

قدرت و نفوذ در به سازی منابع انسانی

چکیده

از دهه ۱۹۸۰ به سازی منابع انسانی از طریق تفویض اختیار، خودکفائی و حرفه آموزی گسترش یافت و متخصصین به سازی منابع انسانی نقش تسهیلگر و هماهنگ کننده منابع انسانی را در سازمان ایفاء نمودند. در این چارچوب، قدرت، کنترل و اقتدار مفاهیمی منفی همانند سلسله مراتب سازمانی، خط مشی های اداری و آموزشهایی از نوع «بنداز و برو» را در ذهن تداعی می سازد. به طوری که بسیاری از صاحب نظران اعلام می دارند که متخصصین منابع انسانی از به کارگیری کلمه قدرت اکراه دارند (کینگ، ۱۹۸۹)^۲. در این مورد اتفاق نظر جامعی در ارتباط با آموزش و بالندگی منابع انسانی وجود دارد و متخصصین آموزش و بالندگی از به کارگیری قدرت به عنوان روش نفوذ اکراه دارند (کاراوان، ۱۹۹۳)^۳.

در عین حال، در تعاریف جدیدتر قدرت، تشابهات بیشتری در بهره گیری از قدرت، تا نمونه هایی از مظلومیت و ستمدیدی وجود دارد و این مسأله حایز اهمیت است. آنچه به طور سنتی از قدرت در ذهن ها باقی مانده است تداعی منفی گرایانه قدرت با وضعیت برد و باخت است. که در چنین وضعیتی برندگان محدود، بر بازندگان سروری دارند و تمام اهرم های قدرت در دست برنده است و بازنده چیزی در اختیار ندارد.

مفاهیم جدید قدرت، توانایی دهنده اند، همانند شبکه برق رسانی

۱. عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

2.King 1989

3.Garavan 1993.

امکانات لازم را جهت استفاده از انرژی برق در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهد. لذا محققین به‌سازی منابع انسانی از طریق تحقیقات خود‌بدن‌بال‌شناسایی عوامل قدرت و نفوذ در سازمانهای موفق بوده‌اند. اگر چه مفهوم کلاسیک (صفر - مجموع) (وبر، ۱۹۶۸)^۱ در مورد قدرت هنوز به‌طور وسیعی مورد توجه است و بسیاری از صاحب‌نظران چنین استنباط می‌کنند که «قدرت توزیع شده» برداشتی ساده‌لوحانه است.

هدف این مقاله، ارائه مباحث فلسفی در مورد قدرت نیست، بلکه ارائه الگویی برای دستیابی به فرهنگ سازمانی اثرگذار، برگروههای مختلف سازمانی است که بطور اجتناب‌ناپذیری به رقابت می‌پردازند و در نهایت همه این گروهها به خوبی به منابع قدرت دسترسی پیدا می‌کنند و از طریق این الگو می‌توان به‌سازی منابع انسانی را گسترش داده و ارزیابی نمود.

تعاریف

فرهنگ آکسفورد «قدرت» را «توانایی برای انجام دادن یا رفتار کردن» معنی می‌کند. گر چه مفاهیم دیگری از جمله توانائی یا استعداد مخصوص، اقتدار یا نفوذ، انرژی، توان فطری و توان فیزیکی نیز به آن اضافه می‌کند و کلمه «نفوذ» بعنوان «تأثیری که چیزی یا کسی بر دیگری می‌گذارد» معنی شده است. هندی (۱۹۸۵)^۲ می‌گوید: نفوذ یک فرآیند رفتاری است که رفتار را محدود یا تعدیل می‌کند و قدرت چیزی است که او را قادر به انجام عملی می‌نماید. لذا دو اصطلاح «قدرت و نفوذ» تا حدودی وابسته به هم هستند، به این ترتیب که «قدرت» معرّف نیرو یا استعداد بالقوه، بطور مجرد و انتزاعی است و نفوذ به کارگیری آن قدرت بحالت آگاهانه، صریح و روشن می‌باشد و در این مقاله سعی شده است که به همین معنی به کار گرفته شود.

