سازمانی در سراسر شبکه های چندگانه گسترش می یابد بیشتر پالایش کردند.^۳ این کار وابستگی منابع را از وابستگی های محلی به تعدد و تسهیم گری ۱ حرکت می دهد. در نهایت، با و گارگیولو دریافتند که سازمانها می توانند شبکه ای از روابط بین سازمانی را جهت کسب قدرت و دسترسی به منابع بکار گیرند (بای،^۴ ۲۰۰۴).

فرصتی برای تحقیقات آینده در سرمایه گذاری مشترک و روابط میان سازمانی همچنین در یکپارچه سازی تئوری وابستگی منابع با سایر دیدگاه های نظری برای مشاهده طبیعت پویای این وابستگی ها و قدرت و همچنین تعدد و تسهیم وابستگی متقابل وجود دارد.

۱۵. استفاده از قانون گذاری و سیاست گذاری

فصل هشتم کتاب مربوط به ففر و سالانکیک^۵ با عنوان "محیط ایجاد شده: کنترل کردن وابستگی متقابل از طریق قانون و محدودیتهای اجتماعی" اغلب نادیده گرفته می شود. آنان در این کتاب عنوان کرده اند که "سازمان با استفاده از مکانیسمهای سیاسی برای ایجاد محیطی که برای خودش مطلوب تر باشد تلاش می کند" و "سازمانها می توانند ابزارهای سیاسی را برای تغییر وضعیت محیط اقتصادی خارجی بکار گیرند. بدین منظور بنگاه ها بطور فعال بدنیاال ایجاد محیط پیرامون شان بوسیله تلاش جهت شکل گیری قوانین دولتی هستند که محیطی دلخواهتری برای آنها ایجاد کند"

در این زمینه تحقیقاتی وجود دارد که این جنبه را تایید کرده است که از آن جمله می توان به تحقیقات مزنا و نای که عنوان کردند سازمانها به شدت وابسته به تصمیمات دولتها و اقدامات سیاسی مقتضی هستند^۶ و همچنین تحقیقات بیرنباوم^۷ و آهارونی و میمن^۸ و بلامنتریت و نای^۹ اشاره کرد.

مجموعه ای از یافته های تحقیقات از مزایای اقدامات سیاسی جهت مدیریت وابستگی محیطی سخن گفته اند. هیلمن، زاردکونی بازده سرمایه غیر عادی را برای سهامداران شرکتهایی که مدیران ارشد آنها در انتخابات پیروز می شوند یا به موقعیت بالای فدرالی در دولت آمریکا پیدا می کنند نشان داده اند که حاکی از مزایای ارتباط میان بنگاه و تصمیم گیران سیاسی می باشد.^{۱۰} بطور مشابه نیز پنگ و لیو دریافتند که پیوند میان مدیران چینی و مقامات دولتی به بهبود سهم بازار کمک می کند که این رابطه برای شرکتهایی که پیوندهای محکم تری با دولت دارند قوی تر است.^{۱۱} علاوه بر این هیلمن دریافت که یک رابطه میان عملکرد مالی و سیاستهای خارجی هیات مدیره وجود دارد (هیلمان^{۱۲}، ۲۰۰۵). لاستر نشان داد که هنگامی که یک مقام

¹ Gulati et al. 2007

² Ozcan and Eisenhardt 2009

³ Lomi and Pattison 2006

⁴ Bae and Gargiulo 2004

⁵ Pfeffer and Salancik 1978

⁶ Meznar and Nigh 1995

⁷ Birnbaum 1985

⁸ Aharoni, Maimon, and Segev 1981

⁹ Blumentritt 2002

¹⁰ Hillman, Zardkoohi, and Bierman 1999

¹¹ Peng and Luo 2000

¹² Hillman 2005

دولتی کار دولتی را ترک می کند، ناهماهنگی میان شخصیت فردیش و ظرفیت اجتماعی در جذب او به عنوان یک عضو هیات مدیره حاصل می شود (لستر و همکاران، ۲۰۰۸).

