

شناسایی منابع قدرت مدیران و رتبه بندی آنها جهت بکارگیری مؤثر در حوزه بانکداری (مطالعه موردی: بانکهای ملی شهر سمنان)

محمد همتی

استادیار و هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

محمد مهدی فرخی

دانشگاه آزاد اسلامی، گروه تحصیلات تکمیلی، دانشکده مدیریت، سمنان، ایران

باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

محمد علی رزاقی هریس

دانشگاه آزاد اسلامی، گروه تحصیلات تکمیلی، دانشکده مدیریت، سمنان، ایران

مهدی عباد سیجانی

دانشگاه آزاد اسلامی، گروه تحصیلات تکمیلی، دانشکده مدیریت، سمنان، ایران

چکیده

قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر بوده و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد در واقع یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمان است که البته در سازمانها مدیران به آن بعنوان یک پدیده منفی می نگرند همچنین قدرت رابطه تنگاتنگی با مفهوم رهبری دارد، زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که با آن رهبر بر رفتار پیروان نفوذ می کند، انگیزد، همینطور رهبری از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می آید زیرا سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران و در پرتو فکر، کار، ابداع و ابتکار آنان شکل گیرند و پیاده شوند. پژوهش حاضر کوشش نموده است تا مدلی برای ارزیابی منابع قدرت مدیران بانکها بمنظور رفتار متناسب با کارکنان را بنمایاند، تا از قدرت بعنوان نیروی مثبت و لازم در سازمان استفاده گردد و بر این اساس دیباچه ای برای پژوهش های آتی در راستای شناسایی هرچه بیشتر عوامل تأثیر گذار قدرت در بانکها باشد. لذا به منظور دستیابی به اهداف تحقیق، "مدیران بانکهای شهر سمنان" مورد بررسی قرار گرفته است و برای جمع آوری داده ها از کتب و مقالات داخلی و خارجی و پایان نامه ها و در ادامه جهت اولویت ب تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است که در نتیجه ۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت تخصص ۴- قدرت مرجعیت ۵- قدرت اجبار، به عنوان منابع قدرت شناسایی و رتبه بندی شناخته شدند.

واژگان کلیدی: منابع قدرت، رهبری، بانک (سازمان)، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

مقدمه و ادبیات پژوهش

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در سازمانها، واضعان خط مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمانها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با بکارگیری منابع قدرت می توانند 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، ۱۳۸۳، ۴۰۲). قدرت ویژگی اساسی نقش مدیر بوده است و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد و پدیده اجتناب ناپذیر در سازمان است که بعضی از مدیران به آن به عنوان پدیده ای منفی می نگرند (اورگ، ۲۰۰۳، ۵۸). "مایلر" قدرت را، توانایی تأثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی مطرح می کند (مایر، ۲۰۰۱، ۱۰۵). "هایلند و یوسپ" اعتقاد دارند که قدرت واقعی زمانی به دست می آید که افراد با کمال میل به مدیر و یا سازمان خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر کمک کنند (هایلند و یوسپ، ترجمه اشرف العقلائی، ۱۳۷۸، ۱۵).

"الوانی" معتقد است که قدرت و نفوذ با یکدیگر در آمیخته اند و رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می گیرد (الوانی، ۱۳۸۰، ۳۸-۱۳۷).

"کیت دیویس" قدرت را در کنار سیاست مطرح کرده و معتقد است مدیران علاوه بر دارا بودن مهارتهای فنی، ادراکی و انسانی باید از قدرت سیاسی نیز برخوردار باشند (دیوس و نیواستورم، ترجمه طوسی، ۱۳۷۵، ۲۵۹).

مفهوم قدرت

در فرهنگ لغات فارسی، قدرت به معنی توانستن، توانایی داشتن، توانایی اختیار و اجبار و نیرو و قوه تأثیر گذار آمده است (فرهنگ معین، ۱۳۷۵، ۲۶۴۴).

قدرت را می توان، توان بالقوه ای دانست که هر فرد دارا است تا بوسیله آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم گیری آنها اثر گذار باشد به گونه ای که افراد مجبور می شوند کاری را انجام دهند (دون هام و دیگران، ۲۰۰۲، ۲۴-۸۱۱).

