

تحلیلی از منابع قدرت مدیران در عصر فرانوین گرایی

نفیسه سهرابی^۱

صفحات ۳۲۲-۳۱۲

دکتر بدری شاه طالبی^۲

چکیده

سازمان های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبا می دهند. در چنین شرایطی سازمان ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمانهای خصوصی یا دولتی را به وسیله پدیده هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی، متحول کنند. این رهبران مسئولیت می پذیرند، قوه تخیل خود را به کار می گیرند، تحلیلات خود را به واقعیت تبدیل می کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبان می شوند و در نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای فرانوین گرا که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می کنند. چنین رهبرانی سرچشمه تغییرات به شمار می آید. برای دستیابی به این مقصد مدیران از ستاریوهای متفاوتی استفاده می کنند. نوع قدرت مورد استفاده یکی از این ستاریوهاست. این مهم حلقه مفقوده ای است که بسیاری از سازمانهای امروزی با چالشهای ناشی از آن به شدت درگیرند. بدینهی است عوامل و نیروهای دگرگون ساز دنیای هزاره سوم با ایجاد تحولات بنیادین در دنیای کار، تغییر نقشها و انتظارات، ظهور سرمایه های هوشی و فکری به عنوان مهم ترین سرمایه و.... ایده ها و اندیشه های مولد را شرطبقاء و کامیابی ملتها، جوامع، و سازمانها در دنیای امروز قرارداده است. مسائلی چون شکاف قابلیتها و انتظارات و آرمانها این ضرورت را اجتناب ناپذیر ساخته است که مدیران باید با لنز دیگری به سازمان و منابع آن بنگرند. تحقق امر فوق مستلزم کاربست مبانی مدرن سازمان و مدیریت است که منابع قدرت نیز یکی از آنهاست نماید.

واژه های کلیدی: منابع قدرت، مدیران، فرانوین گرایی



^۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

^۲- استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسکان (اصفهان)

مقدمه

جهانی شدن یک فرآیند تاریخی و نتیجه‌ی نوآوری و پیشرفت فن آوری بشر است. جهانی شدن با هماهنگی روبه رشد اقتصاد در سرتاسر دنیا به خصوص از طریق جریان‌های مالی و تجاری ارتباط دارد. گاهی اوقات این اصطلاح به حرکت انسان‌ها و دانش از طریق مرزهای بین‌المللی نیز اطلاق می‌گردد. جهانی شدن فرآیندی اجتماعی است که در آن قید و بندهای جغرافیایی که بر روابط اجتماعی و فرهنگی سایه افکنده است از بین می‌رود و مردم بطور فزاینده از کاهش این قیدوبندها آگاه می‌شوند. در دنیای پرتحول امروز با پشت سرنهادن تفکر ستی درباره مدیریت وارد عصر جدیدی شده ایم که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت نیروی انسانی دانشگر به جای نیروی انسانی عملکردی است. در واقع قرن ۲۱ قرن تحولات و شگفتی‌های فراوانی است. این قرن اوج دستکاری بشر در اطلاعات، در زن‌ها و در نهایت اوج دستکاری بشر در خلقت است. قرن گذرهای شگفت انگیز است و شگفت ترین آن گذر از انسان به نوع دیگری از موجودیت است. تمامی این تحولات محلول انقلاب تکنولوژیکی است. آنچه که اهمیت دارد تحول گذر از عصر صنعتی به عصر فرانوین گرایی است. عصر فرانوین گرایی عصر تولید سراسام آور دانش و اطلاعات است یا انفجار دانش (ایران زاده، ۱۳۸۱، صص ۱۷-۱۸).

مدیران با تفکرات جهانی لازم است که وضعیت جهان را با نگرش سیستمی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و از تفکرات یک بعدی و یک جانبی پرهیزنند، در نظام فکری خود تغییرات را به وجود آورده و حوزه دید خویش را وسعت بخشنند. در عصر فرانوین گرایی مدیران با تفکرات جهانی باید جهانی بیندیشند. لازمه چنین طرز تفکری، داشتن شناختن و تحلیلی مبتنی بر واقعیت از اوضاع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی جهان است. داشتن تفکر راهبردی

درباره فرصت‌ها و امکانات و همچنین محدودیت‌ها و تهدیدهای موجود در سطح جهان بسیار ضروری است (زاهدی، ۱۳۷۹).

