

## قدرت و چگونگی استفاده از آن در مدیریت سازمان

برگردان : دکتر سید عبدالرحیم نوروزی فر\*

### چکیده

قدرت به معنای توانایی اعمال نفوذ بر دیگران به منظور تغییر رفتار یا نگرشهای آنان است. اختیار رسمی نوعی قدرت است که مبنای آن به رسمیت شناختن یا تأیید مشروعیت یا قانونی بودن تلاش برای اعمال نفوذ است. دو نظریه عمده راجع به منشأ اختیار رسمی در سازمانها وجود دارد. در نظریه کلاسیک، مدیریت حق دارد دستورهای قانونی بدهد و زیردستان موظف به اطاعت اند. در نظریه "پذیرش" این زیردستان اند که می‌توانند با اجرا کردن یا اجرائنکردن دستور صادره به اختیار رسمی مدیریت مشروعیت بخشند و یا این حق را از آن سلب کنند.

قدرت تنها از جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی حاصل نمی‌شود، بلکه منابع قدرت عبارت است از: قدرت پاداش، قدرت زور، قدرت قانونی، قدرت تخصصی و قدرت مرجع بودن. به استثنای قدرت مرجع بودن که با شیوه مدیریت و شخصیت مدیر ارتباط تنگاتنگ دارد، دیگر مبانی قدرت در ذات پست یا مقام اداری که مدیر از آن برخوردار است وجود دارد. مک‌لنند از دو روی سکه قدرت، یعنی چهره منفی و مثبت آن، نام می‌برد. مدیران خوب و موفق قدرت را به خاطر تأمین منافع سازمان اعمال می‌کنند نه به لحاظ بزرگ نمودن خویش. آنان به خاطر کسب محبوبیت در اعمال قدرت مسامحه نمی‌کنند. این مدیران می‌دانند که هر یک از منابع قدرت برای شرایط خاصی مناسب است، آنان از نمایش تحریک آمیز قدرت پرهیز می‌کنند؛ با بلوغ و تواضع، با ملایمت و احساس آسودگی خاطر به اعمال قدرت می‌پردازند و از قدرت خویش سوءاستفاده نمی‌کنند.

\*. عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال.

در قرن هفدهم بازرگانان، نظامیان و مبلغان مذهبی اروپایی که با بعضی از گروه‌های سرخپوست منطقه دریاچه‌های بزرگ غربی برخورد کرده بودند نقطه‌نظرهای خود را درباره‌ی نظام اجتماعی نامتعارف آنها به رشته‌ی تحریر درآوردند. آنها در این منطقه چند قبیله‌ی ساکن آلتگونکیایی مرکزی را مشاهده کردند که بدون سیستم رهبری رسمی سازگاران با هم زندگی می‌کردند. در واقع به نظر می‌رسید که این سرخپوشان درکارهای شغلی مذهبی، اداری و نظامی خود تابع هیچ‌گونه اختیار رسمی نیستند، بلکه از هرگونه تلاش برای کنترل آن عمیقاً خشمگین می‌شوند. همه‌ی افراد قبیله، از طریق آشنایی با وظایف جامعه خود در همه‌ی عمر، می‌دانستند چه کاری را باید انجام دهند. این وظایف به لحاظ کند بودن روند دگرگونی‌های اجتماعی، ماهیتی ساده و تکراری داشت. گروه‌های فرعی مانند رزماوران<sup>۱</sup> رهبرانی داشتند؛ اما عملاً هیچ قدرت یا اختیاری لازم نبود. افراد قبیله به جای صدور دستورهای مستقیم که توهین تلقی می‌شد، دیگران را با ترغیب، زبانبازی و مانند آن به کار برمی‌انگیختند.