انواع قدرت

صاحب‌نظران عمده‌ترین انواع قدرت را به شرح زیر دسته‌بندی کرده‌اند (رابینز،

۱۳۷۳)^۳:

۱- قدرت شخصی: قدرت شخصی که بنام «قدرت مرجع»، «قدرت خردمندی» و

«قدرت شخصیتی» نیز خوانده می‌شود و سرچشمه در هستی خود دارد. قدرت شخصی، عبارت از توانایی رهبران است که توسط آن، پیروان خود را بر پایه نیروی شخصیتی خود می‌پروراند. این رهبران از جاذبه شخصی، اعتماد و باور، به اهدافی که پیروان را جذب و پابرجا می‌دارد بهره‌مند هستند.

۲- قدرت مشروع: قدرت مشروع که بنام «قدرت جایگاه» و «قدرت رسمی» نیز خوانده می‌شود و سرچشمه‌اش از فرهنگ جامعه برمی‌خیزد که از طریق آن به روش مشروع و قانونی از سوی قدرتمندان بالاتر به دیگران داده می‌شود. این اختیار به رهبران، قدرت نظارت بر منابع و پاداش و کیفر دادن به دیگران را می‌دهد.

۳- قدرت کارشناسی: قدرت کارشناسی که بنام «اختیار» «دانش» و «شناخت» نیز خوانده می‌شود از دانشهای تخصصی سرچشمه می‌گیرد. این قدرت از درون دانش شخصی و اطلاعات فرد، درباره موقعیتی پیچیده برمی‌خیزد. این قدرت به آموزش و پرورش، آموزش ویژه، تجربه و آزمودگی بستگی دارد و از این رو گونه مهمی از قدرت است.

۴- قدرت سیاسی: قدرت سیاسی از پشتیبانی گروههای مردم پدید می‌آید، این قدرت از توانایی یک رهبر در کارکردن با مردم و نظامهای اجتماعی برای بدست آوردن وفاداری و پشتیبانی آنان سرچشمه می‌گیرد، این گونه قدرت در همه سازمانها پدید می‌آید. بطور کلی قدرت از منابع مختلفی سرچشمه می‌گیرد، ولی آنها در عمل بهم پیوسته‌اند.

منابع قدرت

صاحب‌نظران تعاریف معادلی از قدرت در سازمان ارائه کرده‌اند. یکی از صاحب‌نظران نمونه‌هایی از قدرت را جهت نفوذ در دیگران به شرح زیر ارائه داده است (فرنج‌وری‌وان، ۱۹۵۹):^۱

- ۱- پاداش: از توان توزیع آنچه که ارزشمند است (معمولاً پول، ارزیابی مساعد از عملکردها، تکالیف کاری جالب، همکاران مهربان و نوبت کاری مطلوب) ناشی می‌شود.
- ۲- اجبار: قدرتی که از خودداری از پاداش ناشی می‌شود و با اجبار و زور همراه است.

۳- قدرت تخصصی: به نفوذی که از مهارتها و پاداشهای مخصوص مایه می‌گیرد اطلاق می‌شود.

۴- قدرت مشروعیت: متکی به حقوق رسمی دریافتی شخص، به خاطر داشتن مقام و یا نقش دارای اقتدار وی در سازمان است.

۵- قدرت مرجعیت: از تحسین دیگران از یک فرد و تمایل آنها برای الگو قرار دادن رفتار و کردار آن فرد، سرچشمه می‌گیرد.