مدیریت فرانوین گرایی چیست؟

مدیریت فرانوین گرا عبارتست از جمع آوری تمامی اطلاعات موجود در افراد و سازمان و ساختاردهی به آنها به گونه‌ای که قابل بهره گیری مجدد باشد. در این راستا جایگاه افراد و نیازمندی‌های ایشان شناسایی شده و مشتری گرایی محوریت دارد (داوری و شانه ساز زاده، ۱۳۸۰).

مدیریت فرانوگرا تکامل اخلاق و رفتارهای شغلی کارکان را هدف گرفته است و خواهان ارتقاء مشارکت و همکاری کارکنان و تسهیم ایده‌ها، اطلاعات و دانایی به صورت عمودی و افقی می‌باشد. به کلام دیگر هدف استراتژیک مدیریت فرانوگرا عبارتست از تغییر الگوی ذهنی افراد از «اطلاعات من برایم قدرت می‌آورد» به «تسهیم و مشارکت اطلاعات افراد را قادرمند می‌سازد» (مارتنسون، ۱۳۸۰).

از جمله خصوصیات مدیران فرانوگرا عبارت است از:

۱- آنها پژوهشگر هستند چرا که مسائل منابع انسانی پنهان است و آنها با پژوهش و جستجو است که مسائل را تحلیل می‌کنند.

۲- تحول گرا هستند و به وضعیت موجود در بهترین شرایط قانع نیستند.

۳- استراتژیست هستند و آینده را خوب می‌بینند.

۴- منافع ذینفعان سازمان یا مشتریان را در نظر می‌گیرند.

۵- فکر توانمندسازی دارند و از بزرگ شدن افراد نمی‌هراستند و بلکه از کوچک ماندن آنها می‌هراسند.

۶- فکر سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی را دارند و از بودجه سازمان درجهت آموزش نیروی انسانی استفاده می کنند (ایران زاده، ۱۳۸۰، ص ۱۷۷).

معمولًا به منظور اعمال مدیریت فرانوگرا، اولین کاری که سازمانها انجام می دهند شناسایی، جمع آوری دانایی خبرگان و خبرگی موجود است. سپس تمامی این اطلاعات به صورت کاتالوگ و ایندکس درآمده و در یک سیستم ذخیره می شود تا افراد با صرف وقت کمتری به آنها دسترسی پیدا کنند (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰).

از ویژگی هایی که می توان برای سازمان های فرانوین گرا عنوان کرد عبارتند از:

۱- به خوبی می دانند کجا قرار دارند و به کجا می خواهند بروند و چگونه در غیر این صورت نمی توانند از سرمایه های خود به خوبی استفاده کنند.

۲- به محیط پیرامون خود حساس هستند و همگام با آن پیش می روند.

۳- قابلیت های افراد خود را به خوبی می شناسند و می دانند چگونه از این قابلیت ها بهره گیرند.

۴- سازمان های فرانوگرا نقش و محور انسانی خود را می شناسند و در حفظ آن می کوشند.

۵- به گرفتن بازخوردها حساس هستند و همواره سعی می کنند بازخوردهای متفاوت دریافت کنند.

۶- به فردگرایی انتقادی حساس هستند و مرتب سیستم ها و شیوه های عملکرد را مورد بررسی قرار می دهند.

۷- اساس بیبود مستمر است و شرایط را برای توسعه منابع انسانی فراهم می آورند (ایران زاده،



۸- در هزاره جدید موقعیت سازمانها اینگونه تعیین می شود که با خلق دانش و همسویی اعضای سازمان حول دانش جدید هر روزه هوشمندتر می شوند. امروزه دانش، شور و شوق، و قدرت فکری انسان به عنوان سرمایه های مهم بازار رقابتی جایگزین تجهیزات و کارخانه های فیزیکی شده اند. بیشتر از هر زمان دیگری، توانایی کارکنان در سازمان و چگونگی استفاده اثربخش از آنها، کلیدهایی هستند که تعیین می کنند یک سازمان برنده می شود یا می بازد. جذب این کارکنان باهوش و استعداد و افزایش سطح نقش آنها، یک شایستگی اصلی می شود

۹- در سازمانهای امروزی به دلیل شرایط بسیار متغیر و متحول کنونی و رشد بی رویه اطلاعات میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد و این مدیریت سازمان است که با هنرمندی می تواند با استفاده از دانش موجود سینزی سازمانی فراوانی خلق کند.

