

بررسی اولویت‌بندی استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از انواع قدرت

به روش AHP

حسین نصیری‌باری^۱

اکبر پیوسته^۲

چکیده

در مدیریت و متون معتبر علوم اجتماعی، قدرت مفهوم نسبی است که برای توصیف قدرت مرئی یا کتتری که یک فرد و یا یک واحد فرعی سازمانی بر روی دیگران دارد، به کار برده شده است. مدیران سازمان‌ها در شکل‌گیری و ساخت فرهنگ سازمانی اداره و سازمان نقش مهمی دارند. مدیران برای انجام امور و هدایت کارکنان بایستی از قدرت کافی جهت نفوذ بر رفتار کارکنان تحت امر خود، برخوردار باشد و متناسب با موقعیت و فرهنگ سازمانی از انواع قدرت، به طور درست و منطقی استفاده کنند. هدف کلی این تحقیق تعیین استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از مفیدترین نوع قدرت در سازمان است؛ سؤال اصلی تحقیق، تعیین چگونگی اولویت‌بندی استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از انواع قدرت با روش AHP است. نوع تحقیق کاربردی است و با توجه به اینکه روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه و توزیع آن مقدر می‌شود بنابراین تحقیقی پیمایشی است. حجم نمونه ۶۰ نفر و از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و نتایج استخراج شده از تحقیق نشان می‌دهد که قدرت مرجعیت برترین قدرت مورد قبول و استفاده‌ی مدیران است. با توجه به موارد یاد شده در این پژوهش به بررسی اولویت‌بندی استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از انواع قدرت با روش AHP پرداخته می‌شود با امید به اینکه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، مورد استفاده‌ی محققان، مسئولان، مدیران و فرماندهان قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیر، مدیریت، قدرت، AHP، سازمان.

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی.

مقدمه

موضوع قدرت نه امری دور از ذهن است و نه چیزی اسرارآمیز. در واقع همان‌طور که آدولف برل^۱ اظهار کرده، هیچ‌کس نباید با این احساس به آن بپردازد که قدرت رازی است که تنها اشخاص متمایز قادرند در آن رخنه کنند. برتراند راسل^۲ به این اندیشه گروید که قدرت همراه با شوکت، بالاترین آرزو و بزرگترین پاداش بشر است. (لوکس، ۱۳۷۰، ۳۰۱)

از سوی دیگر سازمان‌های دولتی از مهمترین و ارزنده‌ترین سازمان‌هایی است که هر کدام رسالت عظیم و مهمی را برعهده دارند و در این میان باید فرهنگ سازمانی با توجه به اهداف عالی آن‌ها شکل پذیرد و تأثیرپذیری فرهنگ از عوامل متعدد از جمله قدرت مدیران در جهت پیشبرد و نیل به این اهداف باشد.

در دنیایی که تغییرات و تحولات با توجه به یافته‌های علوم مدیریتی به صورت قانون درآمده است و مدیران مجبور اند در نحوه‌ی مدیریت خود از قوانین تازه‌ای استفاده کنند، لاجرم استفاده از انواع قدرت توسط مدیران نیز متحول می‌شود. لذا باید در روش‌های اعمال مدیریت بر کارکنان و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمان نیز توجه خاصی مبذول گردد. تا ضمن ارزشیابی از انواع قدرت مورد استفاده‌ی مدیران، اثربخشی آن‌ها نیز مورد مطالعه و ارزیابی قرار گیرد و تأثیر آن را در دسترسی به اهداف سازمانی مشخص شود.

اهمیت مطالعه‌ی قدرت در مدیریت آموزشی به دلیل نقش راهبردی آن در دسترسی به اهداف سازمان است. (شریعتی، ۱۳۸۰، ۴۵)

مدیران سازمان‌ها در شکل‌گیری و ساخت فرهنگ اداره و سازمان نقش مهمی دارند. مدیران برای انجام امور و هدایت کارکنان بایستی از قدرت کافی جهت نفوذ بر رفتار

1- Adolf Berl.

2 - Bertrand Russell.

کارکنان تحت امر خود، برخوردار باشند و متناسب با موقعیت و فرهنگ سازمانی از انواع قدرت، به طور درست و منطقی استفاده کنند. با توجه به موارد یاد شده در این پژوهش به بررسی اولویت‌بندی استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از انواع قدرت به روش AHP پرداخته می‌شود.

تشریح و بیان موضوع

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماعی کنونی اند و مدیریت مهمترین عامل در حیات، رشد و یا مرگ سازمان‌هاست و روند حرکت از «وضع موجود» به «وضع مطلوب» به وسیله‌ی مدیریت هدایت می‌شود.

نقش اصلی و کلیدی مدیران، ایجاد چنان فضایی در سازمان است که کارکنان بتوانند توسعه یابند، کارهای برجسته انجام دهند و به دیگران فرزاندگی آموزش دهند.

از طرف دیگر مدیران با استفاده از قدرت مدیریت خود که آن هم ناشی از عوامل مختلف است، مدیریت خود را اعمال می‌کنند. قدرت یعنی توان نفوذ، منبعی است که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمان‌برداری یا قبول مسئولیت وا دارد. این بدان علت است که قدرت می‌تواند جنبه‌های ناخوشایند نیز داشته باشد... رهبرانی که قدرت را می‌شناسند و می‌دانند که آن را چگونه به کار گیرند از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به کار نمی‌گیرند، اثربخش‌تر هستند. لازم است بدانیم که برای نفوذ موفقیت‌آمیز در رفتار دیگران، رهبر باید از تأثیر قدرت بر شیوه‌های مختلف رهبری آگاه باشد. (هرسی، بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۲۹)

اما در این‌جا این سوال مطرح است که از دیدگاه مدیران و فرماندهان کدام یک از منابع قدرت بر اعمال مدیریت آنان مؤثرتر عمل می‌کند؟ که این سؤال نیز با استفاده از روش اولویت‌بندی و انتخاب AHP پاسخ داده خواهد شد. بنابراین این تحقیق در پی آن است که با توجه به مسائل و ابهام‌های موجود در زمینه‌ی اولویت‌بندی و استفاده‌ی مدیر از انواع پایگاه‌های قدرت را مورد بررسی قرار داده و با توجه به نتایج این