اجرای چنین سیستمی در جامعه‌ی ما اگر ناممکن نباشد، مشکل است. اکثر ما تا آنجا که به خاطر داریم تحت کنترل این یا آن قدرت بزرگ شده‌ایم. والدین، آموزگاران، رئیسان دولت تحت شرایط خاصی از حق شناخته شده‌ای برخوردارند که به ما بگویند چه کاری را باید انجام دهیم. مفهوم اختیار یا قدرت چنان با فرهنگ عجین شده است که تصور جامعه‌ی واقعی بدون آن مشکل به نظر می‌رسد. به عنوان مثال، چگونه می‌توان بدون دادن اختیار به "اداره‌ی درآمد ملی" برای جمع‌آوری مالیاتها، بودجه‌ی دولت فدرال را تأمین و از برنامه‌های این دولت حمایت کرد؟ ما از نظر فرهنگی برای انجام کارها به اختیار یا قدرت متکی هستیم و احتمالاً رغبت یا شایستگی استفاده از روشهای زبانبازی و ترغیب آلتگونکیایی در مقیاس وسیع را نداریم.

البته، دلیل اصلی نامناسب بودن سیستم آلتگونکیایی برای ما این است که جامعه‌ی ما

بسیار بزرگ و پیچیده است و در نتیجه مجموعه وسیع وظایفی را که اعضای جامعه ما با محدودیت منابع و زمان باید انجام دهند نمی توان بابه کارگیری سیستم آگونکیایی به سرانجام رسانید. می دانیم که انجام پروژه های نسبتاً کوچکی مانند سازماندهی مجدد یک بخش حسابداری یا پروژه های بزرگی نظیر پرتاب سفینه فضایی، بدون وجود خطوط روشن اختیار و مسؤولیت، به بی نظمی و هرج و مرج می انجامد. در سازمانهای جدید سیستم اختیار رسمی برای نیل به هدفهای سازمانی لازم است.

به هر حال، برای اینکه سازمان به صورتی اثربخش کار کند، سیستم رسمی اختیار باید با مبانی قدرت و نفوذ غیر رسمی تکمیل شود. مدیران برای حصول هماهنگی در میان زيردستان خود از چیزی بیش از اختیارات رسمی خود بهره می گیرند، یعنی آنها از دانش تجربه و تواناییهای رهبری خود نیز استفاده می کنند. در واقع، گرچه اختیار بخش روشنی از تعامل هر مدیر با زیر دست او را در بر می گیرد، مدیران کارآمد برای نفوذ در زيردستان خود به ندرت متوسل به اختیار رسمی می شوند. آنها حتی ممکن است متکی به روشهای آگونکیایی ترغیب، زیانبازی و مانند آن شوند.

### نفوذ، قدرت و اختیار

صاحب نظران مدیریت واژه های نفوذ، قدرت و اختیار را به شیوه هایی گوناگون و اغلب متفاوت تعریف کرده اند. استونر و وانکل نفوذ را به سان اقدامها، نمونه ها یا الگو هایی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم موجب تغییر در رفتار یا نگرش فرد یا گروه دیگر می شود، تعریف کرده اند. به عنوان مثال، فرد سختکوش ممکن است برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران در افزایش بهره وری نمونه یا الگو قرار گیرد. این تعریف شامل انواع دیگر نفوذ که منجر به دگرگونیهای نامحسوس تر است نیز می شود. مثلاً، مدیران ممکن است از نفوذ خود برای بهبود یا افزایش روحیه کارکنان استفاده کنند. این نفوذ لزوماً رفتار افراد را تغییر نخواهد داد، بلکه تنها ممکن است سبب تغییر در نگرش آنان شود.

استونر و وانکل قدرت را توانایی اعمال نفوذ بر دیگران معنی کرده‌اند. داشتن قدرت به معنای داشتن توانایی ایجاد تغییر در رفتار یا نگرشهای دیگران است. در مثال بالا فرد سختکوش، در صورت داشتن وجاهت یا شهرت احتمالاً تغییر در رفتار یا نگرش بیشتر از کسی که گروه از او نفرت دارد در گروه تأثیر می‌گذارد و در آن نفوذ می‌کند. به طور کلی، کسانی که می‌توانند در یک سازمان بر دیگران اعمال نفوذ و رفتار یا نگرش را دگرگون کنند گروه‌های ذینفع<sup>۲</sup> خوانده می‌شوند. آنان گروه‌ها یا افرادی هستند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر اقدامهای سازمان در جهت نیل به هدفهای مورد نظر قرار می‌گیرند. گروه‌های ذینفع بر دو دسته اند: گروه‌های ذینفع داخلی، شامل مالکان، کارکنان و سهامداران؛ و گروه‌های ذینفع خارجی، شامل اتحادیه‌ها، تدارک‌کنندگان و رقبا. مؤسسه‌های عمومی ذینفع، معترضان و اداره‌های دولتی هستند.