۱۰- با تغییر روزانه فناوری و بازارها که در نتیجه آن محصولات جدید و رقبای جدید است رهبران اغلب مسایل توسعه سازمان و نیروی انسانی را به تأخیر می اندازند. مشکل این خط فکری این است که پیش بینی کنتر و کم هرج و مرج تر بعدی امور هرگز فرا نمی رسد. در این میان توانایی جذب، توسعه و بهره بردن موثر از استعدادهای است که برندهای را از بازندگان جدا می سازد. حقیقت آن است که برنده شدن در بازی امروز و سازمان را به درجه عالی رساندن تا فردا برنده بزرگتری باشد مستلزم یک الگوی ذهنی بازگشت به موقع است.

۱۱- رهبران با الگوی ذهنی بازگشت به موقع همیشه درباره حداکثر استفاده از لحظه ها فکر می کنند. با طراحی دقیق فرایندهای کسب و کار، امکان همزمان توسعه رهبران و محکم کردن مبانی برای آینده، و سرو کار با مسایل فوری وجود دارد

۱۲- در اقتصاد مبنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم ها، خط
مشی ها و الگوی های ذهنی که در اقتصاد صنعتی قدیم برنده می شدند به وظیفه خود عمل

نمی کنند. بنابراین رهبران، باید تیم هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در بازی جدید برنده شوند به بیان دقیقتر، برنده آن کسی خواهد بود که در تولید دانش، و مهار انرژی کارکنان بهترین باشد.

۱۳- مقصود نهایی برای همه رهبران خلق ارزش پایدار است. سرمایه ها در طول زمان در این ارزش ها منعکس می شود. آنچه جدید است و امروزه در دسترس ساز شده است این است که خلق ارزش پایدار مستلزم سازمانی است که بزرگ و سریع باشد.

برای انجام این کار یک سازمان باید مقیاس و سرعت داشته باشد. حفظ مقیاس و سرعت برای پیشرو ماندن در رقابت و انتقال ارزش به مشتریان مستلزم کارکنانی است که همسو، دارای انرژی و هوشمند باشند، این سه ویژگی آنهایی هستند که منجر به بالا بردن مقیاس سازمان می شوند.

چرخه یاددهی سخاوتمندانه به کارکنان کمک می کند همسو، دارای انرژی و هوشمند بمانند. فرایند باوردهی تعاملی در تمام سطوح مکانیسم اولیه برای همسو کردن کارکنان است. فرایند یادگیری انرژی دهنده است و کمک می کند که هر کسی هوشمندتر شود. سازمان امروز سازمانی است که شرایط را فراهم می کند، و چرخه یاددهی سخاوتمندانه را به حرکت در می آورد

۱۴- در یک اقتصاد جهانی، با هر اندازه ای، موققیت مستلزم مقیاس است. اگر سازمان درجه یک نباشد یا کوششی در آن مورد نکند، سرمایه گذاران و مشتریان علاقه خود را از دست می دهند و سازمان می میرد. با کوچک شروع کردن خوب است کوچک ماندن خوب نیست. حتی



اگر کوچکی سازمان تعیین کننده نباشد. سازمانی که توانایی اش را برای رشد ثابت نکرده است نمی تواند به عنوان سازمان موفق طبقه بندی شود.

۱۵- در عصر دانش، مغزا و انگیزه ها هستند که تفاوت ایجاد می کنند. سازمانهای برنده آنها خواهند بود که مملو از کارکنان زیرکی است که می توانند سریعاً آن کاری را انجام دهند که باید انجام دهند.

یکی از وظایف اساسی رهبران امروز تولید و انتشار دانش ارزشمند است. این دانش به دو مقوله گسترده تقسیم می شود، اولین نوع دانش درباره بازارها، و مشتریان است. دومین نوع دانش درباره این است که چگونه سازمان عمل کند، چگونه محصولات و خدمات را تولید کند، و چگونه بازگشت سرمایه ها را افزایش می دهد. ویژگیهایی که برای سازمانها فرانوین گرا مطرح گردیدند بیانگر آن است که مدیران امروزی با استناد به روشها و ابزارهای ناکارآمد گذشته هرگز قادر نخواهند بود به رهبری در سازمانهای جدید بپردازنند. رهبری سازمانهای امروزی سنتاریوهای جدیدی را درخواست می کند که به هیچ وجه قابل قیاس با ابزارها و روشها مورد استفاده در سازمانهای سنتی نیستند.