قدرت در سطح سازمانی، توانایی فرد به منظور تأثیر گذاری بر فرد یا افراد گروه، به عبارتی توانایی رهبر در استفاده از منابع و امکانات مادی و معنوی به منظور دستیابی به اهداف سازمان را می توان در سطح سازمانی قدرت قلوداد کرد (امیر کبیری، ۱۳۸۰، ۳۲۵). "وبر" اعتقاد دارد که قدرت، احتمال این است که فرد در روابط اجتماعی در موقعیتی قرار گیرد که اراده اش را علی رغم مقاومت ها تحمیل کند (وبر، ۱۹۴۷، ۵۴).

تعریف رهبری

با توجه به گستره ی بزرگ رهبری تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است که در زیر به آن ها اشاره شده است:

- رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند (جاسبی، ۱۳۷۷، ۲۲۸).

- رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند (جاسبی، ۱۳۷۷، ۲۲۹).

- رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند (رضائیان، ۱۳۸۴، ۳۷۵).

- رهبری نفوذ در مردم است به منظور به تبعیت کشاندن آنها و رسیدن به یک مقصود مشترک (هارلود کونتز و سیریل ادانل، ۱۹۵۹، ۴۳۵).

منابع و انواع قدرت مدیران

یکی از وجوه مشخصه رهبران آن است که اعمال کننده قدرت می باشند. امتیای اتزیونی Amitai Etzioni اختلاف میان قدرت مقام و قدرت شخصی را مورد بحث قرار داده است. بنظر او قدرت توانائی اثر کردن یا نفوذ کردن در رفتار است. او معتقد است که سرچشمه قدرت تشکیلات اداری، نفوذ شخصی یا هر دوی اینهاست. گفته می شود افرادی که قادرند در دیگران تأثیر گذارند و سبب شوند که آنها بخاطر مقام اداری اینان کار بخصوصی انجام دهند، دارای قدرت مقام اند و آنها که قدرتشان را از پیروان خود کسب می کنند دارای قدرت شخصی می باشند. بعضی از مردم می توانند در عین حال هر دو را داشته باشند. (پاول هرسی، ترجمه قاسم کیبیری، ۱۳۶۸، ۱۵۲)

مدیران برای دستیابی به نفوذ در افراد در محیط کار از قدرت استفاده می کنند که از منابع سازمانی و فردی سرچشمه می گیرد. این منابع را می توان به ترتیب به قدرت شغلی و قدرت شخصی تقسیم بندی کرد (هرس کویچ، ۲۰۰۲، ۸۷-۴۷۴).
بر اثر موقعیت شغلی سه پایگاه قدرت یعنی قدرت پاداش، قدرت اجبار و قدرت قانونی در اختیار مدیر قرار می گیرد و قدرت شخصی را می توان شامل قدرت تخصص و قدرت مرجعیت دانست (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱، ۲۵۸).
به نظر ماکس وبر اعمال قدرت به سه طریق در سازمانها مشروعیت می یابد که به این شرح است:

۱- اعمال قدرت بر اساس قانون: فرد بر اساس قدرت رسمی و حقوقی که پیدا کرده است به افراد و سطوح زیر دست خود فرمان می دهد.

۲- اعمال قدرت بر مبنای قراردادهای سنتی: بر مبنای آن فرماندهان و رؤسا در منطقه خود دارای تقدس هستند و زیر دستان بخاطر سنتها، فرامین آنان را اجرا می کنند.

۳- اعمال قدرت بر مبنای جاذبیت و نفوذ رهبر: قدرت و نفوذ رهبر، منحصر به فرد است و ماکس وبر از او به عنوان کاریزما یاد می کند که به مفهوم هدیه الهی است (جاسی، ۱۳۷۷، ۵۹).
رضائیان، منابع قدرت را به طور کلی به دو دسته تقسیم می کند:

۱- قدرت پست و مقام: شامل قدرت پاداش و قدرت تنبیه که به همراه پست سازمانی به افراد اعطا می شود و به کارگیری آن به روابط حسنه مدیر با مدیریت مافوق بستگی دارد.

۲- قدرت شخصی: شامل قدرت تخصص و قدرت مرجعیت است (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۸).

مهمترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به وسیله "فرنچ و راون" (john R.P. French and Bertram Raven (۱۹۵۹)) ارائه شده است. این دو محقق پنج مبنای قدرت در محیطهای سازمانی را شناسایی کرده اند که شامل

۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت اجبار ۴- قدرت تخصص ۵- قدرت مرجعیت (مورهد گریفین / ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ۱۳۸۳، ۳۸۲).