پژوهش چشم‌اندازی از رابطه‌ی بین انتخاب پایگاه‌های قدرت توسط مدیر در سازمان‌ها و ادارات دولتی ترسیم کند. نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌تواند در پیش‌بینی قدرت مورد استفاده‌ی مدیران و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مورد استفاده قرار گیرد و بی‌توجهی به موضوع یاد شده مشکلات عدیده‌ای را در مدیریت سازمان‌ها پیش خواهد آورد. سازمان‌های دولتی از عظیم‌ترین سرمایه‌هایی است که هر کشور برای پیشرفت سلامت اجتماعی و اقتصادی و انجام امور مردم خود در اختیار دارد و مدیران سازمان‌ها شغلی چندوجهی دارند که شامل تعیین اهداف، سازماندهی، وظایف تشویق و ترغیب کارمندان، بازنگری نتایج و تصمیم‌گیری است. مدیران سازمان‌های یاد شده در راستای انجام وظیفه خود برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام کارمند، هدایت، هماهنگی و بازنگری را انجام می‌دهند. بنابراین بدون ارتباط کافی، وظایف به انجام نرسیده، اهداف برآورد نشده و تصمیمات اجرا نمی‌گردند. (هرسی، بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۹۰)

سؤالات تحقیق

سؤال اصلی: سؤال اصلی تحقیق عبارت است از اولویت‌بندی استفاده‌ی مدیران و فرماندهان از انواع قدرت با روش AHP چگونه است؟

سؤالات فرعی:

- استفاده‌ی مدیران از قدرت مبتنی بر قانون در سازمان در چه اولویتی قرار دارد؟
- استفاده‌ی مدیران از قدرت مبتنی بر پاداش در سازمان در چه اولویتی قرار دارد؟
- استفاده‌ی مدیران از قدرت مبتنی بر اجبار در سازمان در چه اولویتی قرار دارد؟
- استفاده‌ی مدیران از قدرت مبتنی بر مرجعیت در سازمان در چه اولویتی قرار دارد؟
- استفاده‌ی مدیران از قدرت مبتنی بر تخصص در سازمان در چه اولویتی قرار دارد؟

چارچوب نظری تحقیق

پژوهشگران در این پژوهش جهت چهارچوب نظری از مدل «فرنج و ریون» استفاده کرده اند. «فرنج و ریون» برای نخستین بار به بررسی پایگاه‌های قدرت پرداختند و ۵ پایگاه قدرت را بر شمردند. از دیدگاه آنان ۵ پایگاه قدرت که مدیران برای دستیابی به نفوذ^۱ در افراد و در محیط کار از آن‌ها استفاده می‌کنند، عبارت اند از: (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۴۶)

۱- قدرت مبتنی بر تخصص

۲- قدرت مبتنی بر مرجعیت

۳- قدرت مبتنی بر اجبار

۴- قدرت مبتنی بر پاداش

۵- قدرت مبتنی بر قانون

پنج نوع پایگاه قدرت وجود دارد. آیا شخص مورد بحث دارای یک یا چند پایگاه قدرت است؟ پاسخ مثبت به این پرسش‌ها بیانگر این است که وی دارای چندین قدرت است.

* این شخص می‌تواند کار را بر دیگران سخت بگیرد و شما نمی‌خواهید کاری بکنید که موجب عصبانیت وی شوید. (قدرت مبتنی بر زور و اجبار)

* این شخص می‌تواند مزایای ویژه یا پاداش‌های خاصی را به افراد بدهد و شما می‌خواهید کاری بکنید که از چنین مزایایی برخوردار شوید. (قدرت پاداش مبتنی بر پاداش)

* این شخص حق دارد که موقعیت شما را تعیین کند، به شما مسئولیت‌هایی بدهد و از شما بخواهد آن مسئولیت‌ها را عهده دار شوید. (قدرت قانونی)

* شخص دانش و تجربه‌ای دارد که باعث می‌شود شما به او احترام بگذارید و شما در بسیاری از موارد به او مراجعه می‌کنید. (قدرت مبتنی بر تخصص)

* شما شخص را دوست می‌دارید و از انجام هر کاری برای او لذت می‌برید. (قدرت مرجع)

(اقتباس از رابینز، ۱۳۸۱: ۲۴۶)

تعاریف مفهومی

تعریف قدرت: قدرت را می‌توان توانائی اشخاص یا گروهها در اثر نهادن بر عقاید و ارزشهای فکری اشخاص یا گروههای دیگر، یا وادار کردن آنها به انجام اعمال خاص و یا بازداشتن آنها از انجام کاری تعریف کرد (نصیری، ۱۳۸۸، ۱۹۲). قدرت یعنی توان نفوذ، منبعی است که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمانبرداری یا قبول مسئولیت وادارد. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۲۹)

«... همان گونه که انرژی یک مفهوم بنیادی در علم فیزیک است، قدرت نیز از مفهومی اساسی در دانش اجتماعی برخوردار است ...» برتراند راسل^۱ (هیگس و گولت، ۱۳۷۷: ۱۳)

قدرت به معنی توانایی واقعی یا بالقوه‌ی تأثیرگذاری بر دیگران در سمت و سوی مطلوب است. قدرت به معنی توانایی انجام کارها به شیوه‌ی دلخواه خویش است. «قدرت» به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که بر فردیت و برابری تأکید می‌ورزند، واژه‌ای سرشار از بار عاطفی است. (اندرسون و کپیر یانو، ۱۳۷۷: ۲۴۰)

قدرت را می‌توان هم‌چون ابزاری بسیار اثربخش به کار گرفت. پژوهشگران قلمرو سازمان به‌گونه‌ای فزاینده ارزش تشخیص و به کارگیری آن در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی را خاطر نشان می‌کنند. و این مفهوم قدرت را از ابزار پلید اعمال زور به

ابزاری برای کنش مثبت دگرگون ساخته‌اند. به هر حال این واقعیت هنوز پابرجاست که رفتار پرخاشگرانه‌ی مبتنی بر قدرت می‌تواند برخورد ایجاد کند که اغلب مایه‌ی بروز نابسامانی است. (اندرسون و کپیریانو، ۱۳۷۷، ۲۴۰)

معمولاً در این مورد اتفاق نظر وجود دارد که قدرت بیانگر روابطی است که بین عوامل اجتماعی وجود دارد. یک عامل اجتماعی مفروض (مقصود ما یک نفر، یک واحد فرعی یا فرعی سازمان است) نسبت به برخی دیگر از عوامل اجتماعی دارای قدرت بیشتر و نسبت به برخی دیگر دارای قدرت کمتری است.