در عصر فرانوین گرایی سنتاریوی قدرت یکی از عمدۀ ترین مفاهیمی است که مدیران با آن روبه رو هستند که هم تلاشهای نظری و بنیادی را به خود معطوف ساخته و هم در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمانها اهمیت زیادی پیدا کرده است. آشنایی مدیران با پایگاه های قدرت مسئله دنیای واقعی است. مدیرانی که منابع قدرت را می شناسند می دانند چگونه آنها را بکار برند از کسانی که نمی دانند یا آن را به کار نمی برند اثربخش تر و عملکرد بهتری خواهند



داشت. بنابراین استفاده صحیح از منافع قدرت می تواند عملکرد مدیر را افزایش دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

قدرت توانایی تجهیز کردن منابع برای انجام کارسازنده یا به مفهوم دیگر کترل بر رفتار دیگران (کاروسلی، ۲۰۰۰، ص ۲۰۱).

به زعم فرنچ و ریون قدرت عبارتست از عمل و نفوذ بالقوه ای که دارنده آن می تواند آن را بر دیگران اعمال نماید (به نقل از فخیمی، ۱۳۷۹).

تری (۱۹۹۹) اظهار می دارد موضوع قدرت نه امری دور از ذهن است نه اسرارآمیز، در واقع همان طور که آدوات بدل اظهار نظر کرده هیچ کس نباید با این احساس به آن پردازد که قدرت رازی است که تنها اشخاص متمایز قادرند در آن رخنه کنند.

قدرت و منابع پنج گانه آن در عصر فرانوین گرایی

در سال های اخیر دیدگاه های جدیدی در مورد مفهوم قدرت ارائه شده است. برای مثال ترابیان (۱۳۸۶) مفهوم جدید قدرت را این چنین بیان می کند. قدرت در سازمانها به سه شکل وجود دارد. آشناترین صورت قدرت، قدرت مطلقه است که سلطه های ضمنی و صریح را شامل می شود. مسلماً رهبری در سازمانهای مستلزم داشتن چنین صورتی از قدرت به درجات مختلف است. او به نقل از کیمپنس^۱ چنین مطرح می نماید که وابستگی و تکیه رهبر به هر یک از انواع و شکلهای قدرت مطلقه، هم بر روابط خودش با زیردستان و هم بر دستیابی به اهداف تأثیر منفی دارد. دو مین صورت از گونه های قدرت، قدرت مشارکتی است که به افراد امکان می دهد از طریق مشارکت در



قدرت یا آنچه که معمولاً تفویض اختیار نامیده می‌شود، آزادانه‌تر در قلمروهای عملیاتی سازمان عمل کنند.

در محیطی که از ویژگی‌های عمدۀ آن رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است مدیران قدرت و اختیار خود را به دیگران واگذار می‌کنند و آنان می‌توانند برای انجام امور، کارها یا وظایف خود آزادی عمل بیشتری داشته باشند. همچنین بسیاری از مدیران رده‌های بالای سازمانی بر این باورند که دست برداشتن از کنترل‌های مرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف پذیری و قاطعیت خواهد شد. نتیجه تحقیقات و تجربه‌های مدیران نشان میدهد که اگر مدیران ارشد قدرت مشارکتی را در سازمان رواج دهند مقدار یا میزان قدرت موجود در سازمان بالا خواهد رفت و بدین گونه هر یک از اعضا و کارکنان سازمان دارای قدرت بیشتری خواهند شد. بیشتر شرکت‌هایی که در زمان کنونی در صحنۀ رقابت فعالیت می‌کنند به کارکنان خود قدرت‌هایی داده‌اند تا آنها بتوانند از مجرای دوایر کیفیت و تیم‌های خودگردان در تعیین مسیر فعالیت‌های سازمان و رویه‌های انجام امور قدرت‌هایی اعمال نمایند (دفت، ۱۳۸۶، ص ۴۷۶-۴۷۴).

سومین شکل قدرت، قدرت از پایین سازمان است که بر توانایی کارکنان بر مقاومت در برابر قدرت دیگران و نفی اثربخش در خواسته‌ای نامطلوبشان دلالت می‌کند. مقامات بلندمدت به طور بالقوه واجد هر نوع قدرتی هستند در حالیکه زیردستان دون پایه‌تر در بهترین حالت از دو صورت قدرت یعنی مشارکتی و قدرت مقاومت برخوردارند گرچه رهبران، توجه و تأثیر عظیمتری را اعمال می‌کنند (تراپیان، ۱۳۸۶).