۱۶. نتیجه گیری

امروزه تغییرات و تحولات و مدیریت آنها در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند. با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمانها بایستی برنامه ریزی، طراحی و مدیریت شود. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. آماده سازی سازمانی برای انتقال از مرحله ای به مرحله ای بعد نیازمند طی کردن مراحل است که آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک را می طلبد. آینده پژوهی، مقدمه و پیش درآمد ورود به بحث های مطالعات استراتژیک به شمار می آید. در واقع، فرد پس از آنکه توانست مغز خود را به پویا وادارد، توان تحلیل داده ها را بیابد، حرکت های آتی را مدنظر قرار دهد، احتمالات پیش رو را شناسایی کند، کلیت سیستم را در ذهن تجسم کند و بالاخره به شناسایی و تحلیل اقدامات و سیاست های سایر رقبا نائل آید، آنگاه با این ذهن پویا قادر خواهد بود به تفکر استراتژیک بپردازد و در مرحله ای پیشرفته تر، با جمع آوری دیدگاه ها و نظرات و یا در نظر داشتن تناقضات موجود، بتواند با در نظر گرفتن عنصر زمان و نیز منابع در دسترس، راه حل هایی که کمترین میزان ضرر و بیشترین میزان منفعت را دارا باشند، بیابد و از تجربه های به دست آمده در این راه، برای حل بحران های بعدی بهره جوید. به طور خلاصه می توان گفت شرکتهایی که آینده نگرند، به راحتی غافلگیر نمی شوند و همواره برای آینده آماده هستند در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوکه شده و دچار بحران می شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصتها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع آن حادثه آماده شده اند لذا همین ویژگی موجب پیشتازی و برتری آنها نسبت به رقبا میشود اما شناخت آینده با توجه به تغییرات گسترده ای که در آن صورت خواهد گرفت به آسانی انجام پذیر نیست و بدون داشتن اطلاعات کافی از آینده و چشم اندازها در هر سطحی نمی تواند قابل اتکا و اعتماد باشند بنابراین ضرورت آینده پژوهی بهمراه مدیریت استراتژیک به منظور جهت دهی به سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی همواره آشکار می شود. آینده پژوهی مستقیماً در خدمت مدیریت و برنامه ریزی راهبردی قرار می گیرد و می تواند نقش تعیین کننده ای در تصمیم سازی و سیاست گذاری ایفا نماید. آینده پژوهان برای سنجش میزان مطلوبیت آینده های بدیل، باید اهداف و ارزش های بشری را مطالعه و ارزیابی، و از آن ها استفاده کنند، همچنین باید به درک ماهیت جامعه مطلوب و نیز به معیارهای قضاوت و ارزیابی خود، توجه ویژه ای داشته باشند.

از طرف دیگر مهم ترین عنصری که در این فرایند نقش عمده ای در هدف گذاری ایفا میکند مربوط به وابستگی منابع و مدیریت آنها در جهت تغییر بهینه است. در این جهت بود که تئوری وابستگی منابع مطرح گردید. پایه تئوری وابستگی منابع بر اساس این فرض استوار است که وابستگی به محیط خارجی جهت تامین منابع حیاتی، بر اقدامات سازمانی تاثیر می گذارد و لذا چنین اقدامات سازمانی را می توان با توجه به وضعیت وابستگی خاص موجود توضیح داد (نینهاشر^۱، ۲۰۰۸). فرض دیگر این است که هرکسی که منابع را کنترل نماید دارای قدرت روی سازمانهایی خواهد بود که به این منابع نیاز دارند. بدست آوردن منبع، وابستگی به سایر سازمانها را به حداقل می رساند و وابستگی سایر سازمانها را به خود حداکثر می کند. این فرضیات نظری بویژه برای خریدار منابع در محیط مبادله مفید است (پاولراج^۲، ۲۰۰۷). همچنین محیط مبادله دارای منابع

¹ Nienhüser 2008

² Paulraj et al. 2007

کمیاب و با ارزش، برای بقای سازمان ضروری است. بنابراین محیط است که مشکل رویارویی سازمانها با عدم اطمینان در دستیابی به منابع را پیش می آورد (هیلمان^۱، ۲۰۰۹). مطالعات انجام شده در زمینه تحول و مدیریت آن بطور واضح ادعای اصلی ففر و سالانکیک را که بنگاه هایی که به محیط وابسته هستند می توانند استراتژیهای متعددی برای مبارزه با این اقتضانات و وابستگی های محیطی به انجام برسانند را ثابت می نماید. مثلا اقداماتی رویکرد مدیران انتخابی و تغییرات در آنها، یکپارچه سازی منابع شرکتی از طریق ادغام عمودی، هم پیمانی و مشارکت شرکت ها، استفاده از قانون گذاری و سیاست گذاری، استراتژیهای موثری برای مدیریت این وابستگی ها است.