قدرت مبتنی بر قانون، در سازمانها و گروههای رسمی، احتمالاً "ساختار سازمانی آشکارترین مسیری است که فرد بدان وسیله می تواند به پایگاه قدرت دست یابد. این را قدرت قانونی (مشروع) می نامند و آن نمایانگر قدرتی است که شخص در سایه پست یا مقام سازمانی

همایش ملی پالشیهای مدیریت و رهبری در سازمانهای ایرانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان ۲۴ تیر ماه ۱۳۸۹

(در سلسله مراتب و اختیارات رسمی سازمان) به دست می آورد. هنگامی که مدیر مدرسه، رئیس بانک یا فرمانده ارتش صحبت می کنند معلمان، کارمندان بانک، و مقامات نظامی باید آنها را به کار بندند. (استیفن-پی-رابینز/ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۸۶، ۷۲۴)

"فرنج و بل" قدرت قانونی را مبتنی بر این واقعیت می دانند که صاحب قدرت، حق قانونی برای اعمال نفوذ دارد و فردی که بر او اعمال نفوذ می شود، نوعی تعهد قانونی در پذیرش آن قدرت دارد (فرنج و بل، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹، ۳۱۱). منظور از قدرت مبتنی بر پاداش این است که رهبر از طریق اعمال کنترل بر پاداشهایی که برای افراد تحت نظارت او با ارزش تلقی می شود، آنان را به انجام دادن وظایف شغلی ترغیب کند.

بطور کلی اگر مدیر بتواند بر حقوق دریافتی کارکنانش کنترل داشته باشد در مورد ارتقای آنان اظهار نظر کند و در واگذاری شغل، صاحب رأی و دارای نظر قابل توجهی باشد از قدرت پاداش بسیاری برخوردار است (قاسمی، ۱۳۸۲، ۳۵۵).

قدرت اجبار زمانی پدید می آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد. امروزه از این قدرت گاهگاهی در محیطهایی مانند کارخانه ها، باراندازها، زندان ها، کشتیهای باربری و تیمهای ورزشی استفاده می شود. بدیهی است، هر قدر مجازاتی که شخص می تواند در مورد دیگران اعمال کند شدیدتر باشد، قدرت اجبار او بیشتر خواهد بود. البته استفاده از قدرت اجبار به قیمت رنجش و دشمنی کارکنان تمام خواهد شد. (مورهد گریفین / ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ۱۳۸۳، ۳۸۴)

قدرت تخصص وسیله است که دارنده آن می تواند بدان وسیله، اطلاعات تخصص را کنترل کند، زیرا تخصص به مدیران و کارکنان این اطمینان را می دهد که قدرت نفوذ و موقعیت آنان را در سازمان تضمین نماید (هرسی و بلانچارد، ترجمه کبیری، ۱۳۸۰، ۲۴۴). سرانجام مرجعیت قدرتی است ناشی از کاریزما (فرهمنندی) یا جاذبه شخصی که از طریق روابط مطلوب میان اشخاصی که ستایش و احترام به یکدیگر را تشویق می کنند، پدید می آید و حفظ می شود (لیونس، ۱۹۹۱، ۶۳).

کاربردهای قدرت

هنگام استفاده رهبر از قدرت، سه نتیجه بالقوه حاصل می شود. این نتایج بستگی به منبع قدرت رهبر، چگونگی بکارگیری آن و ویژگی فردی زیردستان دارند:

۱- تعهد (Commitment): هنگامیکه افراد رهبر را می پذیرند و خود را با او یکی می دانند، به احتمال زیاد با کوششهای افراد برای اعمال قدرت جمع می شوند.

۲- اجابت و پذیرش (Compliance): یعنی اینکه زیردستان خواسته های رهبر را تا جایی انجام می دهند که نیاز به تلاش و صرف نیروی بیشتر نباشد.

۳- مقاومت (Resistance): یعنی اینکه زیردست با خواسته های رهبر در ستیز هستند (حقیقی، ۱۳۸۳، ۴۱۷).