چرا زیردستان دستورات مدیر را می‌پذیرند؟ برای پاسخ به این پرسش باید گفت: مدیران بر مبنای قدرت قانونی حکم می‌رانند و به مدیریت می‌پردازند وزیردستان از آنها پیروی می‌کنند.



به عبارت دیگر اختیار رسمی یا قانونی، مبنای تنظیم روابط افراد در سازمانها می‌باشد و قدرت

تصمیم‌گیری و دستوردهی مدیران معمولاً بر اساس آن توجیه می‌شود ولی اعمال آن غالباً با استفاده از منابع دیگر قدرت همراه است. به مفهوم دیگر قدرت مدیران به سهولت و آسانی فقط از مقام آنها در سلسله مراتب سازمانی ناشی نمنی شود بلکه در عمل با سایر انواع قدرت درمی‌آمیزد (سرتو و ساموئل، ۱۳۸۵).

أنواع قدرت

منشاً قدرت	نوع قدرت
مقام یا موقعیت فرد	قانونی
احساسی که فرد القا می‌کند	مرجع
دانش یا مهارت‌های فرد	تخصصی
ترس از استفاده از زور	تهذید
دادن چیزی که افراد خواهان آن هستند	پاداش
رابطه فرد با یک شخص قدرتمند	رابطه‌ای
داشتن اطلاعات ارزشمند	اطلاعاتی

منبع: (سرتو و ساموئل، ۱۳۸۵، ص ۲۱۴).

یکی از مهمترین طبقه‌بندی‌ها از قدرت طبقه‌بندی فرنچ و ریون است. آنها پنج منبع یا

پایگاه قدرت را شناسایی کرده‌اند. این جنبه‌های قدرت در انواع روابط انسانی وجود دارد. در یک



سازمان امکان دارد هر منبعی از قدرت در همه سطوح وجود داشته باشد. این منابع قدرت

عبارة تنداز:

۱- قدرت قانونی: قدرتیاست که از مقام و موقعیت فرد در سازمان ناشی می‌شود. این قدرت زمانی وجود دارد که زیردست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قائل می‌شود که دستور بدهد و یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور یا اعمال نفوذ می‌داند. در محدوده های مشخص می‌توان این نوع قدرت را بدین گونه تعبیر کرد که زیردست یا کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد، چنین تعهدی دارد یا مجبور است که آن قدرت را پذیرد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹).

میزان قدرت قانونی بحسب نوع سازمان تعبیر می‌کند. قدرت قانونی در سازمانهای نظامی که در ماهیت و مقام سازمانی نهفته است به دقت مشخص شده، به طور وسیع شناخته شده و به شدت از آن اطاعت می‌شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴، ص ۳۸۲).

قدرت قانونی می‌تواند از دو منبع ناشی شود:

- ۱- ارزشهای فرهنگی موجود در جامعه: سازمان یا گروه آنچه را قانونی است تعیین می‌کند.
 - ۲- ساختهای پذیرفته شده سازمانی می‌تواند منشأ و قدرت قانونی باشد. در بعضی جوامع یک طبقه حاکمه مورد قبول وجود دارد اما یک سازمان یا یک خانواده می‌تواند دارای یک ساخت اجتماعی که منشأ قانونی دارد نیز باشد (لوتانز، ۱۳۷۴).
- ۳) قدرت پاداش: قدرت پاداش بر این اساس قرار دارد که یک نفر دارای این توانایی است که بر فرد دیگری به سبب اجرای دستورات یا انجام دادن کارها پاداش بدهد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹).



۳) قدرت اجبار: زمانی پدید می آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آمدن لطمہ جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد. استفاده از قدرت اجباری به قیمت رنجش و دشمنی کارکنان تمام خواهد شد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴، ص ۳۸۵).