منابع

۱. آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها وسازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
۲. پارکینسون /رستوم جی (۱۳۷۶)، مهارتهای مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ناشر انتشارات آزاده
۳. پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهترین ها، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم
۴. تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم
۵. تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن
۶. تافلر، الوین (۱۳۷۱)، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ هفتم، تهران، ناشر مترجم
۷. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
۸. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۹. سادلر، فیلیپ (۱۳۸۰)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران
۱۰. سرمد، غلامعلی (۱۳۸۰)، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، چاپ دوم
۱۱. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول، تهران، خدمات فرهنگی رسا
۱۲. سنجر، احمدرضا (۱۳۷۹)، آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴
۱۳. شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی
۱۴. قائمی، علی (۱۳۸۰)، روزآمد کردن تربیت، ماهنامه پیوند، بهمن ۱۳۸۰
۱۵. کورمن، ابراهام. ک (۱۳۷۰)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد
۱۶. لاکت، جان (۱۳۷۴)، مدیریت اثربخش، ترجمه سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۷. محمدزاده، عباس (۱۳۷۴)، مدیریت توسعه، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت
۱۸. مورهد/گریفین (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید
۱۹. نژادایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، ارومیه، پیک سبحان
۲۰. هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۶۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران
۲۱. هنسن، مارک (۱۳۷۰)، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران
22. Aharoni, Yair, Zvi Maimon, and Eli Segev. 1981. "Interrelationships between Environmental Dependencies: A Basis for Tradeoffs to Increase Autonomy." *Strategic Management Journal* 2(2):197-208.

¹ Hillman 2009.

23. Arthaud-Day, Marne L., S. Trevis Certo, Catherine M. Dalton, and Dan R. Dalton. 2006. "A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements." *Academy of Management Journal* 49(6):1119-36.
24. Bae, Jonghoon, and Martin Gargiulo. 2004. "Partner Substitutability, Alliance Network Structure, and Firm Profitability in the Telecommunications Industry." *47(6):843-59.*
25. Barringer, B. R. 2000. "Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships." *Journal of Management* 26(3):367-403.
26. Bergmann, Anne, Kristin Stechemesser, and Edeltraud Guenther. 2015. "Natural Resource Dependence Theory: Impacts of Extreme Weather Events on Organizations." *Journal of Business Research* 69(4):1361-66.
27. Birnbaum, Ph. 1985. "Political Strategies of Regulated Organizations as Functions of Context and Fear." *Strategic Management Journal* 6(2):135-50.
28. Blumentritt, Timothy P. 2002. "In Corporations The Troubles Occurred in Many Different."
29. Boyd, Brian. 1990. "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model." *Strategic Management Journal* 11(6):419-30.
30. Burt, Ronald S. 1984. "Cooptive Corporate Actor Networks: A Re- Consideration of Inter- Locking Directorates In- Volving American Man- Ufacturing *." *Administrative Science Quarterly* 25(4):557-82.
31. Buvik, Arnt, and Kjell Grønhaug. 2000. "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-Ordination in Industrial Buyer-seller Relationships." *Omega* 28(4):445-54.
32. Campling, John T., and Grant Michelson. 1998. "A Strategic Choice-Resource Dependence Analysis of Union Mergers in the British and Australian Broadcasting and Film Industries." *Journal of Management Studies* 35(5):579-600.
33. Casciaro, Tiziana, and Mikolaj Jan Piskorski. 2005. "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory." *Administrative science quarterly* 50(2):167-99.
34. D'Aveni, Richard A., and Idalene F. Kesner. 1993. "Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response: A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation during Takeovers." *Organization science* 4(2):123-51.
35. Daily, C. M. 1995. "The Relationship between Board Composition and Leadership Structure and Bankruptcy Reorganization Outcomes." *Journal of Management* 21(6):1041-56.
36. Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson, and Alan E. Ellstrand. 1999. "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis." *Academy of Management journal* 42(6):674-86.
37. Dalton, Dan R., Michael A. Hitt, S. Trevis Certo, and Catherine M. Dalton. 2007. "1 the Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control." *The academy of management annals* 1(1):1-64.
38. Das, Somnath, Pradyot K. Sen, and Sanjit Sengupta. 1998. "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation." *Academy of Management Journal* 41(1):27-41.
39. Davis, Gerald F., and J. Adam Cobb. 2010. "Resource Dependence Theory: Past and Future." *Research in the Sociology of Organizations* 28(1):21-42.
40. Drees, Johannes M., and Pursey Pmar M. a R. Heugens. 2013. "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis." *Journal of Management* 39(6):1666-98.