اختیار رسمی نوعی قدرت است که مبنای آن به رسمیت شناختن یا تأیید مشروعیت یا قانونی بودن تلاش برای اعمال نفوذ است. افراد یا گروه‌هایی که تلاش می‌کنند نفوذ خود را اعمال کنند در محدوده‌هایی مشخص حق این کار را دارند. این حق ناشی از مقام و موقعیت رسمی آنها در سازمان است.

دو نظریه درباره منشأ اختیار رسمی چه چیزی به شخص این حق را می‌دهد که به دیگری بگوید چه باید بکنند؟ این پرسش آشنا بدین معنی است که پیش از اجرای دستور باید قانع شویم صادر کننده دستور حق صدور آن را داشته است یا نه؟ احتمالاً ما این سؤال را از مافوق خود در سازمان نمی‌کنیم، زیرا فرض می‌کنیم که او حق صدور چنین دستورهایی را دارد. اما، چرا چنین است؟ مدیران حق هدایت فعالیتهای زیردستان خود را از کجا به دست می‌آورند؟

دو نظریه عمده راجع به منشأ اختیار رسمی در سازمانها وجود دارد: نظریه کلاسیک و نظریه پذیرش.

۱. نظریه کلاسیک فرض را بر این می‌گذارد که قدرت یا اختیار از سطح بسیار بالایی در جامعه سرچشمه می‌گیرد و سپس رده به رده به صورت قانونی از تصویب می‌گذرد. در دیوانسالاری (که به دست پادشاه، دیکتاتور یا رئیس جمهور منتخب مردم اعمال می‌شود) ممکن است عالی‌ترین مرجع قدرت خداوند با اراده جمعی مردم باشد.

در نظریه کلاسیک اختیار، مدیریت حق دارد دستورهای قانونی بدهد و زیردستان مجبور به اطاعت از اویند. این اجبار جنبه تکلیف شخصی دارد و نافذ است. در جوامعی که طبق قانون اساسی حق مالکیت خصوصی به رسمیت شناخته شده است، اعضای جامعه حقوق دیگران را بر اموال و دارایی شخصی خود و مالکیت و کنترل کسب و کار خود می‌پذیرند. کارکنان با ورود و باقی ماندن در سازمان معین، اختیار مالکان و یا بالادستان را می‌پذیرند و از این‌رو وظیفه دارند از دستورهای قانونی آنان تبعیت کنند.

این نظریه هنجاری ارزشگرا و تا حدودی توصیفی است. این نظریه شیوه‌های رفتاری مورد انتظار از افراد را بیان می‌کند و دلالت بر این نکته دارد که اطاعت نکردن از دستورهای قانونی و مشروع مدیران قابل دفاع نیست بلکه کاری نادرست است. این نوع اختیار رسمی از مشروعیت عمومی برخوردار است، حتی وقتی که پادشاه یا مجازات شخصی برای قبول یا عدم پذیرش آن وجود نداشته باشد. منظور از مشروعیت عمومی این است که افکار عمومی غالباً دستورهای صادره بموجب اختیار رسمی را از لحاظ اخلاقی درست و به حق می‌داند و آنها را در انطباق با خیر و مصلحت جامعه تلقی می‌کند. (به جریان اختیار طبق نظریه کلاسیک که در شکل (۱) نشان داده شده است توجه کنید).