اجرای قدرت اجبار به طور مستمر و مداوم باعث دلسربدی، ترس و نهایتاً پایین آوردن کارایی و عملکرد در سازمان، عدم رضایت و ترک سازمانی خواهد شد (مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۷). نکته ای که می توان گفت این است که سازمان هایی که براساس مدیریت کلاسیک اداره می شود بیشتر از این روش استفاده کرده و آن را به عنوان مبنایی برای کنترل و نظارت کارکنان بکار می بردند. بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه منابع قدرت بیانگر آن است که امروزه مدیران منبع قدرت اجباری و تنبیهی را به عنوان آخرین مرحله برای انجام مدیریت خود استفاده می کنند و تمایل چندانی به استفاده از این منبع ندارند زیرا معتقدند اثرات مفیدی برای سیستم مدیریت آنها بدنیال نخواهد داشت (سهرابی، ۱۳۸۸).

۴- قدرت تخصص، قدرت تخصص بر این پنداشت قرار دارد که مدیر یا کسی که اعمال نفوذ می کند دارای تخصص ذی ربط ویژه ای است که زیر دست آن را ندارد (دلوی و جمشیدیان، ۱۳۸۱، ص ۵۰۹)

قدرت تخصص جنبه شخصی ندارد و به ماهیت کاری مرتبط است و در کارهایی که احتیاج کمتری به نظارت دارد مؤثر واقع می شود ممکن است به مرور احتیاج به نظارت را کم اهمیت نسازد(مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۷۹)

۵- قدرت مرجعیت: بر این اساس قرار دارد که یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی معرف خود بداند یا کارهای او را تقلید کند. چنین قدرتی مستقیماً به عواملی



بستگی دارد که افراد شخصیت دیگری را مورد ستایش قرار می دهند و بخواهند در هر زمینه از او

تبیعت کنند (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹)

این قدرت دارای ماهیت احساسی است و کارکنان در ارتباط با اعمال این نوع قدرت،

حالت مجدوبیت و شیفتگی، وفاداری و تعهد نسبت به رئیس دارند. این نوع قدرت کاملاً می تواند

جنبه شخصی پیدا کند و منافع خود خواهانه رئیس موجب سرگردانی و بازی دادن کارکنان شود

(مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۶، ۲۹۷)

از میان منابع پنجگانه قدرت، قدرت تخصص از مهمترین منابع اثر گذاری در دنیا

تکنولوژیکی و عصر فرانوین گرایی امروز است. با تخصص شدن کارها وابستگی افراد به تخصص

ها برای رسیدن به اهداف بیشتر شده است (مورهدو گریفین، ۱۳۸۴، ص ۳۸۷)

درونی کردن عمدتاً متناظر با قدرت تخصصی می باشد. منظور از درونی کردن وضعیتی

است که در آن کارکنان تصور می کنند اهداف، برنامه ها و خط مشی ها بر ارزشها و عقاید زیر

بنایی شخصی آنها منطبق بوده و تعهد آنها بیشتر به عقاید رهبر سازمانی معطوف می گردد. در این

حالت رهبر سازمانی فردی موثق جلوه کرده و در ابراز درخواستهای منطقی و عاطفی بسیار ماهرانه

عمل می کند به همین دلیل قدرت تخصص قدرتی موثر و قابل استفاده در سازمانهای امروزی به

حساب می آید (سهرابی، ۱۳۸۸).

قدرت تخصص در جایگاه های مختلف سازمانی ظاهر می شود به بیاندیگر می تواند بر

مقامها و شغلها اولویت پیدا کند. از طرف دیگر ممکن است رابطه قدرت شخص با اختیار رسمی به

مراتب کمتر باشد. مدیران سطح بالای سازمان درباره یک موضوع مهم و حیاتی سازمان تصمیم می

گیرند ولی بر عکس کارکنان سطح پایین تر سازمان بالای سازمان درباره یک موضوع مهم و حیاتی

سازمان تصمیم می گیرند ولی بر عکس کارکنان سطح پایین تر سازمان ممکن است دارای تخصصی

باشد که مدیران بالا برای تصمیم گیری به آن تخصص نیاز داشته باشند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴، ص ۳۸۷).

برخی از تدابیر لازمی که امروزه یک مدیر می‌تواند اتخاذ کند تا با استفاده از منابع قدرت خود روی دیگران تأثیر گذارد و حمایت آنان را برای رسیدن به هدف مورد نظر کسب کند به شرح ذیل می‌باشد.

۱- منطقی بودن: استفاده از واقعیات و اطلاعات به منظور ارائه یک سری نظرات عقلانی و منطقی.

۲- دوستی: استفاده از زبان خوب، نشان دادن حسن نیت، ابراز فروتنی.