اگر چه در این طبقه بندی پایگاههای قدرت مطرح شده است، اما این طبقه بندی بخاطر آن که پایگاههای قدرت را با منابع قدرت در هم آمیخته اند، تولید ابهام کرده است که نتیجه کار در هم ریختگی بسیار می‌باشد. برای آنکه بتوان از مفهوم قدرت درک بهتری پیدا کرد، باید پایگاههای قدرت را از منابع قدرت جدا نمود و بدین ترتیب طبقه های مستقل و صریح تری بوجود می‌آید. پایگاه قدرت اشاره به چیزی دارد که در صاحب قدرت موجود است و به او قدرت می‌بخشد تا رفتار دیگران را مطابق نظر خود درآورد. چهار پایگاه قدرت وجود دارد:

۱- قدرت قهریه ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت تشویق ۴- قدرت دانش

منابع قدرت با پایگاههای قدرت فرق دارند. منابع قدرت اشاره به این دارد که صاحب قدرت از کجا قدرت خود را بدست می‌آورد. عبارت دیگر منابع به چگونگی قدرت اشاره دارند که عبارتند از:

الف - مسئولیت سازمانی

ب - صفات ویژه شخصی

ج - تخصص

د- فرصتهایی که شخص برای دریافت اطلاعات یا ایجاد مانع در برابر اطلاعات در اختیار دارد.

پایگاه قدرت

۱- قدرت قهریه: پایگاه قدرت قهریه بر ترس متکی است. عکس العمل شخص در برابر این قدرت، از ترس پیامدهای منفی حاصل از مطیع نبودن است. قدرت قهریه، کاربرد و یا ترس از کاربرد تحریکهای جسمانی مانند: آزار رساندن، ایجاد نقص عضو، یا اداره کردن

از طریق تحمیل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی اولیه است. بهترین مثال در این صورت، وضعیت یک تفنگک پر است که به دارنده آن قدرت می‌دهد. زیرا دیگران از آن می‌ترسند چیزی را از دست بدهند که برایشان ارزشمند است و آن جانشان است.

۲- قدرت پاداش: نقطه مقابل قدرت قهریه، قدرت پاداش است. مردم به امیال دیگران تن می‌دهند، زیرا به منافع مثبت می‌انجامد. از این رو کسی که بتواند پاداشهایی بپردازد که برای دیگران ارزشمند باشد بر آنها قدرت دارد.

۳- قدرت تشویق: قدرت تشویق متکی به تعیین و استفاده از پاداش‌های نمادین است. اگر اجازه استخدام کسی در دست شماست یا می‌توانید در رسانه‌های گروهی اعمال نفوذ کنید و یا در تعیین نمادهای قدرت دستی دارید و یا می‌توانید بر هنجارهای گروهی تأثیر بگذارید، در این صورت دارای قدرت تشویق هستید.

۴- قدرت دانش: دانش یا دستیابی به اطلاعات، آخرین پایگاه قدرت می‌باشد. می‌توان گفت هر وقت فردی در گروهی یا سازمانی، اطلاعات منحصر بفرد را در اختیار دارد و این اطلاعات برای اخذ تصمیمی ضرورت داشته باشد آن شخص دارای قدرت متکی به دانش است.

اگر شما با در دست داشتن اطلاعات، اعتبار یا هر چه که دیگران آرزوی آن را دارند، آنها را بخود وابسته کرده باشید. برعکس هر چه موارد انتخاب را برای دیگران گسترش دهید بر روی آنان قدرت کمتری خواهید داشت. عواملی که موجب وابستگی می‌شوند عبارتند از: الف- اهمیت منابع: وقتی منابعی که در کنترل شما است از اهمیت برخوردار باشد، میزان وابستگی افزایش می‌یابد.

ب- احتیاج: اگر آنچه شما دارید مورد احتیاج کسی نباشد ایجاد وابستگی نخواهد کرد.

ج- کمیابی: داشتن چیزی که فراوان است موجب افزایش قدرت نخواهد شد. برای آنکه منبعی ایجاد وابستگی می‌کند که کمیاب باشد.

د- جانشین‌پذیری: هر چه منبعی جانشینهای ماندنی کمتری داشته باشد، احتیاج به قدرت کنترل آن منبع بیشتر است.