برای اینکه قدرت در یک رابطه یا یک موقعیت خاص معنی پیدا کند، از دیدگاه عمومی یک شخص «با قدرت» یا «بی‌قدرت» نیست بلکه تنها نسبت به سایر عوامل اجتماعی در یک رابطه‌ی اجتماعی دارای قدرت یا بدون قدرت می‌شود. (شفرتیز و استیون اوت، ۱۳۸۱: ۷۸۱)

در سازمان‌های اثربخش، قدرت به وسیله‌ی افراد هوشمند با ظرافت توسعه و پرورش می‌یابد و اعمال می‌شود. (شمرهورن، هانت، ازیورن، ۱۳۷۸: ۲۰۷)

برل^۱ متذکر می‌شود که قدرت، یکی از اساسی‌ترین عناصر موجود در هر یک از سطوح سازمان انسانی است ... بدون قدرت، هیچ سازمان و هیچ فرمانی وجود نخواهد داشت. اگر کسی یک بررسی جزئی‌نگرانه از مقوله‌ی قدرت داشته باشد، بدون شک درمی‌یابد که قدرت، مرکزی‌ترین مکان را در سازمان داراست. با این حال هنوز در بررسی سازمان و مدیریت، قدرت به عنوان یک متغیر فراموش شده و کم‌اهمیت در نظر گرفته می‌شود. (هیکس و گولت، ۱۳۷۷: ۱۴)

انواع قدرت

منشأ قدرت در کجاست؟ آن چیست که یک فرد یا یک گروه می‌تواند در سایه‌ی وجود آن بر دیگران اعمال نفوذ کند؟ دو پژوهشگر به نام‌های «فرنیچ و ریون» برای نخستین بار به این پرسش‌ها پاسخ دادند و ۵ پایگاه قدرت را برشمردند. از دیدگاه آنان ۵ پایگاه قدرت عبارت‌اند از: قدرت مبتنی بر اجبار، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر تخصص، قدرت قانونی و قدرت مبتنی بر مرجعیت که سازمان‌های دولتی برای تحقق اهداف آموزشی و نفوذ در کارکنان به آن‌ها نیاز دارند در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۴۶)

تعریف قدرت قانونی: قدرت قانونی نیرویی است که در نقش و پست و سلسله مراتب سازمانی مقرر شده است. (لاننبورگ و اورنستین، ۱۳۸۲: ۱۹۷) قدرت قانونی نمایانگر قدرتی است که شخص در سایه‌ی پست یا مقام سازمانی (در سلسله‌مراتب و اختیارات رسمی سازمان) به دست می‌آورد. (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۴۸)

تعریف قدرت پاداش: تصور حاصل از توانایی لازم برای تأمین آنچه مالکیت‌اش مورد علاقه‌ی مردم است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۳۸) قدرت پاداش بر مبنای درک کارمند از توانایی توزیع یا مضایقه‌ی پاداش‌های باارزش و به‌ویژه توسط مدیر است. در واقع کارمند مدیر را در تأمین آنچه مالکیت‌اش مورد علاقه کارکنان است، مانند کمک‌های مالی، تقدیر کتبی و شفاهی توانا می‌بیند. (کورمن، ۱۳۷۰: ۱۵۳)

تعریف قدرت اجبار (قهریه): قدرت قهریه (اجبار) نقطه‌ی مقابل قدرت پاداش است. قدرت قهریه به توانمندی رهبر در کنترل و اعمال تنبیه نسبت به زیردستانی که از رهنمودهای رهبری سرپیچی می‌نمایند، مربوط می‌شود. (لاننبورگ، اورنستین، ۱۳۸۲: ۱۹۸) قدرت اجبار از ظرفیت ایجاد ترس در کارکنان نشأت می‌گیرد و بر مبنای تصور و درک کارمند در رابطه با این امر است که مدیر دارای قدرت اعمال تنبیه بوده و توانایی لازم برای مجازات را دارد. (لوتانز، ۱۳۷۴: ۶۹۸)

تعریف قدرت مرجعیت (مشروعیت): قدرت مرجعیت توانمندی رهبران در گسترش زیردستان توسط قدرت شخصیت خودشان است. به تعبیری این یک نوع موهبت الهی رهبر است که احترام دیگران را به خود جلب و جذب می‌نماید. (لاننبورگ و اورنستین، ۱۳۸۲: ۱۹۸) کارمندان از آن جهت طبق خواست مدیر عمل می‌کنند که مدیر خود را تمجید می‌کنند و می‌خواهند مانند او یا مورد تأیید او قرار بگیرند. (ساعتچی، ۱۳۷۰: ۵۰۷)

تعریف قدرت تخصص: تصور این که رهبر تحصیلات، تجربه و تخصص مربوط را دارد، رهبری زمانی موثر است که رهبر دارای تخصص بوده و از دانشی برخوردار باشد که مورد احترام پیروان بوده و برای آنان دارای اهمیت باشد. (بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۴۰) قدرت تخصص براساس توانایی ویژه یا دانشی است که رهبر دارد و مورد نیاز گروه می‌باشد. (لاننبورگ و اورنستین، ۱۳۸۲: ۱۹۸)

انواع قدرت‌هایی که در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، در برگیرنده‌ی قدرت فیزیکی، اقتصادی، علمی، اجرایی، شخصیتی، موقعیتی و اعتمادی- پنداری (ایدئولوژیکی) است. تمام انواع قدرت ناشی از احساس قدرت شخص است که همواره از جانب شخص به اجرا درمی‌آید. بدین ترتیب نهادها و سازمان‌ها، به خودی خود، دارای قدرت و مجری آن نیستند بلکه باید توجه داشت که قدرت از سوی کسانی اعمال می‌شود که نقش‌های سازمانی دارند. (هیکس، ری‌گولت، ۱۳۷۷: ۳۰) انواع قدرت به قرار زیر اند:

قدرت فیزیکی: نخستین نوع از قدرت اشخاص که در سازمان‌ها به کار می‌رود، قدرت فیزیکی است. قدرت فیزیکی اغلب از آنچه به نظر می‌رسد، مهم‌تر می‌نماید، زیرا معمولاً از دید پنهان است، در هر حال زمینه‌ی استفاده از آن همواره موجود است و بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها بر اساس «قدرت فیزیکی پنهان» انجام می‌پذیرد. مثل استفاده‌ی پلیس از قدرت خود در مواقعی که شورش یا اغتشاش وجود دارد.

قدرت اقتصادی: قدرت اقتصادی ناشی از مالکیت یا کنترل پول یا منابع دیگر را باید دومین قدرت بشمار آورد. قدرت اقتصادی با پرداخت یا با وعده‌ی پرداخت، یا خودداری یا تهدید به خودداری از پرداخت پول یا سایر کالاهای اقتصادی اعمال می‌شود.