۳- ائتلاف: بیانگر به دست آوردن حمایت دیگران به منظور دستیابی به اهداف مهم.

۴- چانه زنی: مذاکرات از طریق مبالغه منافع و یا علائق است. این شیوه در جایی کاربرد دارد که بین شما و هدف وابستگی وجود داشته باشد.

۵- اقتدار بالا: بستگی بر برخورداری از حمایت افراد عالی رتبه سازمان دارد تا به خواسته خود دست یابید.

۶- قاطعیت: عبارت است از اظهار نظر مستقیم و آمرانه به افراد جهت انجام کار مورد نظر.

۷- اعمال انضباط: استفاده از تشویق و تنبیه از قبیل افزایش حقوق، کسر حقوق و یا تعیق ترفیعات است (دعایی و مرتضوی، ۱۳۸۴، صص ۲۵۲-۲۵۰).

در این عصر مدیرانی قابل تحسین هستند که بدانند چگونه از قدرت، چه قدرت مقاعده‌سازی و چه سایر قدرت‌ها استفاده نمایند. آنها از قدرت نمی‌ترسند و هرگز از اینکه تشنۀ قدرت نامیده شوند هراسی به دل راه نمی‌دهند. آنها از به اشتراک گذاردن قدرتی که در اختیارشان است ترسی ندارند. البته مدیر ایده آل است کسی است که به شکل اخلاقی و صحیح از قدرت



استفاده کند. او با صداقت برخورد می کند و به تمام کسانی که با آنها ارتباط دارد، صرفنظر از میزان قدرتی که در اختیار دارند احترام می گذارد (رابینز، ۱۳۸۴). بنابراین لازم است مدیر پایگاه قدرت خود را از طریق شناسایی انواع قدرت و قوی نمودن خود در هر کدام از آنها تقویت و مستحکم تر نمایند. در سازمان مدیران تاکتیکهای قدرت خود را با توجه به اهدافشان تغییر می دهند (دعایی و مرتضوی، ۱۳۸۴).

منابع

- ایران زاده، سلیمان. (۱۳۸۱). مدیریت تطبیقی در پارادایمهای جدید. چاپ نیکو.
- استونر، جیمز. (۱۳۷۹). مدیریت ترجمه‌های علمی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ترابیان، سارا. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده و جو سازمانی در دبیرستانهای دولتی دخترانه شهر کرمان از دیدگاه دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور.
- داوری، دردانه و شانه ساز زاده، محمد حسن. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، چاپ اول، نشر آتنا.
- دعایی، حبیب الله و مرتضوی، سعید. (۱۳۸۴). مهارت‌های مدیریتی. ناشر: بیان هدایت نور.
- دلوی، محمدرضا. جمشیدیان، مهدی. (۱۳۸۱). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سیمین.
- دفت، ریچاردال. (۱۳۸۶). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علمی پارسائیان، محمد اعرابی. چاپ چهارم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران. ناشر: موسسه کتاب مهربان
نشر.



زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۹). مدیریت فرامیتی و جهانی نگرش تطبیقی. چاپ اول. تهران:

انتشارات سمت.

سرتو و ساموئل. (۱۳۸۵). مهارت‌های سرپرستی. ترجمه محمدحسین جعفری نسب. ناشر: سارگل.

سهرابی، نفیسه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران و انواع فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه و راهنمایی شهرستان خمین. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خوراسگان (اصفهان).

لوتانز، فرد. (۱۳۷۴). رفتارسازمانی. ترجمه غلامعلی سرمد. تهران: موسسه بانکداری ایران.

مارتنسون، ماریا. (۱۳۸۰). بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی. تدبیر. شماره ۱۱۰. مشبكی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترم.

مورهد، ج و گریفین، آد. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی. ترجمه: سید مهدی اللوانی و غلامرضا معماززاده، چاپ نهم، انتشارات مروارید.

هرسی، پال و بلانچارد کنت. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند. تهران: انتشارات بعثت.

Caroselli, Marlen (2000). Leadership skill formangers.

Hersey, Pand Blandchar, K. H. (1996). Management of organizational behavior, servented: Englood Cliffs, NJ: Prentice- Hall-chap: 9,. Pp: 221-226.

Terry George. (1999). Principles of management, 10ed. Englood, Cliffs: Richard Trwin, Inc. P: 493.