قدرت از دید صاحب‌نظران به‌سازی منابع انسانی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار

گرفته است. به طور مثال: (گاراوان ۱۹۹۳)^۱ مسئله پاداش و اجبار را در ۵۰ شرکت ایرلندی مورد تحقیق و بررسی قرار داد و ملاحظه کرد که با وجود پاداش و تنبیه در این شرکتها، عدم وجود به‌سازی منابع انسانی مشهود است. همچنین در حدود قانون عمل کردن نیز به تنهایی عاملی برای به‌سازی منابع انسانی نیست. در این خصوص وی می‌گوید: توانایی متخصص در به دست آوردن قدرت بستگی به سلسله مراتب سازمانی یا مشروعیت دارد. آنچه مسلم است این است که پیوسته دید مثبت، نسبت به قدرت وجود ندارد و آن طور که (پتی کرو ۱۹۸۵)^۲ گفته است: این تنفر از قدرت می‌تواند دو طرفه نیز باشد. در این خصوص وی معتقد است که بین پرسنل رسمی و غیررسمی تفاوت‌ها و مرز مشخصی وجود دارد. در خصوص اعمال زور همانگونه که (هندی ۱۹۸۵) به آن اشاره کرده است به تنهایی مفید نیست و بایستی توسط مدیران بالاتر نیز حمایت شود. گرچه متخصصین به‌سازی منابع انسانی، روی این مسأله کار می‌کنند، ولی گاهی نیز گمراه می‌شوند. وجود قدرت در افراد کاملاً مشخص است. اگر اشخاص فکر کنند، فردی دارای قدرت است، با او همانگونه رفتار می‌کنند که گویی قدرتمند است و بالعکس اگر به قدرت فردی اعتقاد نداشته باشند، با او طوری رفتار می‌کنند که گویی قدرتی ندارد. در این خصوص تمرین قدرتمندی می‌تواند نشانه مهمی برای دیگران باشد، همانگونه که گاراوان (۱۹۹۳) به آن اشاره کرده است، تمرین قدرت در سازمان مورد قبول است. ولی کارکنان معمولاً آنرا تمرین نمی‌کنند. روش مناسب برای تمرین قدرت، داوطلب شدن افراد است. هرگاه کسی داوطلب کمک به کسی یا مشارکت در چیزی، بدون دریافت پاداش باشد، مسلماً پای قدرت در کار است. هندی (۱۹۸۵) در مورد این‌گونه قدرت، مسایلی را عنوان کرده است. برای کارهای حرفه‌ای، تمرین، کسب آموزش و مهارتهای قدرتمندی بسیار اساسی است. از تمام منابع قدرت آنچه که از همه بیشتر قابل اهمیت است. تمرین شخص، آموزش و سعی در نفوذ گذاری است.

(کاپلان ۱۹۶۴)^۳ به عوامل کسب قدرت، هویت شخص، زور و مهارت، سه منبع

دیگر یعنی عوامل اجتماعی، قدرت تسلط و قدرت سیاسی که ناشی از حمایت گروهها یا رأی‌گیری می‌باشد را اضافه کرده است. (اتزیون ۱۹۶۱)^۴ عوامل مذهبی، سیاسی، فیزیکی و

1. Garavan, 1993.

2. Pettigrew, 1985.

3. Kaplan, 1964.

4. Etzioni, 1961.

نیروهای انتظامی را از عوامل مؤثر می‌داند. اگر چه زور و یا عوامل فیزیکی زیاد مورد تأیید وی نیست. ولی اخراج از کار را مفیدتر می‌داند. آنچه در به‌سازی منابع انسانی در مورد قدرت مطرح می‌شود این است که عوامل فیزیکی یا اجبار، موجب بروز تنش و برخورد فیزیکی می‌گردد. چیزی که در این مورد امیدوارکننده است و تنش زدایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، وجود سیستمهای تخصصی و کارشناسی در سازمان است. وی در مورد منابع قدرت بطور وضوح طرفدار نظریه پاداش، تنبیه فرنج وری‌ون است. جامعه‌شناسان و روان‌شناسان معتقدند که این گونه قدرت در حین کار در تمامی سازمانها وجود دارد.