قدرت علمی یا قدرت مبتنی بر دانش و آگاهی: سومین قدرت بر پایه‌ی دانش و آگاهی شکل می‌گیرد. به زبان ساده می‌توان گفت، مهارت‌های ویژه و تخصص کارکنان و سایر کارشناسان موجب قدرتمندی آنان می‌شود. افزون بر این، احراز مشاغل بسیار مهم، برخورداری از بسیاری از دانش‌ها و علوم را الزام‌آور می‌سازند. ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید «دانایی، توانایی است»^۱ در برگرفته‌ی چنین حقیقتی است.

قدرت اجرایی: مدیران و افرادی که در سازمان‌ها به کار مشغول‌اند، در صورتی که وظایف خود را به خوبی انجام دهند، معمولاً مورد ستایش قرار می‌گیرند. آنان نه تنها قدرت خود را از طریق موفقیت در انجام وظیفه کسب می‌کنند، بلکه از طریق پیروی کسانی که بر کار آنان اشراف دارند افرادی که علاقمندند از خدمات و عملکردهای آنان برخوردار شوند نیز سود چنین قدرتی را به دست می‌آورند.

قدرت ناشی از شخصیت: برخی از افراد دارای ویژگی «جاذب و متنفّذی»^۲ هستند که موجب احترام و تحسین می‌شود. گاهی احساس عشق و عاطفه در هم می‌آمیزند... جذابیت فیزیکی نیز به نوبه‌ی خود می‌تواند در کسب قدرت، مهم و مؤثر باشد.

قدرت ناشی از موقعیت یا جایگاه سازمانی فرد^۳ (قدرت ناشی از مقام): قدرت اغلب از موقعیت فرد ناشی می‌شود، اشخاصی که در مراتب بالا و یا در موقعیت‌های اجتماعی قرار دارند، قدرت خود را از این منبع کسب می‌کنند. از قدرت موقعیتی،

1 - Knowledge is power

2 - charisma

3 - positional power

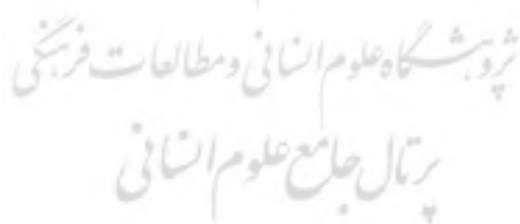
گاهی اوقات، با عناوین قدرت نهادی، سنتی، اداری یا رسمی و قانونی نیز یاد می‌شود. در برخی موارد نیز این قدرت را «اقتدار» می‌نامند.

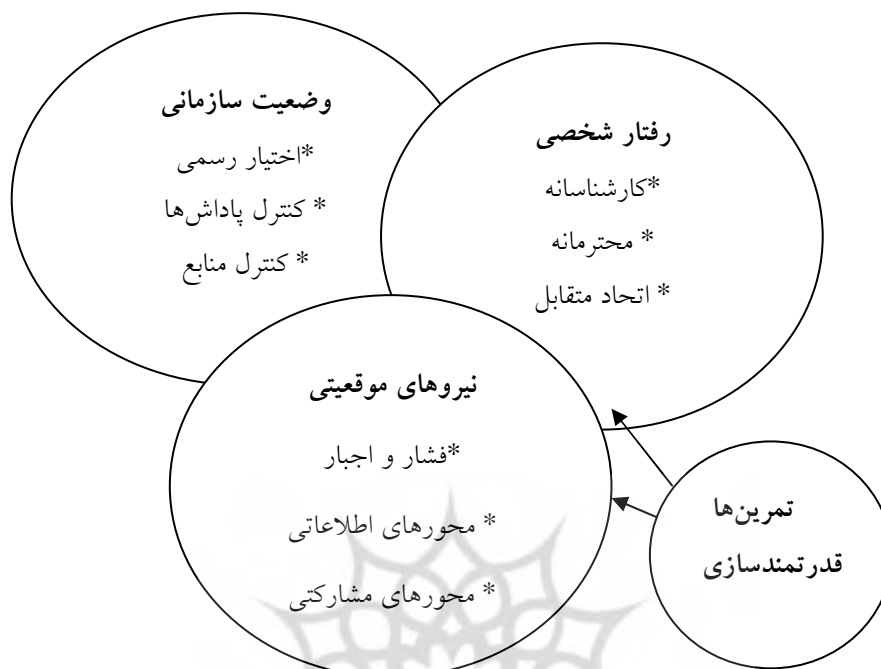
قدرت عقیدتی (ایدئولوژی):^۱ سرانجام در مجموعه‌ی قدرت‌ها می‌توان از قدرت ایدئولوژیکی یا عقیدتی نام برد. چنانچه فردی دارای یک پندار، یک اعتقاد یا یک نظام فکری باشد که بدین وسیله ذهن را تسخیر کند و یا دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و نیازهای آنان را برآورده سازد، او قادر خواهد بود که قدرتمند شود. (مشبکی، ۱۳۷۷: ۷۸)

قدرت از کجا سرچشمه می‌گیرد و چرا برخی از مردم قدرتمندتر از دیگران هستند؟

همپوشانی دوایر در شکل زیر بر انحصاری نبودن هر سه منبع تأکید دارد یعنی وضعیت سازمانی، رفتار شخصی و نیروهای موقعیتی. یعنی یک شخص می‌تواند با استفاده از دو یا حتی هر سه مورد این منابع قدرت خویش را بالا ببرد. (Cook,

(Hunsaker, 2001

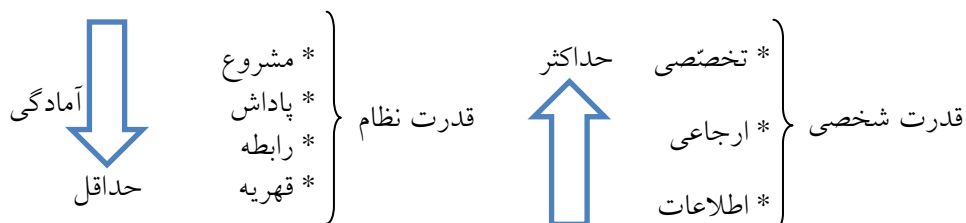




شکل (۱-۱) منابع سه‌گانه‌ی قدرت (Cook, Hunsaker, 2001)

سیستم‌های بی‌شمار دیگر تقسیم‌بندی قدرت نیز تدوین گردیده، اما چارچوبی که به وسیله‌ی فرنچ و ریون مطرح شده است به نظر می‌رسد که از همه بیشتر مورد قبول قرار گرفته باشد. بعداً ریون با همکاری کروگلانسکی^۱ یک پایگاه قدرت دیگر - قدرت اطلاعات - را شناسایی کرد. سپس در سال ۱۹۷۹ هرسی و گلداسمیت^۲ یک پایگاه دیگر - قدرت رابطه - را پیشنهاد کردند. این هفت پایگاه قدرت که به عنوان وسایل بالقوه‌ی توفیق نفوذ در رفتار دیگران شناسایی شده‌اند، در شکل زیر نشان داده شده است. (نقل از هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۳۴)