بیان مسئله

با توجه به ادبیات موضوع که بر اهمیت قدرت مدیران صورت گرفته است، محقق بر آن است که منشاء قدرت مدیران را در بخش بانکی (سازمان) بررسی نموده و اهمیت نسبی آنها را تعیین نماید سپس قدرتی که متناسب برای سازمان است را ارائه دهد تا مدیران از ابزارهای لازم جهت پیشبرد اهداف سازمان و اثر بخشی پرسنل گام بردارند لذا سوال های پژوهشی ذیل را مطرح نموده است:

۱- منابع قدرت مدیران کدامند؟

۲- اولویت بندی منابع قدرت مدیران در بانک ها چگونه است؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت قدرت و ویژگی اساسی نقش یک مدیر بوده و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد. در واقع یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمان است و مفهوم قدرت، رابطه تنگاتنگی با مفهوم رهبری دارد، زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که با آن رهبر بر رفتار بیرون نفوذ می کند، که اغلب واکنشهای احساسی مثبت و منفی را بر می انگیزد. همچنین رهبری از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می آید زیرا سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران و در پرتو فکر، کار، ابداع، و ابتکار آنان شکل گیرند و پیاده شوند. لذا در عصر کنونی به جهت موضوع رقابتی بودن، توانمند ساختن کارکنان و اثر بخشی مدیران در عصر کنونی شناسایی و بکارگیری منابع قدرت مدیران متناسب با سازمان مربوطه ضروری به نظر می رسد. و مدیران نیز برای رسیدن به این اهداف می بایستی ابزارهای خاص در حوزه رفتار سازمانی بکاربندند. و بدلیل اینکه بانک ملی ایران به عنوان یکی از مهم ترین و یا قدرتمندترین بانک مطرح در کشور و حتی خارج از کشور نیز می باشد و برای حوزه بانکداری شناخت منابع قدرت مدیران و رتبه بندی هر یک از آنها اهمیت ویژه ای دارد که سازمان بر اساس آن می تواند در تصمیم گیری ها و رسیدن به اهداف و بقاء خود را تثبیت نماید.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی می باشد که هدف آن شناسایی و اولویت بندی معیارهای منابع قدرت مدیران شعب بانک ملی ایران و بمنظور ارتقای کارایی بهتر فعالیت های مدیران و کارکنان (زیردستان) می باشد، جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان شاغل در بانک های ملی و شامل مدیران ارشد که در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی می باشند استفاده شده است همچنین ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده که از دو پرسشنامه و برگرفته از منابع علمی استفاده شده است. لذا از پرسشنامه اول به منظور شناسایی اولیه منابع قدرت مدیران و از پرسشنامه دوم به منظور نظرات نهایی اهمیت هریک از آنها استفاده گردید.

مدل تحلیلی پژوهش

مدلسازی بر اساس روش AHP مبتنی بر درخت سلسله مراتب تصمیم گیری است و بیانگر مسئله تحت بررسی است که سطح یک هدف و سطح نهایی معیارهای تصمیم گیری است.

نحوه محاسبه نرخ سازگاری:

اهمیت AHP، علاوه بر ترکیب سطوح مختلف سلسله مراتب تصمیم و در نظر گرفتن عوامل متعدد، در محاسبه نرخ سازگاری (C.R) بکار می رود. نرخ سازگاری، سازگاری است که سازگاری مقایسات را مشخص می کند. این سازکار نشان می دهد که تا چه

اندازه می توان به اولویت های حاصل از اعضای گروه و یا اولویت های جدولهای ترکیبی اعتماد کرد. گاهی اوقات ممکن است که مقایسات انجام شده توسط تصمیم گیرنده سازگار نباشد. (عادل آذر، ۱۳۸۸، ۱۱۱)

تجربه نشان داده است که اگر نرخ سازگاری (C.R) کمتر از ۰/۱۰ باشد، می توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. در غیر این صورت باید مقایسات مجدداً انجام گیرد. همچنین برای مقایسه نرخ سازگاری، تحقیقات متعددی صورت گرفته است که بهترین روش استفاده آن استفاده از بردارهای ویژه است. (عادل آذر، ۱۳۸۸، ۱۱۲)

پس از نرمال سازی این ماتریس ها با کمک نرم افزار Expert Choice نرخ سازگاری به همراه اوزان هر فاکتور محاسبه شده است. با توجه به گروهی بودن تکنیک نحوه محاسبه سازگاری با استفاده از روابط زیر می باشد.

گام ۱: بردار مجموع وزنی معیارهای اصلی براساس رابطه:

$$WSV = A \times W$$

گام ۲: بردار سازگاری براساس رابطه:

$$CV = \frac{WSV}{W}$$

گام ۳: محاسبه شاخص سازگاری براساس رابطه:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

در مخرج این رابطه به علت گروهی بودن تحلیل ها n در نظر گرفته می شود.