41. Dun, and Inc Bradstreet. 1969. *D&B Reference Book of Corporate Managements*. Dun & Bradstreet, Incorporated.
42. Elg, Ulf. 2000. "Firms' Home-Market Relationships: Their Role When Selecting International Alliance Partners." *Journal of International Business Studies* 169-77.
43. Emerson, Richard M. 1962. "Power-Dependence Relations." *American sociological review* 31-41.
44. Finkelstein, S. 1997. "Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972)." *Strategic Management Journal*, 18(1):787-810.
45. Gabrielson, Jonas. 2007. "Correlates of Board Empowerment in Small Companies." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31(5):687-711.
46. Galbraith, Craig S., and Curt H. Stiles. 1984. "Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power." *Academy of Management Journal* 27(3):511-24.
47. Goes, James B., and Seung Ho Park. 1997. "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services." *Academy of management journal* 40(3):673-96.
48. Green, Stephen G., and M. Ann Welsh. 1988. "Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept." *Academy of Management Review* 13(2):287-301.
49. Greening, Daniel W., and Barbara Gray. 1994. "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management journal* 37(3):467-98.
50. Gulati, R., R. Gulati, M. Sytch, and M. Sytch. 2007. "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships." *Administrative Science Quarterly* 52(1):32-69.
51. Gulati, Ranjay. 1995. "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis." *Jstor* 40(4):619-52.
52. Halebian, Jerayr (John), C. E. Devers, G. McNamara, M. a. Carpenter, and R. B. Davison. 2009. "Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 35(3):469-502.
53. Hansen, WL, and Nj Mitchell. 2000. "Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics." *American Political Science Review* 94(4):891-903.
54. Heeley, Michael B., David R. King, and Jeffrey G. Govin. 2006. "Effects of Firm R&D Investment and Environment on Acquisition Likelihood." *Journal of Management Studies* 43(7):1513-35.
55. Hillman, Amy. 2005. "Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line?" *Journal of Management* 31(3):464-81.
56. Hillman, Amy I., and Thomas Dalziel. 2003. "Boards of Directors and Firm-Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives." *Academy of Management Review* 28(3):383-96.
57. Hillman, Amy J. Aj, Albert AA Jr. Cannella, and Ramona L. Rl Paetzold. 2000. "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change." *Journal of Management studies* 37(2):235-56. Retrieved (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00179/full>).
58. Hillman, Amy J., and Michael A. Hitt. 1999. "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions." *Academy of management review* 24(4):825-42.