1 - Kruqlanski
2 - Goldsmith

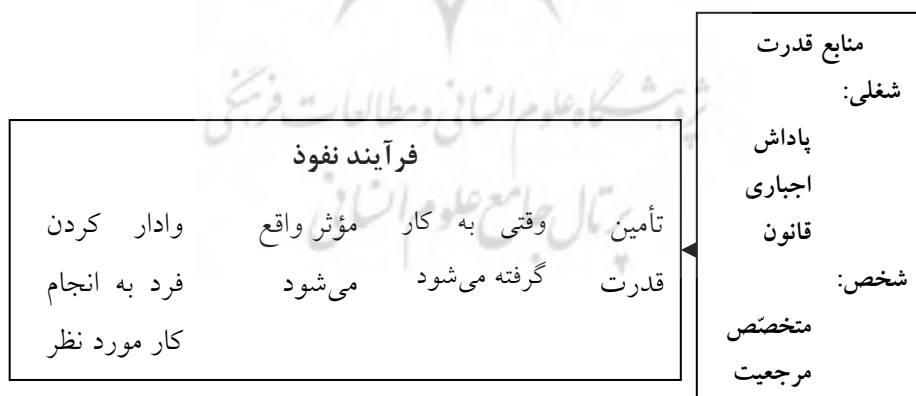


پایگاه‌های قدرت دارای اهمیت در سطوح مختلف آمادگی (اقتباس از هرسی و بلاچارد، ۱۳۷۸)

قدرت و نفوذ

اساس قدرت عبارت است از کنترل رفتار دیگران. قدرت آن نیرویی است که باعث انجام کارها به نحو مورد نظر می‌شود، در حالی که نفوذ یک واکنش رفتاری به عمل قدرت است. مدیران برای دستیابی به نفوذ^۱ در افراد و در محیط کار از قدرت استفاده می‌نمایند که از منابع سازمانی و فردی که در شکل نشان داده شده است، سرچشمه می‌گیرد. ما این منابع را به ترتیب قدرت شغلی^۲ و قدرت شخصی^۳ می‌نامیم:

منابع قدرت و فرآیند نفوذ (اقتباس از شرمهورن و همکاران، ۱۳۷۸)



- 1 - Influence
- 2- Position power
- 3 - Personal power

مفهوم جدیدی از قدرت

دایان تریسی^۱ مشاور مدیریت در نیویورک یک مفهوم جدیدی از قدرت را پیشنهاد می‌کند. این مفهوم اخیراً در ادبیات آموزش «به قدرت رساندن» مشهور شده است. توصیه‌ی جدید این است که شما می‌توانید بالاترین قدرت را کسب کنید اگر آن را به افرادی که برای شما کار می‌کنند، بدهید. تریسی می‌گوید آن نیرو و تحت همان اصول همانند عشق عمل می‌کند: هر چه بیشتر به دیگران بدهید، به همان اندازه بیشتر از آن‌ها دریافت خواهی کرد. ضمناً پیشنهاد می‌نماید که رهبران می‌توانند قدرت و فرصت‌های موفقیت خود را به حداکثر برسانند. تا با قادر نمودن کارمندانی که تحت نظارت دارند قدرت و موفقیت مورد نظر خود را به دست آورند. (نقل از لانیبورگ، اورانسیتن، ۱۳۸۲: ۲۰۱)

دایان تریسی نظریه خود را از به قدرت رساندن با پیشنهادهای علمی بر چگونگی توزیع مجدد قدرت پی‌می‌گیرد. او اصول دهگانه‌ای را برای به قدرت رساندن پیشنهاد می‌کند:

- ۱- به مردم بگویید که چه مسئولیتی به عهده‌ی آن‌هاست.
- ۲- به آن‌ها اقتداری برابر با مسئولیتی که به آن‌ها داده شده تفویض کنید.
- ۳- استانداردهای برتری را تعیین کنید.
- ۴- آموزش مورد نیاز آن‌ها را برای آن‌ها مهیا کنید.
- ۵- به آن‌ها دانش و اطلاعات بدهید.
- ۶- به دنبال عملکرد به آن‌ها بازخورد بدهید.
- ۷- آن‌ها را برای موفقیتی که کسب کرده‌اند، شناسایی کنید.
- ۸- به آن‌ها اعتماد کنید.
- ۹- به آن‌ها اجازه‌ی شکست بدهید.
- ۱۰- با آن‌ها با احترام و عزت رفتار کنید. (همان منبع)

قدرت و سیاست

رهبران جملگی با قدرت و سیاست سر و کار دارند. قدرت، توانایی نفوذ بر دیگران و رویدادهاست. قدرت همانند سهامی است که رهبر در شرکت خود دارد و راه نفوذ وی را بر دیگران می‌گشاید. قدرت با اختیار تفاوت دارد، زیرا اختیار از مدیریت بالاتر واگذار می‌شود. از سوی دیگر، قدرت را رهبران، خود بر پایه‌ی شخصیت، کوشش‌ها و موقعیت‌هایی که در آن‌ها به کار می‌گیرند، به دست می‌آورند. سیاست به شیوه‌هایی گفته می‌شود که رهبران قدرت را به دست می‌آورند و به کار می‌بندند. (مشبکی، ۱۳۷۷:

(۲۹۸)

مسیرهای دستیابی به قدرت

قدرت از طریق تقسیم کار و بخش‌بندی سازمان به وجود می‌آید. مسلم است که تفکیک افقی، وظایفی را به وجود می‌آورد که نسبت به برخی دیگر از وظایف از اهمیت بیشتری برخوردار اند. افراد یا بخش‌هایی که وظایف بسیار مهمی به عهده دارند یا قادرند دیگران را متقاعد کنند که وظایف آن‌ها نسبت به دیگران، از اهمیت بالاتری برخوردار است، یک نوع مزیت طبیعی در بازی دستیابی به قدرت خواهند داشت. مدارک و شواهد نشان می‌دهند که دستیابی به قدرت به سه طریق امکان‌پذیر است:

۱- اختیار سلسله‌مراتبی: اختیار رسمی یکی از منابع قدرت است، اختیار رسمی تنها منبع قدرت نیست، بلکه افراد در پست‌های مدیریتی، به‌ویژه پست‌های مدیریت ارشد، می‌توانند از طریق ضوابط رسمی خود بر تصمیمات تأثیر گذارند. زیردستان این تأثیر و نفوذ را به عنوان یک نوع حق لاینفک پست مدیریت قبول دارند.