گام ۴: محاسبه نرخ سازگاری بر اساس رابطه:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

جدول (۳-۴) شاخص سازگاری تصادفی RI =

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
RI	۰	۰	۰.۵۸	۰.۹	۱.۱۲	۱.۲۴	۱.۳۲	۱.۴۱	۱.۴۵	۱.۴۹	۱.۵۱	۱.۴۸	۱.۵۶	۱.۵۷

(Saaty, ۱۹۸۰)

- ماتریس بهنجار شده:

در ادامه ماتریس های بهنجار شده به همراه اوزان معیارها و WSV و CV و نرخ سازگاری ماتریس مقایسه زوجی شده است.

جدول ۱: ماتریس نرمالایزه شده مقایسات زوجی تلفیقی معیارها

CV	WSV	اوزان	قدرت مرجعت	قدرت پاداش	قدرت قانونی	قدرت تخصص	قدرت اجبار	
۵.۰۵	۰.۴۱	۰.۰۸	۰.۰۷	۰.۰۸	۰.۱۲	۰.۰۵	۰.۰۸	قدرت اجبار
۵.۰۸	۰.۹۴	۰.۱۸	۰.۱۵	۰.۱۵	۰.۱۸	۰.۱۷	۰.۲۸	قدرت تخصص
۵.۱۱	۱.۷۸	۰.۳۵	۰.۳۹	۰.۴۰	۰.۳۶	۰.۳۵	۰.۲۴	قدرت قانونی
۵.۱۲	۱.۲۰	۰.۲۴	۰.۲۵	۰.۲۳	۰.۲۱	۰.۲۶	۰.۲۳	قدرت پاداش
۵.۱۱	۰.۷۸	۰.۱۵	۰.۱۵	۰.۱۳	۰.۱۳	۰.۱۷	۰.۱۷	قدرت مرجعت

در این ماتریس (جدول ۱) نیز نرخ ناسازگاری محاسبه شده برابر با ۰.۱۶۸۵ می باشد که از مقدار ۰.۱ بسیار کمتر بوده و نشان از سازگار بودن ماتریس تلفیقی به دست آمده از نظر پاسخ دهندگان به مقایسات زوجی می باشد.

نتیجه گیری:

قدرت ویژگی اساسی نقش مدیر بوده و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد لذا مدیران در زمینه هدایت و وارد کردن کارکنان با کار و در به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با ابزار و منابع مختلفی سروکار دارند که با بکارگیری این منابع و ابزارها بر زیردستان نفوذ می کنند و رفتار آنان را مطابق خواست و انتظارات خویش تغییر می دهند همچنین به کارگیری مؤثر قدرت، چالشی دشوار برای رهبران، کارکنان و سازمانهاست، مدیران باید با استفاده مناسب از ابزار و منابع قدرت، موجب ایجاد حس تعهد در کارکنان گردند، زیرا نیروی انسانی، متعهد است که سازمان را در دستیابی به اهداف یاری نماید و همین طور باید به این نکته توجه نمود که موقعیتهای، مدیران را وادار می کند تا رفتار خاصی را از خود بروز دهند. از آنجا که رفتار انسان تحت تأثیر متغیرهای پیچیده روانی، بیولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی شکل می گیرد، مدیران باید با علم به مسائل ذکر شده، منابع قدرتی را بکار گیرند که نسبت به دیگر منابع، کارساز و مؤثرترند.

معمولاً مدیرانی که دارای تجربه، دانش، مهارت و قضاوت منطقی و درست تری در ارزیابی امور باشند، طبعاً "مورد علاقه بیشتر زیردستان می باشند. وجود این مدیران با این ویژگیها در محیط کاری، موجب ایجاد اطمینان و اعتماد بیشتر کارکنان به آنان می گردد و کارکنان با دل و جان، کار را به شکل صحیح و بهینه، بدون فوت وقت و اسراف منابع انجام می دهند و مدیرانی که از قدرت مرجعیت استفاده می کنند، دارای مدیریت تأثیر گذار و اثر بخش هستند، رفتار قابل قبولی دارند، مورد اعتماد زیردستان و منصف تر از دیگران هستند. زیر دستان نیز آنها را به دلیل جاذبه و گیرایی شخصی و صفات ممتاز و خاصی که دارند به عنوان الگوی خویش از نظر رفتار و نگرش بر می گزینند و دوست دارند هویت خود را با آنان تعیین کنند.