بهر حال با بررسی تمام موارد گفته شده در مورد انواع قدرت، دو دیدگاه متفاوت وجود دارد. کسانی که معتقدند قدرت مطلق می‌باشد و کسانی که به قدرت همراه با آزادی عمل معتقدند. سازمانها عمدتاً عقاید مختلفی در مورد مسائل فوق‌الذکر دارند. سازمانهایی که معتقد به قدرت مطلق هستند و معمولاً این موارد را بصورت کتبی عنوان نمی‌کنند ولی در عمل از آن استفاده می‌کنند و سازمانهایی که به قدرت همراه با آزادی عمل معتقدند و استفاده از قدرت را در مواردی مفید شمرده و در حین انجام کار، انعطاف‌پذیریهای لازم می‌دانند. به‌سازی منابع انسانی با توجه به تنش‌ها و نیازها، برقرار کردن حالت تعادلی را بین قدرت مطلق و قدرت آزاد در نظر دارد.

شناسایی وضعیت موجود کارکنان یک سازمان از ابعاد مختلف، اولین مرحله تعیین استراتژی نفوذ سازمانی می‌باشد. هندی (۱۹۸۵) و دیگران یادآوری کرده‌اند که منابع مختلف قدرت، نفوذ و تأثیرگذاری متفاوتی بر کارکنان دارد. کاپلان (۱۹۶۴) روشهای متفاوت تأثیرگذاری بر افراد را به شرح زیر مطرح کرده است:

● شخصی که دنبال ارتقاء شغل است، تأکید بر روی احساسات وی و اعمال پاداش برای او بچه‌گانه است.

● افرادی که واقع‌بین هستند براحتی می‌توان آنها را متقاعد نمود و یا با آنها برخورد منطقی داشت.

● اعمال زور و فشار در بعضی افراد مفید است در حالی که برای بعضی از کارکنان بی‌اثر می‌باشد.

● تأثیرگذاری از طریق بحث‌های منطقی و عملی در سازمانهایی که از فرهنگ بالایی برخوردار است، مفید است. در حالی که در سازمانهایی که کارکنان آن از تحصیلات پایینی

برخوردارند، جایگاهی ندارد.

● تأثیرگذاری از طریق برانگیختن تصورات و مشترکات کارکنان. این روش توسط کسانی که دارای قدرت زیادی هستند، یا تصور می‌کنند که دارای قدرت زیادی هستند، اعمال می‌شود.

بهر حال انواع روش‌های تأثیرگذاری دارای جاذبه و دافعه متفاوتی هستند و باید همان‌طور که بیان شد، براساس شناخت کارکنان هر سازمان اعمال گردد. هر گونه اشتباهی ممکن است موجب بروز عکس‌العملهای متضادی در سازمان گردد. به طور کلی چنین می‌توان بیان نمود که بهترین روش را نمی‌توان معرفی کرد بلکه هر روش در جای خودش مفید و مناسب است و میزان موفقیت آن بستگی به شناخت افراد سازمان و فرهنگ حاکم بر سازمان دارد و این از طریق هماهنگی با فرآیند به‌سازی منابع انسانی امکان‌پذیر است.

ارزیابی قدرت و نفوذ در به‌سازی منابع انسانی

آنچه در بحث قدرت و نفوذ مهم است، نوع و میزان قدرت، تأثیر و نفوذ آن در کارکنان است. در یک سازمان ممکن است قدرت زیادی در یک جا وجود داشته باشد، در حالی که نیازی به آن نیست و در جای دیگری که نیاز به قدرت بیشتر، یا نوع خاصی از قدرت تأثیرگذار می‌باشد وجود نداشته باشد. به عنوان مثال: وجود برق در آشپزخانه بسیار مؤثرتر و ضروری‌تر از حمام است. بهر حال نقاط نیازمند قدرت در سازمان متفاوت است و نویسندگان و صاحب‌نظران زیادی در این خصوص تحقیقات و نظراتی ابراز نموده‌اند، از جمله (کانتور ۱۹۷۷)^۱ سؤالاتی به شرح زیر مطرح کرده است:

■ مرکزیت - آیا کانون سازمان مشخص است؟ آیا منابع سازماندهی شده است؟ آیا بخشها با یکدیگر منسجم شده است؟

■ نقد و بررسی - آیا رسالت و استراتژی سازمانی از دید به‌سازی منابع انسانی مورد نقد و بررسی قرار گرفته است؟

■ ارتباط - آیا محیط کاری بخش‌ها، مورد بازرسی و ممیزی قرار گرفته است؟

■ نمایندگی - آیا بخشها در تشکیلات به وضوح مشخص شده است؟ آیا جای پرسنل

در سازمان سرعت قابل تشخیص است؟

■ انعطاف - آیا نقش‌ها نسبت به تغییرات سازمانی حساسیت نشان می‌دهد؟ چه مقدار از کارها، تجربی، جاری و تکراری است و چه مقدار برای اولین بار انجام می‌گیرد؟

■ فرصت - آیا شغل کارکنان برای تغییرات و به‌سازی مناسب است؟

■ خودکفائی - آیا بخشها از استقلال لازم برخوردار هستند؟ آیا بودجه مستقل دارند؟

کانتز همچنین چند ملاک منفی از جمله؛ تعداد اعضاء در برابر عملکرد، نقش بخشهای حاشیه‌ای در سازمان و حساسیت بخش‌ها به تهدیدات محیطی را در برابر عوامل مذکور مطرح نمود است.

نکته مهمی که وی مطرح می‌کند اینست که؛ مدیران قوی، خودکامگی کمتری دارند و تفویض اختیار بیشتری می‌کنند، همچنین انرژی و اشتیاق بیشتری از خود نشان داده و از اخلاق کاری بالاتری برخوردارند.

(سالانیک و ففر ۱۹۷۷)^۱ به منظور ارزشیابی توانمندی بخش‌های سازمان، پنج عامل مهم و استراتژیک زیر را مطرح کرده‌اند:

- ۱- وابستگی - بخشهای سازمان با یکدیگر به چه میزان وابستگی دارند؟
 - ۲- منابع مالی - میزان انعطاف‌پذیری بودجه و حجم آن چقدر است؟
 - ۳- مرکزیت - میزان وابستگی بخشها به بخش مرکزی سازمان چقدر است؟
 - ۴- جابجایی - میزان جابجائی منابع و وظایف در هر بخش، چقدر است؟
 - ۵- سازگاری - میزان سازگاری بخش‌ها با تغییرات محیطی چگونه است؟
- به طور کلی براساس نظر (گیل و جانسون ۱۹۹۳)^۲، مرکزیت، فائق آمدن بر مشکلات و عدم جابجایی سبب قدرت بیشتری می‌شود.
- با توجه به نکات مذکور متخصصین به‌سازی منابع انسانی می‌توانند مسائل و مشکلات سازمان را رفع کرده و با بررسی عوامل دست‌اندرکار، توانایی‌های بخشهای مختلف سازمان را ارزیابی نمایند.

تمرین قدرت

کاراوان (۱۹۹۳) با استفاده از نظرات (دفت ۱۹۹۲)^۳، استراتژی ترکیبی را که در برگیرنده سیاستهای جامع با اهداف کلی روشن، مبانی اهداف مشارکتی، فلسفه و فرهنگ

سازمانی باشد و به تأیید مدیریت عالی برسد ارائه داد. بایک ممیزی از قدرت در سازمان و بخش‌ها می‌توان به کمک متخصصین به‌سازی منابع انسانی استراتژی مطلوب برای تأثیرگذاری بر کارکنان را طراحی نمود. یکی از صاحب‌نظران پنج سؤال به شرح زیر مطرح می‌کند. (پیترز، ۱۹۹۴):^۱