۲- کنترل منابع: اگر شما چیزی را دارا باشید که دیگران خواهان آن اند، شما می‌توانید بر آن‌ها اعمال قدرت کنید. اما صرف کنترل نوع منبع، هیچ‌گونه تضمینی ندارد که قدرت شما را افزایش دهد، منبع باید هم کمیاب باشد و هم از اهمیت وافر برخوردار باشد.

۳- در مرکز شبکه بودن: واقع شدن در جای درست و مناسب، درون سازمان خود می‌تواند یک منبع قدرت باشد. افراد یا گروه‌ها با قرار داشتن در مرکز شبکه، قدرت را به دست می‌آورند زیرا پستی که متصدی آن هستند به آن‌ها اجازه می‌دهد که وظایف و یا کارکردهای سازمان را منسجم نموده و یا وابستگی‌های سازمانی را کاهش دهند. (رابینز، ۱۳۸۰: ۲۱۸)

AHP چیست؟

A.H.P¹ و یا «فرایند تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی» یک روش تصمیم‌گیری است که توسط آن می‌توان تصمیماتی که وابسته به معیارهای مختلف و یا تصمیمات چندمعیاره است، اتخاذ نمود. اینکه می‌توان گفت توسط A.H.P، مسأله تصمیم‌گیری ابتدا ساختار داده شده و سپس گزینه‌های مختلف موجود براساس معیارهای مطرح در تصمیم‌گیری با هم مقایسه شوند و بعد اولویت انتخاب هر یک از آن‌ها مشخص شود.

در مجموع A.H.P در مسائل رتبه‌بندی، انتخاب، ارزیابی، آماده‌سازی، پیش‌بینی که همگی درباره‌ی تصمیم‌گیری هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد، در بیشتر مواقع A.H.P همراه با سایر روش‌های تحقیق در عملیات مانند برنامه‌ریزی خطی و برنامه‌ریزی اعداد صحیح به کار رفته است. برای تصمیم‌گیری توسط روش A.H.P باید مراحل ذیل طی شوند: ۱- توسعه‌ی درخت تصمیم؛ ۲- مقایسه فاکتورهای تصمیم‌گیری با هم؛ ۳- مقایسه‌ی ماشین‌ها با هم نسبت به هر فاکتور؛ ۴- استخراج اولویت از جداول مقایسه‌ای ۵- نتیجه‌گیری. (قدسی پور، ۱۳۸۵: ۹۶)

مفاهیم و خصوصیات A.H.P

قدم اول در استفاده از A.H.P توسعه‌ی درخت تصمیم‌گیری است سه نوع گره در این درخت وجود خواهد داشت. گره نوع اول که گره هدف نامیده می‌شود تنها یکبار در درخت ظاهر شده و روی بالاترین سطح درخت قرار می‌گیرد.

گره‌ی هدف، هدف تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد، گره‌های نوع دوم در واقع نشان دهنده‌ی معیارهای مطرح در تصمیم‌گیری هستند. گره‌های نوع سوم مربوط به گزینه‌های تصمیم‌گیری هستند که در پایین‌ترین سطح درخت قرار می‌گیرند. نحوه‌ی اتصال گره‌ها در یک درخت به این صورت است که هر گره‌ی سطح بالا به کلیه‌ی گره‌های یک سطح پایین‌تر خود که به نحوی مربوط به موضوع گره‌ی سطح بالاتر می‌شوند، متصل می‌شود. پس از توسعه‌ی درخت تصمیم‌نویس به انجام محاسبات می‌رسد. هدف از انجام محاسبات تعیین وزن هر یک از گزینه‌ها (پائین‌ترین گره‌های درخت) در راه رسیدن به هدف (بالاترین گره درخت) است. محاسبات توسط این اصل انجام می‌شود یک سطح پایین‌تر متصل به آنرا محاسبه کرد.

درخت تصمیم‌گیری در واقع مشخص‌کننده راهبرد تصمیم‌گیری به صورت گرافیکی است. در این درخت ابتدا هدف تصمیم‌گیری نوشته شده و پس از آن از بالا به پایین فاکتورهای دخیل در تصمیم‌گیری به ترتیب اهمیت‌شان در سطوح مختلف درخت قرار می‌گیرند.

روش یا مدل A.H.P بر اساس تحلیل مغز انسان برای مسائل پیچیده و فازی پیشنهاد گردیده است. این روش توسط محقق‌ی به نام «توماس - ل - ساعتی» در سال‌های ۱۹۷۰ پیشنهاد گردید، به طوری که کاربردهای متعددی از آن زمان تاکنون برای این روش مورد بحث قرار گرفته‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقدمه: نتایج به دست آمده از استخراج پرسش‌نامه‌ها در این فصل در دو بخش زیر جمع‌بندی شده‌اند:

الف- بخش توصیفی: در بخش توصیفی ابتدا پاسخ‌های داده‌شده آزمودنی‌ها با استفاده از آمارهای فراوانی، درصد نمودار اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به سابقه‌ی خدمت ارایه شده است.

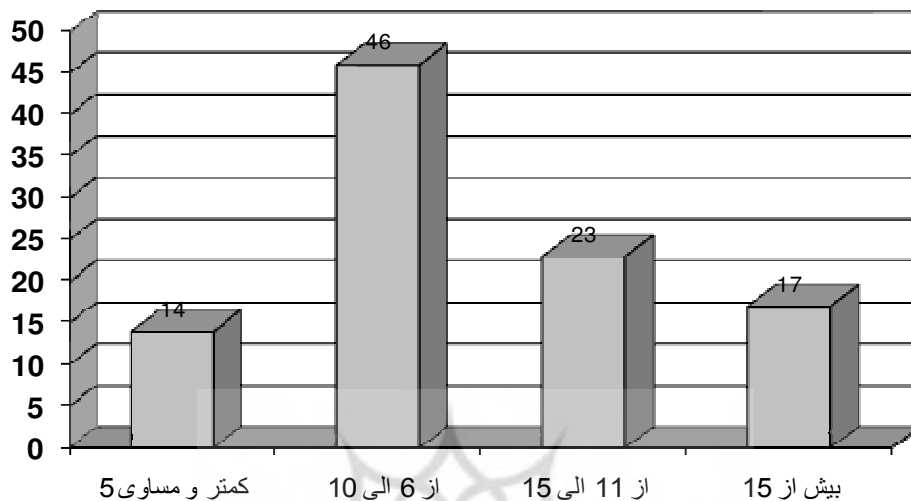
ب- بخش استنباطی: با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب به آزمون فرضیه و نتیجه‌گیری از آن‌ها پرداخته‌ایم که عبارت است از اولویت‌بندی مدیران به انواع قدرت با استفاده از روش AHP چگونه است؟