59. Hillman, Amy J. Wither. 2009. "Resource Dependence Theory: A Review." *Journal of Management* 35(6):1404-27.
60. Hillman, Amy, A. Zardkoohi, and L. Bierman. 1999. "Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government." *Strategic Management Journal* 20(1):67-81.
61. Hitt, Michael a., and Beverly B. Tyler. 1991. "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives." *Strategic management journal* 12(December 1990):327-51.
62. Johnson, L. Jonathan, M. Catherine Daily, and E. Alan Ellstrand. 1996. "Boards of Directors: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 22(3):409-38.
63. Jones, Gareth R. 2007. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
64. Kaplan, Steven N., and Bernadette A. Minton. 1994. "Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers." *Journal of Financial Economics* 36(2):225-58.
65. Katz, Daniel, and Robert Louis Kahn. 1978. "The Social Psychology of Organizations." *The Social Psychology of Organizations* 185-221.
66. Kumar, Sanjiv, and Anju Seth. 1998. "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships." *Strategic Management Journal* 19(July 1994):579-99.
67. Lang, James R., and Daniel E. Lockhart. 1990. "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns." *Academy of Management Journal* 33(1):106-28.
68. Lester, Richard H., Amy Hillman, Asghar Zardkoohi, and Albert A. Cannella. 2008. "Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human and Social Capital." *Academy of Management Journal* 51(5):999-1013.
69. Lester, Richard H., Amy Hillman, Asghar Zardkoohi, Albert A. Cannella, and A. A. Cannella Jr. 2008. "Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human and Social Capital." *Academy of Management Journal* 51(5):999-1013.
70. Levine, Sol, and Paul E. White. 1961. "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships." *Administrative science quarterly* 583-601.
71. Lomi, Alessandro, and Philippa Pattison. 2006. "Manufacturing Relations: An Empirical Study of the Organization of Production Across Multiple Networks." *Organization Science* 17(3):313-32.
72. Lynall, Matthew D., Brian R. Golden, and Amy J. Hillman. 2003. "Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View." *Academy of Management Review* 28(3):416-31.
1. 52. Meznar, Martin B., and Douglas Nigh. 1995. "Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms." *Academy of Management Journal* 38(4):975-96.
73. Mitchell, George E. 2012. "Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States." *Voluntas* 25(1):67-91.
74. Mizruchi, Mark S., and Joseph Galaskiewicz. 1994. "Networks of Interorganizational Relations." *SAGE FOCUS EDITIONS* 171:230.
75. Murray, Janet Y., Masaaki Kotabe, and Joe Nan Zhou. 2005. "Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China." *Journal of International Business Studies* 187-208.

76. Nienhüser, Werner. 2008. "Resource Dependence Theory-How Well Does It Explain Behavior of Organizations?" *management revue* 9-32.
77. Oliver, Christine. 1991. "Strategic Responses To Processes Institutional." *Academy of Management Review* 16(1):145-79.
78. Ozcan, Pinar, and Kathleen M. Eisenhardt. 2009. "Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 52(2):246-79.
79. Palmer, Donald, Brad M. Barber, Xueguang Zhou, and Yasemin Soysal. 1995. "The Friendly and Predatory Acquisition of Large US Corporations in the 1960s: The Other Contested Terrain." *American Sociological Review* 60(4):469-99.
80. Park, Namgyoo K., and John M. Mezas. 2005. "Before and after the Technology Sector Crash: The Effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of E-Commerce Firms." *Strategic Management Journal* 26(11):987-1007.
81. Paulraj, Antony, Antony Paulraj, Injazz J. Chen, and Injazz J. Chen. 2007. "Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications." *The Journal of Supply Chain Management* 43(3):29-42.
82. Pearce, John A., and Shaker A. Zahra. 1992. "Board Composition from a Strategic Contingency Perspective." *Journal of management studies* 29(4):411-38.
83. Peng, Mike W., and Yadong Luo. 2000. "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link." *Academy of Management Journal* 43(3):486-501.
84. Pfeffer, Jeffrey. 1972a. "Merger as a Response to Organizational Interdependence." *Administrative Science Quarterly* 17(3):382.
85. Pfeffer, Jeffrey. 1972b. "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment." *Source: Administrative Science Quarterly* 17(2):218-28.
86. Pfeffer, Jeffrey. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Pitman Boston, MA.
87. Pfeffer, Jeffrey, and Phillip Nowak. 1976. "Joint Ventures and In- Terorganizational Dependence Jeffrey Pfeffer and." *Administrative Science Quarterly* 21(3):398-418.
88. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*.
89. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
90. Provan, K. G., J. M. Beyer, and C. Kruytbosch. 1980. "Environmental Linkages and Power in Resource Dependence Relations between Organisations." *Administrative Science Quarterly* 25(6):220-25.
91. Rosenberger, Jeff D., and M. Kathleen. 2008. "Swimming with Sharks: Technology Ventures,," *Science* 53(2):295-332.
92. Russett, Bruce. 1984. "Dimensions of Resource Dependence: Some Elements of Rigor in Concept and Policy Analysis." *International Organization* 38(03):481.
93. Sanders, W. M. Gerard, and Mason A. Carpenter. 1998. "Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure." *Academy of Management journal* 41(2):158-78.
94. Saxton, Todd. 1997. "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes." *Academy of Management Journal* 40(2):443-60.
95. Schüler, Douglas A. 1999. "Corporate Political Action: Rethinking the Economic and Organizational Influences." *Business and Politics* 1(1):83-98.