۱- چه قدرتی بدست آورده‌اید؟

۲- از چه کسی آن قدرت به دست تو رسیده است؟

۳- به نفع چه کسی از آن قدرت استفاده می‌کنی؟

۴- به چه کسی جوابگو هستید؟

۵- چگونه می‌توانیم از دست تو رها شویم؟

اینها سؤالات مفیدی است که می‌توان از هر کسی پرسید. متخصصین به‌سازی منابع انسانی با اخذ جواب اولین سؤال، نوع قدرت را مشخص می‌کنند و با پاسخ سؤال دوم به میزان قدرت (مطلق و یا همراه با آزادی) پی‌برده و سؤال سوم راههایی که می‌توان از یک نفر قدرت را گرفت بررسی می‌کند، همانگونه که قدرت از شخص قبل گرفته شده است. سؤال چهارم سؤال ترکیبی است. آیا در ابتدا قابل اعتماد بوده‌اید؟ چه ارزشی دارید؟ به چه درجه از اعتماد رسیده‌اید؟ بهر حال باید گفت: رفتارهای سازمانی هر کدام یکی از ابعاد قدرت هستند و پاسخ این سؤالات، تمرین مناسبی برای قدرت و ابزار مناسبی برای به‌سازی منابع انسانی است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

نتیجه

در این مقاله قدرت و نفوذ از بعد علمی و عملی مورد بررسی قرار گرفت و بیان شد که قدرت عامل نفوذ و تأثیرگذار در سازمان است. برای بدست آوردن استراتژیهای مناسب نفوذ، راهی به جز بررسی و تحقیق وجود ندارد و حتی تعیین میزان قدرت نیز بستگی به انجام تحقیقاتی دارد. مقالات و تحقیقات در مورد قدرت و تأثیرگذاری بسیار گسترده است. با توجه به مطالب ارائه شده مشخص شد که یکی از وظایف متخصصین به‌سازی منابع انسانی، افزایش کارآیی و اثربخشی ممیزی و تعیین مؤلفه‌های مربوط به قدرت در سازمان است زیرا

آگاهی از انواع قدرت، چه فردی و چه سازمانی برای بقاء به‌سازی منابع انسانی ضروری می‌باشد.

بالاخره ابعاد اخلاقی در استفاده از هر نوع قدرت وجود دارد و همانطور که در به‌سازی منابع انسانی اخلاقیات به عنوان یک رکن اصلی است و باید آن را در نظر داشت قدرت نیز توأم با اخلاقیات است.

منابع

- رابینز، استفن، پی، رفتار سازمانی، ترجمه، پارسائیان و اعرابی، مرکز مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۳.

- Daft, R. C. (1992) Organization Theory and Design, Fourth edition, West Publicatins.
- Etzioni, A. (1961) A comparative Analysis of complex Organisations, in Matteson, M.J. and Ivancevich, J.M. eds (1989) Management and Organisational Behaviour, Illinois, BP Irwin.
- French, J.R.P. and Raven, B.H. (1959) The Social Bases of Power. in Cartwright, D, ed. (1959) Studies in social power, Ann Arbor, University of Michigan press.
- Garavan, T.N., Barnicle, B. and Harriet, N. (1993) The Training and Development Function: Its Search for power and Influence in Organizations, Journal of European Industrial Training/vol. 17, no7 .pp. 22-23.
- Gill, J. and Johnson, P.(1993) Management Control and Organizational Behaviour/ London, paul Chapman.
- Handy, C.B.(1985) Understanding Organisations. Harmondsworth, Penguin.
- Kanter,R.M. (1977) Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, July August.
- Kaplan, A. (1964) Power in Perspective, in Kahn, R.L. and Boulding, E. eds (1964) Power and Conflict in Organisations, London, Tavistock Publications.
- King, W. (1989) Advisory Power and Predicament in Organisational Traning, Journal of European, Industrial Training vol. 13, no. 3. pp. 19-31.
- Peters, Tom. (1994) Columns On Excellence, weekly, The Independent on Sunday.
- Pettigrew, H.M. (1985) The Awakening Giant-Continuity and Change in ICI, Oxford, Basil Blackwell.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1977) Who Gets Power and How They Hold Onto It-A Strategic Contingency Model of power, Organisational Dynamics, Winter issue.
- Weber, M. (1968) Economy and Society, New York, Bedminster Press.