بخش توصیفی: اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به سابقه‌ی خدمت

اطلاعات مندرج در نمودار نشان می‌دهد که ۳ درصد آزمودنی‌ها کمتر و مساوی ۵ سال، ۱۳ درصد ۱۶ الی ۱۰ سال و ۳۵/۷ درصد ۱۱ الی ۱۵ سال سابقه خدمت دارند، طبق نتایج ۲۱/۷ درصد آزمودنی‌ها ۱۶ الی ۲۰ سال، ۱۰/۷ درصد ۲۱ الی ۲۵ سال و ۸/۳ درصد بیش از ۲۵ سال سابقه‌ی خدمت دارند، ۷/۷ درصد آزمودنی‌ها سابقه خدمت خود را عنوان نکرده‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار شماره ۱- نمودار مربوط به سابقه‌ی خدمت آزمودنی‌ها



بخش استنباطی: اولویت‌بندی مدیران به انواع قدرت با استفاده از روش AHP چگونه است؟

جدول شماره ۱- ماتریس مقایسه زوجی ۵ قدرت مورد استفاده مدیران

انواع قدرت	قدرت مرجعیت	قدرت پاداش	قدرت اجبار	قدرت قانون	قدرت تخصص
قدرت مرجعیت	۱	۳	۴	۹	۷
قدرت پاداش	$\frac{1}{3}$	۱	۲	۵	۴
قدرت اجبار	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	۱	۳	۲

قدرت قانون	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$	۱	$\frac{1}{2}$
قدرت تخصص	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	۲	۱
جمع	$\frac{1}{83}$	$\frac{4}{95}$	$\frac{7}{83}$	۲۰	$\frac{14}{50}$

باید توجه داشت که در مقایسه زوجی، ترجیح هر عنصر بر خودش، برابر یک است بنابراین تمامی عناصر روی قطر در ماتریس مقایسه زوجی برابر یک هستند. همچنین این نکته نیز قابل قبول است که اگر A بر B دارای ترجیح ۲ باشد، ترجیح B بر A برابر $\frac{1}{2}$ خواهد بود در مراحل بعدی مقادیر هر یک از ستون‌ها را با هم جمع می‌کنیم، سپس هر عنصر در ماتریس مقایسه زوجی را به جمع ستون خودش تقسیم کرده تا ماتریس مقایسه زوجی نرمالیزه شود. (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲- ماتریس نرمالیزه شده ۵ قدرت مورد استفاده مدیران

انواع قدرت	قدرت مرجعیت	قدرت پاداش	قدرت اجبار	قدرت قانون	قدرت تخصص
قدرت مرجعیت	$\frac{55}{181}$	$\frac{61}{181}$	$\frac{51}{181}$	$\frac{45}{181}$	$\frac{48}{181}$
قدرت پاداش	$\frac{18}{181}$	$\frac{20}{181}$	$\frac{26}{181}$	$\frac{25}{181}$	$\frac{28}{181}$
قدرت اجبار	$\frac{14}{181}$	$\frac{10}{181}$	$\frac{13}{181}$	$\frac{15}{181}$	$\frac{14}{181}$
قدرت قانون	$\frac{6}{181}$	$\frac{4}{181}$	$\frac{4}{181}$	$\frac{5}{181}$	$\frac{3}{181}$
قدرت تخصص	$\frac{8}{181}$	$\frac{5}{181}$	$\frac{6}{181}$	$\frac{10}{181}$	$\frac{7}{181}$
جمع	۱	۱	۱	۱	۱

در مرحله‌ی بعدی متوسط سطرهای ماتریس نرمالیزه شده محاسبه می‌شود. بنابراین با توجه به جدول شماره ۳ می‌بینیم که قدرت مرجعیت (با ارجحیت ۰/۵۲) برترین قدرت‌های مورد استفاده مدیران است و قدرت پاداش (با ارجحیت ۰/۲۳) دومین و به دنبال آن قدرت اجبار با ارجحیت ۰/۱۳ قرار دارد.

جدول شماره ۳- محاسبه متوسط سطرهای ماتریس نرمالیزه شده مربوط به ۵ قدرت مورد استفاده مدیران

انواع قدرت	قدرت مرجعیت	قدرت پاداش	قدرت اجبار	قدرت قانون	قدرت تخصص	متوسط سطر
قدرت مرجعیت	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۱۴	۰/۰۴	۰/۵۲
قدرت پاداش	۰/۴۶	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۴۳	۰/۵۹	۰/۲۳
قدرت اجبار	۰/۳۳	۰/۲۶	۰/۲۷	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۱۳
قدرت قانون	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۵
قدرت تخصص	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۷
جمع	۱	۱	۱	۱	۱	۱

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع موردی-زمینه‌ای است. چرا که در تحقیقات کاربردی نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فنونی را که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می‌گیرند، اساس چنین تحقیقاتی کاربرد عملی دانش و علوم است. (خاکی، ۱۳۸۴: ۲۰۲) و از طرف دیگر از نتایج این تحقیق نیز در برای حل مسائل اجرایی و مدیریت سازمان‌ها

مورد استفاده قرار می‌گیرد و با توجه به اینکه روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه و توزیع آن مقدور می‌گردد بنابراین تحقیق از نوع پیمایشی است.

جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری به مجموعه‌ای از افراد، اشیا و یا چیزهایی گفته می‌شود که حداقل در یک ویژگی مشترک باشند و محقق علاقمند است یافته‌های پژوهشی را به آن‌ها تعمیم دهد. یا به عبارت دیگر، جامعه‌ی آماری عبارت است از تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند. در تحقیق حاضر جامعه‌ی آماری شامل کلیه فرماندهان و مدیران نظامی (از درجه‌ی ستوان‌سوم به بالا) واحد نظامی مرکز آموزشی ۰۳ عجب‌شیر بالغ بر ۶۰ نفر اند.