96. Schwalb, Pamela G., Rose M. Leavitt, John E. Barbuto Jr, Michele Millard, and Robbe Peetz. 2011. "Jenny Jan's Dilemma: Applying the Principles of Resource Dependence Theory to Vendor Selection Negotiations." *Organization Management Journal* 8(1):31-40.
97. Selsky, J. W., Parker, B. 2005. "Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice." *Journal of Management* 31(6):849-73.
98. Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Univ of California Press.
99. Sheppard, Jerry P. 1995. "A Resource Dependence Approach to Organizational Failure." *Social Science Research* 24(1):28-62.
100. Starbuck, William H. 1965. "Organizational Growth and Development." *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand McNally, 1965) 451-533.
101. Stearns, Linda Brewster, and Mark S. Mizruchi. 1993. "Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing." *Academy of management Journal* 36(3):603-18.
102. Steensma, H. Kevin, Louis Marino, K. Mark Weaver, and Pat H. Dickson. 2000. "The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms." *Academy of management journal* 43(5):951-73.
103. Szymaniec, K., and A. Austen. 2011. "Resource Dependence Theory in Public Management ©." (Penc 1995):77-83.
104. Thompson, J. D. 1967. "Organizations in Action (New York: McGrawHill, Inc)."
105. Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Transaction publishers.
106. Ulrich, David, and J. a Y. B. Barney. 1984. "Perspectives in Organizations: Resource and Population University of Michigan." 9(3):471-81.
107. Walter, Gordon A., and Jay B. Barney. 1990. "Research Notes and Communications Management Objectives in Mergers and Acquisitions." *Strategic Management Journal* 11(1):79-86.
108. Westphal, James D., Steven Boivie, and Daniel Han Ming Chng. 2006. "The Strategic Impetus for Social Network Ties. Reconstituting Broken CEO Friendship Ties." *Strategic Management Journal* 27(5):425-45.
109. Xia, Jun. 2010. "Resource Dependence and Cross-Border Constraint-Absorption." *Management International Review* 50(2):155-83.
110. Xia, Jun. 2011. "Mutual Dependence, Partner Substitutability, and Repeated Partnership: The Survival of Cross- border Alliances." *Strategic Management Journal* 32(3):229-53.
111. Xiaoli, Yin, and Mark Shanley. 2008. "Industry Determinants of the 'Merger versus Alliance' Decision." *Academy of Management Review* 33(2):473-91.
112. Yan, a, and B. Gray. 2001. "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures." *Journal of Management Studies* 38(3):393-416.
113. Zahra, Shaker A., and John A. Pearce II. 1989. "Boards Of Directors And Corporate Financial Performance: A." *Journal of Management* 15(2):291.

The theory of resource dependency in transformation management, from the point of view of futures studies and strategic management

Alireza Amirkabiri^{1*}, Vahid Mohammadi², Seyyed Hossein Moghattar², Sajjad Jalali³

1. Associate Professor of Financial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2-Ph.D. student, Department of Financial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3-Ph.D. Student, Department of Financial Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

In today's organizations, change is an inevitable process. The complexity of the current environment and the current advancements in the survival of organizations depend on the organizational transformation and the use of future studies to optimize resources in the process of environmental affiliation. The relationship of environmental resource dependence becomes more important when rare and valuable resources for the survival of the organization play a vital role. Therefore, all types of organizations and firms are trying to reduce their dependence to manage these resources in order to ensure their own lives. In other words, in the present era, transformation, reconstruction and modernization is an important aspect of organizational health and therefore Managing change in organizations is one of the most difficult tasks of leading executives. In these environmental conditions and the interactions between the environment and organizations, perhaps the greatest art of futurism and futures studies may be considered as a preparation for confronting the future. The greatest achievement of the up-to-date knowledge of future studies is to understand today that the process of future evolution is far more complex than it can be predicted.

Keywords: The theory of affiliation, futures studies, strategic management