بطور کلی می توان گفت همه مدیران برای حفظ موقعیت خود و سازمانشان، نیازمند بکارگیری قدرت هستند و مدیرانی موفق هستند که ضمن شناخت منابع قدرت و آگاهی از اثرات آنها و با در نظر گرفتن شرایط روحی و روانی کارکنان و جو سازمانی، درست و بجا از آن منابع استفاده کنند تا در انگیزش کارکنان و بهبود و موفقیت سازمان مؤثر واقع شود در نهایت منابع قدرت مدیران در بانک های ملی شهرستان سمنان مورد بررسی ر رتبه بندی شدند که ۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت تخصص ۴- قدرت مرجعیت ۵- قدرت اجبار، اهمیت بکارگیری آنها را در حوزه مربوطه را نشان می دهد.

منابع و مآخذ

- ۱- آذر، عادل و علی رجب زاده (۱۳۸۸) "تصمیم گیری کاربردی (رویکرد M.A.D.M)" نگاه دانش، چاپ سوم،
- ۲- استیفن-پی-رابینز / ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۶) "رفتار سازمانی، مفاهیم-نظریه ها و کاربردها" دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد دوم، چاپ یازدهم.
- ۳- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) "مدیریت عمومی" نشر نی، تهران.
- ۴- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۰) "سازمان و مدیریت"، انتشارات ملک، چاپ دوم، تهران.
- ۵- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۱) "مدیریت رفتار سازمانی"، مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ سوم، تهران.
- ۶- حقیقی، محمد علی (۱۳۸۳) "مدیریت رفتار سازمانی"، نشر ترمه، چاپ سوم، تهران.

- ۷- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۷) "اصول و مبانی مدیریت"، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هشتم، تهران.
- ۸- رضائیان، علی (۱۳۸۴) "مدیریت رفتار سازمانی"، سمت، چاپ ششم، تهران.
- ۹- رضائیان، علی (۱۳۸۰) "مبانی رفتار سازمانی"، انتشارات سمت، چاپ چهارم، تهران.
- ۱۰- فرنچ، وندال و سیسیل اچ بل (۱۳۷۹) "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات اشرافی، تهران.
- ۱۱- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲) "تئوری های رفتار سازمانی"، انتشارات هیأت، تهران.
- ۱۲- کیت دیویس و جان نیواستورم/ ترجمه محمد علی طوسی، (۱۳۷۵) "رفتار سازمانی در کار"، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۱۳- مورهد گریفین/ ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده (۱۳۸۳) "رفتار سازمانی" مروارید، چاپ هشتم، تهران.
- ۱۴- معین، محمد (۱۳۷۵) "فرهنگ معین"، انتشارات امیرکبیر.
- ۱۵- هایلند، پروس و یوسپ، مرل/ ترجمه اشرف العقلائی (۱۳۷۸) "نکته های ضروری مدیران"، انتشارات وثیقی، چاپ اول، تهران.
- ۱۶- هرسی، پال و بلانچارد، کنت/ ترجمه قاسم کبیری، (۱۳۸۰) "مدیریت رفتار سازمانی"، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هفتم، تهران.
- ۱۷- هرسی، پال و بلانچارد، کنت / ترجمه قاسم کبیری (۱۳۶۸) "مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی"، انتشارات فرهنگی جهاد دانشگاهی.

- ۱۸- Dunham, R.B., et al. (۲۰۰۲). Individual and organizational strategies for coping with organizational power. Academy of management, Vol ۲۱, PP: ۸۱۱-۲۴.
- ۱۹- Harold Koontz and Cyril O, Donell, Principles of Management, ۲nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, ۱۹۵۹), P: ۴۳۵.
- ۲۰- Herscoviteh, L. (۲۰۰۲). Commitment to organizational change: Extension of a three – component model. Journal of applied psychology, Vol. ۸۷, PP: ۴۷۴-۸۷.
- ۲۱- Levenson, H. (۱۹۹۱). Differentiating among internality, powerful others and change. In H. Lefcourt (Ed). Research with the locus of control construct, Vol. ۱, P: ۶۳.
- ۲۲- Meyer, J.P. (۲۰۰۱). Powerment in the workace: Toward a general model Human resource management review, vol. ۱۱, P: ۱۰۵.
- ۲۳- Oreg, S. (۲۰۰۳). Resistance to change power: Developing an individual difference measure. Journal of applied psychology, vol. ۸۸, P: ۵۸.
- ۲۴- Saaty T., (۱۹۸۰) The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.
- ۲۵- Weber, M. (۱۹۴۷). The theory of social and economic organization, New York, Free press, P: ۵۴.