حجم نمونه

با توجه به اینکه جامعه‌ی آماری تحقیق زیر ۱۰۰ نفر بوده است لذا نیازی به نمونه‌گیری نبوده و در بین کلیه اعضای جامعه تحقیق که تعداد ۶۰ نفر بوده‌اند، پرسش‌نامه توزیع گردیده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق در چهارچوب روش میدانی این پژوهش از پرسش‌نامه مربوط به ترجیح مدیر از انواع قدرت که مولفه‌های آن به شرح زیر فهرست می‌شود، استفاده شده است: ۱- قدرت مبتنی بر تخصص ۲- قدرت مبتنی بر مرجعیت ۳- قدرت مبتنی بر اجبار ۴- قدرت مبتنی بر پاداش ۵- قدرت مبتنی بر قانون.

برای هر کدام از مولفه‌های یادشده تعدادی سؤال (۴ الی ۶ سؤال) طرح و در پرسش‌نامه آورده می‌شود و برآیند حاصل‌شده از سؤالات مربوط به مولفه‌ها و متغیرهای مورد مطالعه در این تحقیق مشخص خواهد شد.

روایی^۱ و پایایی^۲ سؤالات تحقیق

جهت بررسی روایی ابزارهای اندازه‌گیری از نظرات پنج نفر از استادان و افراد مطلع و صاحب‌نظر استفاده شد و بعد از اصلاح، پرسش‌نامه‌ی نهایی تنظیم و به اجرا در خواهد آمد.

قابلیت اعتماد: قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری و یا به عبارت دیگر پایایی طرح مزبور و پس از حصول اطمینان از روایی ابزار اندازه‌گیری از روش ثبات درونی طریق آلفای کرانباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS استخراج گردید که پایایی سؤالات تحقیق از طریق آلفای کرانباخ ($\alpha=0/88$) حاصل شد.

نتایج و پیشنهادهای حاصل از تحقیق

۱- نتایج استخراج‌شده مطابق جدول شماره‌ی ۴ نشان می‌دهد که قدرت مرجعیت (با ارجحیت ۰/۵۲) برترین قدرت‌های مورد استفاده مدیران و فرماندهان پادگان عجب‌شیر است. و قدرت پاداش (با ارجحیت ۰/۲۳) دومین و به دنبال آن قدرت اجبار با ارجحیت ۰/۱۳ و قدرت قانون با ارجحیت ۰/۰۵ و قدرت تخصص با ارجحیت ۰/۰۷ قرار دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۴- تعیین اولویت‌های قدرت با روش AHP

اولویت	قدرت	وزن
۱	قدرت مرجعیت	. / ۵۲
۲	قدرت پاداش	. / ۲۳
۳	قدرت اجبار	۰ / ۱۳
۴	قدرت قانون	۰ / ۰۵
۵	قدرت تخصص	. / ۰۷

۲- پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان این مرکز آموزشی از روش‌های مدیریت مبتنی بر قدرت مرجعیت استفاده کنند.

۳- پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان این مرکز آموزشی از روش‌های مدیریت مبتنی بر پاداش استفاده کنند و کارکنان را جهت استفاده از پاداش‌ها و تشویق‌های خاص سازمانی برای تلاش بیشتر تشویق کنند.

۴- پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان این مرکز آموزشی در زمینه کسب قدرت مرجعیت در سازمان خود تلاش کنند و در این راستا آموزش‌های لازم را ببینند.

۵- پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان این مرکز آموزشی نسبت به کسب تخصص لازم در زمینه رشته‌های شغلی سازمان خود اقدام نموده تا از طریق اعمال قدرت تخصص در بین کارکنان خود موفق گردند.

۶- پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان این مرکز آموزشی از اعمال قدرت مبتنی بر اجبار بدون توجه جداً خودداری کنند چرا که بر اساس نتایج حاصله اعمال این نوع قدرت مؤثر نخواهد بود.

۷- چون یافته‌های این پژوهش قابل تعمیم به کلیه واحدها و مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی نیست، بنابراین پیشنهاد می‌شود این تحقیق در جامعه آماری بزرگتری انجام گیرد تا قابلیت توسعه به همه واحدهای نزا را داشته باشد.



منابع و مآخذ

- ۱- اندرسون، ال.، کپیریانو، ا. (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی اثربخش، ترجمه رضا جباری، مجید پسران قادر، عباس کحالزاده، تهران: شرکت سیم لاکی فارس.
- ۲- رابینز، اس. (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- رابینز، اس. (۱۳۸۰)، تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسین دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- ۴- ساعتچی، م. (۱۳۷۱)، روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۵ - شرمز هورن، جی. و هانت، جی.، ازبورن، آر. (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی، محمدعلی بابایی، محمدعلی سبحان‌الهی، کرج: نشر مؤسسات تحقیقات و آموزش و مدیریت.
- ۶- شریعتی، ج. (۱۳۸۱)، بررسی رابطه‌ی بین استفاده مدیر از انواع قدرت با فرهنگ سازمانی مدارس متوسطه پسرانه شهر شیراز از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، تهران.
- ۷- شفرتیز، جی. و استیون اوت، جی. (۱۳۸۱)، تئوریهای سازمان: اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان، تهران: انتشارات ترمه.
- ۸- قدسی‌پور، سیدحسن (۱۳۸۵)، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۹- کورمن، ا. (۱۳۷۰)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
- ۱۰- لاینبرگ، اف. و اورنستین، ا. (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی مفاهیم و عمل، ترجمه محمدعلی فرنیاء.

- ۱۱- لوتانز، اف. (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: انتشارات مؤسسه بانکداری ایران.
- ۱۲- لوکس، اس. (۱۳۷۰)، قدرت فرّ انسانی یا شرّ شیطانی، ترجمه فرهنگ رجایی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی.
- ۱۳- هرسی، پی. و بلانچارد، کی. اچ. (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۱۴- هوی، وی. و میسکل، اس. (۱۳۸۰)، مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- ۱۵- هیکس، اچ. و ری گولت، سی. (۱۳۷۷)، تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، تهران: اطلاعات.
- ۱۶- مشبکی، الف. (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.
- ۱۷- نصیری، حسین (۱۳۸۸)، اصول و مبانی مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- 18- Cook, C.W. , Hunsaker , ph. , (2001) , Management and organizational Behavior, Boston , Mc Grow – Hill , 3 .th. edition.
- 19- Jackson, D. , (1997) , Dynamic organization the challenge of change , Forwar by John Humble.
- 20- Lihaua Zhao, The Integration of Geographical Information Systems and Multicriterial Decision Making Models for the Analysis of Branch Bank Closures, May 2002.
- 21- Mosley, D.C., Pietri . P.H., Megginson , L.C. , (1996) , Management Leadership in Action , Harper collins colleges Publishers.
- 22- Necmi K. Avkiran. Models of retail performance for bank branches: Predicting the level of key business drivers, 1997.