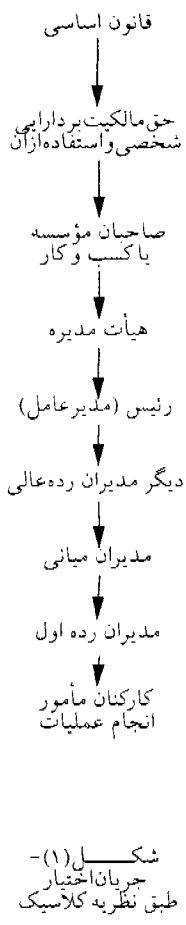
۲. نظریه پذیرش<sup>۳</sup>. این نظریه منشأ اختیار را در فردی که تحت نفوذ قرار گرفته است می‌بیند نه در شخص نفوذکننده. این نظریه، پس از اینکه مشاهده شد افراد از همه قوانین

یا دستورهای مشروع در هر شرایطی پیروی نمی‌کنند، یعنی بعضی از آنها مورد قبول زیردستان یا دستورگیرندگان واقع می‌شود و بعضی دیگر مورد پذیرش آنان واقع نمی‌شود، مطرح شد. نکته مهم این است که این دریافت کننده دستور است که تصمیم می‌گیرد دستور را بپذیرد یا نپذیرد. بنابراین، در نظریه پذیرش، تعیین وجود یا نبود اختیار در هر قانون یا دستور خاص به دریافت کننده دستور مربوط است نه به صادرکننده آن. به عنوان مثال، اگر سرپرست خط مونتاژ با حالتی خشمگین فریاد بزند: همه بیشتر کار کنید، زیردستان ممکن است درباره حق او در این زمینه تردید نکنند، اما از سر خشم یا با لاقیدی از پذیرش دستور او سرباز زنند. در این صورت برخورداری از اختیار صدور چنین دستوری عملاً لغو شده است.

این نظریه بر سرکشی و بی‌نظمی صحنه نمی‌گذارد و آن را رفتاری متعارف در سازمان نمی‌شناسد، زیرا از نگاه چستریارنارد، در صورتی که دستورهای صادره چهار شرط در پی آمده را داشته باشد که اغلب دارد، بیشتر وقتها به لحاظ تضمین منافع دسته‌جمعی مورد قبول کارکنان سازمان قرار می‌گیرد. بارنارد چهار شرط در پی آمده را برای قبول هر دستور لازم دانسته است:

۱. دستور باید در حدود فهم و ادراک و اطلاعات افراد زیردست باشد.
  ۲. دستور نباید از نگاه مجری مغایر با هدف و مقاصد عالی سازمان باشد.
  ۳. دستور نباید مخالف امیال و منافع مجری آن باشد.
  ۴. مجری دستور باید از لحاظ ذهنی و جسمی توانایی اجرای دستور را داشته باشد.
- علاوه بر این، شرایط و زمینه همکاری در زمینه پذیرش دستورها با مفهومی که بارنارد حوزه بی تفاوتی، و هربرت سایمون با توضیح بیشتر آن را "حوزه پذیرش" می‌نامد، مساعدتر می‌شود. هر دو اصطلاح دلالت بر تمایل افراد به پذیرش بیشتر دستورهای متعارف دارد. به عنوان مثال، بیشتر ما نیاز رده بالاتر به گزارشهای پیشرفت دوره‌ای کار را می‌پذیریم و معمولاً درباره ارسال چنین گزارشهایی شک و تردید به خود راه نمی‌دهیم.

منابع قدرت



شکل (۱) - جریان اختیار طبق نظریه کلاسیک

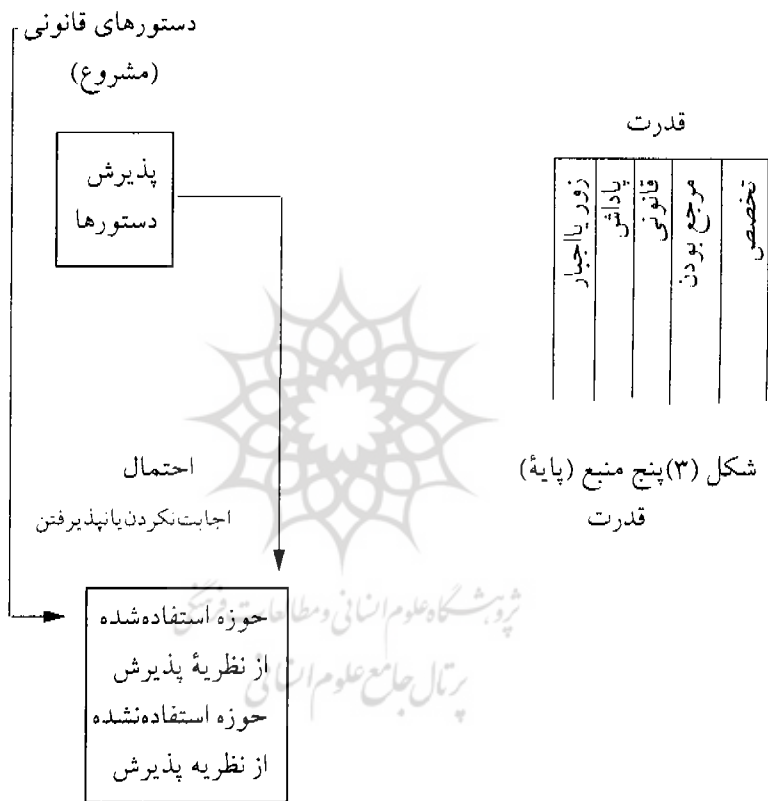
قدرت تنها از جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی سر بر نمی‌زند جان فرنچ و برترام راون<sup>۴</sup> از پنج منبع قدرت نام می‌برند که هر یک می‌تواند در همه سطوح سازمانی وجود داشته باشد. این پنج منبع عبارت است از: قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر تخصص و قدرت مرجع بودن. اینها تنها منابع بالقوه قدرت است. هر فرد می‌تواند با بهره‌گیری از این منابع قدرت در افراد دیگر اعمال نفوذ کند. داشتن برخی از این منابع قدرت یا همه آنها، توانایی اعمال نفوذ بر افراد خاص یا به شیوه‌ای خاص را تضمین نمی‌کند.

برای مثال، شاید یک مدیر به لحاظ داشتن تخصص مورد احترام و ستایش زیردستان باشد، اما باز هم نتواند زیردستان خود را به خلاقیت بیشتر و یا انجام کار به موقع وادار کند. از این رو، نقش تبعیت‌کننده یا پیرو در پذیرش یا رد دستورهای صادره جنبه کلیدی خود را حفظ می‌کند (نگاه کنید به شکل‌های ۳ و ۲).

معمولاً هر یک از این پنج مبنای قدرت به صورت بالقوه در سرشت پست یا مقام اداری هر مدیر هست. شغل هر مدیر همیشه همراه با میزان مشخصی از قدرت قانونی است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این قدرت قانونی به روابط سلسله مراتبی که در درون آن انواع دیگر نفوذ و قدرت ظاهر می‌شود، شکل می‌دهد و فرض بر این است که زیردستان، اختیار رسمی مدیر را خواهند پذیرفت و عموماً در محدوده‌هایی منطقی از او اطاعت خواهند کرد. مدیران معمولاً این قدرت را دارند تا با دادن پول، مزایا یا

4. John French and Bertram Raven

ترفع به زیردستان پاداش بدهند و با مضایقه در دادن این پاداشها یا حذف آنها زیردستان را تنبیه و مجازات کنند. همچنین، فرض بر این است که مدیران دارای درجه‌ای معین از تخصص هستند، مگر اینکه خلاف آن ثابت شود. اما از آنجایی که قدرت مرجع بودن ارتباط آشکاری با شیوه مدیریت و شخصیت مدیر دارد، کمتر انتظار داریم که این منبع قدرت، بخشی از پست یا مقام اداری باشد. با وجود این، نمونه‌های زیادی در سازمانها وجود دارد که حاکی از تمایل زیردستان به الگو گرفتن از مدیران ارشد موفق است.



شکل ۲. چگونگی اطاعت از دستورهای قانونی در نظریه پذیرش

قدرت در سازمانها

در سالهای اخیر قدرت و فرایندهای سیاسی در سازمانها جزو دلمشغولیهای عمده صاحب نظران مدیریت بوده است.



درک واقعی ما از نقش این عوامل و شیوه‌ای که می‌توان آنها را به صورتی سازنده به‌کاربرد، روز به روز افزایش یافته است. به عنوان مثال، دیوید مک‌لند<sup>۵</sup> از "دو روی سکه قدرت"، یعنی چهره منفی و چهره مثبت آن نام برده و آنها را شرح داده است. چهره منفی آن معمولاً به صورت سلطه‌گر و سلطه پذیر تجلی پیدامی‌کند، یعنی اگر من بپریم شما می‌بازید. در این معنی برخورداری از قدرت بر فرمانروایی یکی بر دیگری، یعنی فرمانروایی فرد برخورداری از قدرت بیشتر بر کسی که قدرت کمتری دارد دلالت می‌کند. رهبری مبتنی بر چهره منفی قدرت، افراد را به مثابه مهره‌های پیاده شطرنج می‌داند که باید مورد استفاده قرار گیرند و به هنگام نیاز قربانی شوند. این شیوه به شکست صاحب قدرت می‌انجامد، زیرا اگر افراد احساس کنند مهره‌های پیاده شطرنج هستند به مقابله با رهبری تمایل پیدا می‌کنند یا نقش انفعالی به عهده می‌گیرند، گرچه در هر دو حالت زیردستان ارزش چندانی برای مدیر ندارند.

بهترین چهره مثبت قدرت را می‌توان در علاقه به هدفهای گروه، یعنی کمک به تهیه و تنظیم و تحقق چنین هدفهایی، دانست. این چهره قدرت شامل اعمال نفوذ از جانب دیگران و نه بر دیگران است. مدیرانی که قدرت خود را به صورتی مثبت اعمال می‌کنند، اعضای گروه را تشویق و ترغیب می‌کنند که بر قدرت و شایستگی مورد نیاز خود، به سان افراد و اعضای سازمان و در جهت کسب موفقیت آن، بیفزایند.

مک‌لند و دیوید اچ. برنهام<sup>۶</sup> برآن‌اند که مدیران موفق نیاز زیادی به نفوذ در دیگران دارند، این نیاز شدید به خاطر منافع سازمان است و نه بزرگ‌نمودن خویش. مدیرانی که با خویشنداری قدرت خود را اعمال می‌کنند از آنهایی که قدرت خود را برای ارضای نیاز به تسلط بر دیگران به کار می‌برند یا کسانی که به لحاظ نیاز شدید به محبوبیت در اعمال قدرت مسامحه می‌کنند، کارآمدترند.

هنگامی که مدیر برای وفق دادن شرایط با وضعیت زیردستان پیوسته قوانین را ساده‌تر می‌سازد و دستورالعملها را تغییر می‌دهد، زیردستان این کار را به حساب

5. David Mc Clelland.

6. David H. Burnham

انعطافپذیری او نمی گذارند، بلکه دلیل ضعف و عدم قاطعیت وی می دانند. مک لند نتیجه گرفت که مدیران خوب قدرت را با حفظ احتیاط و به نمایندگی دیگران اعمال می کنند. چنین مدیرانی با فراهم کردن موجبات تقویت روحیه گروهی، پشتیبانی و حمایت از زیردستان و دادن پاداش به دستاوردهای آنان، روحیه گروهی را بالا می برند.

### ویژگیهای استفاده کنندگان موفق از قدرت

مدیران خوب چگونه از قدرت خود استفاده می کنند؟ مؤثرترین روشها و سبکهای خاص استفاده از قدرت کدام است؟ جان کوتر<sup>۱</sup> به ارائه فهرستی از ویژگیهای مشترک مدیرانی پرداخته است که به صورت موفقیت آمیز از قدرت خود استفاده کرده اند. این ویژگیها عبارت است از:

۱. مدیران کارآمد به منبع قدرت حساس اند و دقت دارند که اقدامهایشان با توقعها و انتظارات افراد منطبق باشد. به عنوان مثال، در صورتی که متخصصان تلاش کنند با اعمال نفوذ تخصصی خویش اقدامهای خود را در خارج از زمینه تخصصشان توجیه کنند، اعتبار خود را از دست می دهند.
۲. مدیران خوب منابع پنج گانه قدرت را دست کم به طور حسی یا بینشی می شناسند و می دانند که در شرایط مختلف و در مورد افراد متفاوت باید از کدام یک از آنها استفاده کنند. آنها از هزینه ها، مخاطره ها و مزایای به کارگیری هر نوع قدرت آگاهی دارند.
۳. مدیران کارآمد می دانند هر یک از منابع قدرت برای مقتضیات خاصی مناسب است. آنها تلاش می کنند که مهارتها و اعتبار خود را افزایش دهند تا بتوانند هر روش مورد نیاز را به کار برند. از این رو، به برقراری اتحادهای مفید با دیگران در سازمان مبادرت می ورزند؛ تخصص و مهارت کسب می کنند و معمولاً همواره از خود اعتماد و اطمینان نشان می دهند.

۴. مدیران موفق هدف‌هایی شغلی دارند که کسب و به‌کارگیری قدرت را برای آنان امکان‌پذیر می‌کند. آنها به دنبال مشاغلی هستند که بر مهارت‌های آنها بیفزاید و در نتیجه دیگران را به آنان وابسته کند. آنان همچنین در پی به‌عهده‌گرفتن مشاغلی هستند که مستلزم اعمال نوعی قدرت باشد تا با به‌کارگرفتن آن احساس راحتی کنند.
۵. مدیران کارآمد، با نشان دادن بلوغ و تواضع، قدرت را اعتدال می‌بخشند. آنان از نمایش تحریک‌آمیز و خودپسندانه قدرت پرهیز دارند و از اعمال تاکتیک‌های زننده و خشن‌نا لازم در مورد دیگران در محیط اطراف خود اجتناب می‌ورزند.
۶. مدیران موفق می‌دانند اعمال قدرت برای انجام کارها لازم است. آنان، با پذیرش این حقیقت که باید بتوانند برای نیل به هدف‌های مورد نظر در دیگران تأثیر بگذارند، با احساس آسودگی خاطر اعمال قدرت می‌کنند.
۷. مدیران موفق می‌دانند در هر موقعیت خاص چه تاکتیک (هایی) اثربخش است و چه تاکتیک (هایی) ممکن است اثربخش نباشد.

### قدرت در سطوح پایین

تحلیل‌کوتر بر استفاده مدیران از قدرت متمرکز است، اما بحث قبلی ما در مورد نظریه پذیرش مؤید این نکته است که قدرت فقط در اختیار مدیران نیست. دیوید مکانیک<sup>۸</sup> بر این عقیده است که کارکنان سطوح پایین سازمان اغلب از قدرت غیررسمی بسیار برخوردارند. این قدرت ممکن است مبتنی بر اطلاعات و دانش آنان درباره سازمان، مهارت‌شان یا منابعی باشد که در کنترل خود دارند و می‌توانند دیگران را از آنها برخوردار سازند. به عنوان مثال پزشکان جدید بیمارستانها ممکن است مجبور باشند برای یادگرفتن چگونگی کار در بیمارستان به پرستاران اتکاء ورزند. این وابستگی به پرستاران قدرت می‌دهد که در کار پزشکان اعمال نفوذ کنند. همین‌طور کارکنان دون‌پایه‌ای که تجهیزات خاص (مانند دستگاه فتوکپی) را در اختیار دارند، اغلب این قدرت را دارند که

جریان کار مدیر را کند کنند یا به آن سرعت بخشند. به علاوه عاداتهای رفتاری یکسان در گروههای بسیار منسجمی از زیردستان ممکن است قدرتی را که مدیر می تواند برای کنترل و هدایت افراد گروه به کاربرد کاهش دهد.

پس، قدرت واقعیتهای مهم در زندگی سازمانی است که نمی توان آنرا نادیده گرفت. در سمت مدیر، ما نه فقط باید قدرت را به سان بخش لازمی از شغل خود بپذیریم و بشناسیم، بلکه، برای پیشبرد هدفهای خود و سازمانمان باید یاد بگیریم که چگونه آن را به کار ببریم و از آن سوءاستفاده نکنیم. ۱۱

مرجع

James A.F Stoner & Charles Wankel, "Management", Prentice - Hall, 1986, PP.297 - 302



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی