

بررسی و شناسایی مؤلفه‌های قدرت در سازمان

(با تأکید بر قدرت رهبری)

ناصر ده‌دست^۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی و شناسایی مؤلفه‌های قدرت در سازمان می‌باشد. روش پژوهش از انواع کاربردی-توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است، همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تأیید مؤلفه‌های تحقیق به روش دلفی تعدیل‌شده بوده و از نظرات ۱۵ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی و اساتید دانشگاه کمک گرفته شده است.

نتیجه پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های قدرت در سازمان دارای ۸ مورد بوده و بر اساس این تحقیق متخصصان و مدیران در سازمان‌ها می‌توانند با تقویت این مؤلفه‌ها، قدرت خود در سازمان را گسترش داده و نظرات کارشناسی خود را جهت دستیابی به اهداف سازمانی به عرصه ظهور رسانند. مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱- مرجعیت ۲- پاداش ۳- مشروعیت ۴- تخصص ۵- اطلاعات ۶- تنبیه و اجبار ۷- فرهنگ ۸- اخلاق.

کلمات کلیدی: قدرت سازمانی، مرجعیت، اخلاق.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

کمیاب‌ترین منبع در دنیای امروز استعداد رهبری است که قابلیت هدایت مستمر سازمان‌ها را دارند، امروزه افراد و سازمان‌ها به فکر موفق شدن در دنیای فردا هستند، مدیرانی که در این مسیر سرمایه‌گذاری می‌کنند یک مزیت رقابتی در توسعهٔ موتور سازمان و منابع انسانی آن را می‌سازند و به این دلیل موفق هستند که نه تنها رهبران توانمندی را در ر سازمان‌ها به کار می‌گیرند بلکه قدرت و توانمندی را در تمام سطوح سازمان ایجاد می‌کنند. (زارع & همکاران، ۱۳۸۷)

منابع قدرت عبارت‌اند از:

منابع قدرت از موقعیت فرد در سازمان ناشی می‌شود. این قدرتی است که از مقام و قانون نشأت می‌گیرد.

۱- قدرت موقعیت فردی، این قدرت زمانی وجود دارد که مقام بالاتر خود را از نظر قانونی مستحق دادن دستور به زیردست خود و اعمال نفوذ می‌داند. در محدوده‌های مشخص می‌توان این نوع قدرت را بدین گونه تعبیر کرد که زیردست یا کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد، چنین تعهدی دارد، و مجبور است که آن قدرت را بپذیرد. (استونر ج. ، ۱۳۷۹)

۲- قدرت پاداش، این نوع قدرت بر این اساس است که کسی که اعمال نفوذ می‌کند این توانایی را دارد که فرد دیگری را به اجرای دستورات یا انجام دادن کارها با پاداش وادار سازد، قدرت پاداش برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش‌هایی که برای دیگران ارزش دارد، سنجیده می‌شود. (مورهد & گریفین ، ۱۳۸۴)

۳- قدرت اجبار: استفاده از قدرت اجبار به قیمت جسمی یا روانی که شخصی از آن برخوردار باشد، رنجش و دشمنی کارکنان از نتایج اعمال این نوع قدرت می‌باشد.

۴- قدرت تخصص: قدرت تخصص برای کنترل بر این باور متکی است که مدیر یا کسی که دارای تخصص مربوطه هست در افراد زیردست اعمال نفوذ می‌کند. (مشبکی، ۱۳۸۵) قدرت تخصص از این منظر مورد توجه واقع می‌شود که کمتر نیاز به نظارت دارد. (مشبکی، ۱۳۸۵)

۵- قدرت مرجعیت: قدرت مرجعیت بر این اساس قرار دارد که یک نفر یا یک گروه، کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بدانند یا کارهای او را تقلید می‌کند و زیردستان به آن افتخار می‌کنند که پیرو ایشان هستند. برای مثال مدیران آگاه دارای چنین قدرتی می‌شوند. (استونر ج. ، ۱۳۷۹)

قدرت را می‌توان توان بالقوه‌ای دانست که هر فرد دارا است تا به وسیله آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آن‌ها اثرگذار باشد؛ به گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند.

در سطح سازمانی، توانایی فرد به منظور تأثیرگذاری 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 می‌توان در سطح سازمانی، قدرت قلمداد کرد. (ملاحسینی & کهنوجی، ۱۳۸۶)

رضایت کارکنان از سرپرست اهمیت زیادی دارد، به گونه‌ای که یکی از ابعاد مهم رضایت شغلی است. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موقعیت‌های شغلی و عامل بسیار مهمی در افزایش کارایی است. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان اهمیت زیادی دارد. (بحرالعلوم، ۱۳۷۸) یکی از عوامل مؤثر بر میزان رضایت کارکنان، سبک مدیریت است و سبک مدیریت متأثر از نوع قدرت مورد استفاده مدیران است. قدرت یکی از واقعیت‌های مهم حیات سازمانی است. مدیران نه تنها باید آن را جزء جدانشدنی شغل و وظیفه خود به حساب آورند بلکه باید با شیوه کاربرد آن آشنا باشند تا با استفاده صحیح از آن تحقق و تأمین هدف‌های خود و سازمان را تسریع کنند. (کریمی طریقه، ۱۳۸۳) مدیران در سازمان‌ها از منابع گوناگون اعمال قدرت می‌توانند استفاده کنند. به عقیده هرسی و بلانچارد، استفاده از هر یک از این منابع قدرت به سطح آمادگی کارکنان بستگی دارد. به عبارت دیگر، سطح آمادگی کارکنان متغیر اقتصادی و مشخص‌کننده نوع منبع قدرتی است که مدیران باید از آن استفاده کنند. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸) با وجود درک اهمیت نقش قدرت در نظریه و عمل مدیریت، هنوز هم دانش و شناخت بشر در مورد آن محدود و گاهی مبهم است، این مسئله به علت عدم شناخت کافی در مورد ماهیت موضوع قدرت و عوامل مرتبط با آن در سازمان است. با وجود این چون قدرت نقش عمده‌ای در مراددها و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به سادگی گذشت. (استونر ج. & others, 1379)

۲. بیان مسأله

مدیران بدین خاطر که قدرت اجبار خود را به ثمر نمی‌رسانند به تدریج آن را زایل می‌کنند. آن‌ها می‌توانند مجازات‌هایی را تحمیل کنند اما به هر حال به دلایلی مایل به انجام آن نیستند. چه بسا اینکار باعث از بین رفتن قدرت آن‌ها بشود. طریق دیگر برای زایل شدن قدرت اجبار مدیران، اعمال مجازات‌های مساوی برای عملکردهای متفاوت است. اگر مردم احساس کنند بدون در نظر گرفتن عملکردشان مجازات خواهند شد، دیگر قدرت اجبار مدیر تأثیر چندانی نخواهد داشت. مدیر می‌تواند دارای قدرت اجبار زیادی باشد ولی به تدریج آن را با تهدید از دست بدهد. اگر مدیر کارکنان را با نوعی تهدید بترساند اما هرگز تهدید را عملی نکند، مردم خیال خواهند کرد که این مدیر درواقع هیچ قدرت اجباری ندارد. اگر افراد با عملکرد یکسان، یا فقط به این دلیل که در جایی پیشکسوت هستند و یا عضو رسمی هستند یک نوع پاداش دریافت کنند، مدیران قدرت پاداش خود را از دست خواهند داد. مقادیر

قابل توجهی از قدرت پاداش را توافقی‌های سیاسی، قوانین و خط‌مشی‌ها از بین برده‌اند. با این وجود خود مدیران آنچه را باقی مانده است با قول و قرارهایی که به آن وفا نمی‌کنند از میان می‌برند. مدیران زمانی قدرت قانونی خود را از دست می‌دهند که کارکنانشان متوجه شوند آن‌ها تصمیماتی اتخاذ کنند که نتیجه‌بخش نباشد، مقام خود بگیرند، نمی‌گیرند. همچنین اگر مدیران پیوسته تصمیماتی اتخاذ کنند که نتیجه‌بخش نباشد، قدرت قانونی آن‌ها نابود می‌شود. بنابراین پس از مدتی حتی اگر این مدیران عنوان دانشمند تحقیقات را یدک بکشند و یا رئیس گروه باشند، کارمندان منتظر تصمیم‌گیری‌های آن‌ها نمی‌مانند. به‌کارگیری صرف از منبع قانونی، تعهد افراد را به‌طور نسبی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بدین معنی که استفاده از منبع قدرت فوق بدون توجه و کاربرد منابع دیگر قدرت، نه تنها باعث افزایش تعهد کارکنان نمی‌شود، بلکه به‌کارگیری مداوم این منبع موجب کاهش میزان تعهد کارکنان نیز می‌گردد. رهبران باید درمورد از دست دادن قدرت تخصص خود نیز محتاط باشند، بخصوص اگر قدرت تخصص را در اختیار کسانی بگذارند که اهدافشان اهداف سازمانی نباشد و این نگران‌کننده است. اگر رهبران اطلاعات و دانش خود را بیش از حد هدر دهند، عاقبت کارکنان به وجودشان نیازی نخواهند داشت. تنها راه پرهیز از این کار، ایجاد کردن پی در پی اطلاعات و تخصص تازه است تا افراد مجبور باشند به او به‌عنوان مرجع مراجعه کنند. وقتی کسانی که عملکرد خوب دارند نوازش می‌شوند و همین کار نیز در مورد کسی که کار چندانی انجام ن داده است بکار می‌رود، مدیر قدرت مرجعیت خود را از دست می‌دهد. اگر کارکنان نیازی به جلب توجه نداشته باشند، مدیر دیگر دارای قدرت مرجعیت نیست. بنابراین مدیران باید سعی کنند به نحو شایسته و مناسب از منابع قدرت خود استفاده کنند تا احساس مسئولیت، انضباط، افزایش تحرک و انگیزه را در کارکنان به‌وجود آورند و موجب ارتقای بهره‌وری نیروی کاری بشوند. در پایان ذکر این نکته قابل توجه است که در روابط مدیر با زیردستان، بهترین نوع قدرت، قدرتی است که از ترکیب همه منابع قدرت به‌وجود آید و استفاده از آن‌ها نیز مطابق با وضعیت موجود باشد. (شفیعی & همکاران، ۱۳۹۵)

قدرت منابع مختلفی دارد. فرنچ و راون 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 عبارت‌اند از: قدرت تخصص: تصور حاصل از اینکه مدیر تحصیلات تجرید و تخصص مربوطه را دارد؛ قدرت مشروع (قانون): تصور شایستگی مدیر در تصمیم‌گیری بر اساس عنوان یا مقام سازمانی. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸)

قدرت قهریه (اجبار): تصور حاصل از توانایی لازم برای مجازات یا پیامدهای حاصل از عدم عملکرد؛ قدرت ارجاعی: تصور حاصل از جاذبه و کشش متقابل با فرد دیگر؛ قدرت پاداش: تصور حاصل از توانایی لازم برای تأمین آنچه مالکیتش مورد علاقه افراد است. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸) سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی، از راه ارتباطات فعالیت می‌کنند و هماهنگی در آن‌ها انجام می‌شود. نشان می‌دهد

رضایت از سرپرست موجب بهبود عملکرد سازمان و همان‌گونه که نتایج تحقیق جوریس نیز افزایش رضایت شغلی را نشان می‌شود. زیردستان در سازمان‌ها انتظار دارند که مدیرانشان قدرتمند باشند تا بتوانند منابع لازم را برای انجام کار برای آن‌ها فراهم سازند. فرایند اعمال قدرت توسط مدیران از ویژگی‌های کلیدی است که رابطه رهبر و پیرو را ایجاد می‌کند. رابطه رهبر و پیرو بر کیفیت ارتباط بین رهبر و افراد زیردست اشاره دارد. (Goris, 2007) در مورد اینکه استفاده از کدام یک از منابع قدرت به ایجاد رابطه بهتر رهبر و پیرو و در نتیجه رضایت بیشتر منتج خواهد شد پژوهش‌های زیادی انجام پذیرفته است.

فرض اساسی در نظریه رابطه رهبر و پیرو این است که رهبران و مدیران منابع محدود فردی، اجتماعی و سازمانی دارند (برای مثال زمان، انرژی، منبع قدرت) بنابراین این منابع را به‌طور انتخاب شده بین زیردستان خود تقسیم می‌کنند. در این حالت، رهبران به شیوه یکسان با همه کارکنان برخورد نمی‌کنند، بلکه بسته به شرایط اقتضایی به شیوه‌های مختلف با هر یک از آن‌ها برخورد می‌کنند. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸)

اما سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که شرایط اقتضایی که مدیران و رهبران باید در اعمال قدرت در کارکنان خود در نظر بگیرند چیست؟ به عقیده صاحب‌نظرانی مانند هرسی و بلانچارد، سطح آمادگی کارکنان متغیر مهمی است که در این زمینه باید در نظر گرفته شود. مدیران به عنوان رهبران سازمانی برای آنکه بتوانند در زیردستان نفوذ کنند و رفتار آن‌ها را مطابق با خواست خود تغییر دهند، شیوه‌های متفاوت رهبری را برمی‌گزینند. اجرای هر یک از شیوه‌های رهبری به پشتوانه قدرت نیاز دارد. از این‌رو به تناسب سطح آمادگی کارکنان رهبران سازمان‌ها نیازمند استفاده از هر یک از انواع قدرت و تمایلات هستند. آمادگی یعنی نحوه آمادگی مشخص برای انجام تکلیف خاص که شامل دو بخش اصلی توانایی است که توانایی یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد برای تکلیف خاص همراه دارد. تمایل یعنی میزان وجود اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸) هرسی و بلانچارد معتقدند میان سطح آمادگی افراد و گروه‌ها و محتمل‌ترین نوع پایگاه قدرت برای به دست آوردن فرمان‌برداری آن افراد رابطه مستقیم وجود دارد. (هرسی & بلانچارد، ۱۳۷۸)

نگاه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. این جنبش مانند دیگر جنبش‌های کارآمد مدیریت، کاربرد بالایی دارد و هم‌اکنون در سراسر کشورهای پیشرفته جهان نفوذ کرده و اصول کار با کارکنان را دچار تحولی شگرف ساخته است. اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمرو مدیریت منابع انسانی پدید آمد، به‌آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است.

بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز ساختن نظام مدیریت، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و درگیر ساختن کارکنان در محیط کار و اموری از این قبیل پدید آمده است، جملگی بدان دلیل است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده است و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه‌ای "منابع پرارزش" شناخته می‌شوند. اینک منابع انسانی مهم‌ترین نقش را در پیشبرد مقاصد سازمان پیدا کرده‌اند و سرانجام مقیاس توانمندی و سرزندگی سازمان شده‌اند. (Omidj arjangi , 2008)

قدرت یکی از عمده‌ترین مفاهیمی است که تلاش‌های نظری و بنیادی را به خود معطوف ساخته و در تمامی سطوح مدیریت اهمیت زیادی پیدا کرده است. آشنایی مدیران با پایگاه‌های قدرت مسئله‌ی دنیای واقعی است. مدیرانی که منابع قدرت را می‌شناسند و می‌دانند چگونه آن را به کار ببرند، از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به کار نمی‌برند، عملکرد بهتری خواهند داشت. آشنایی با پایگاه‌های قدرت برای انتخاب نوع شیوه‌های مدیریتی است، بنابراین استفاده صحیح از آن‌ها می‌تواند عملکرد مدیر را افزایش دهد. (Blanchard , 1996) منظور از منابع قدرت، امکاناتی است که در اختیار مدیران قرار داده می‌شود تا به واسطه آن به اعمال قدرت بپردازند. مجهز کردن مدیران به منابع قدرت، آنان را در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مطلوب کمک خواهد کرد و امکان دستیابی به اهداف سازمانی را در مطلوب‌ترین سطح، امکان‌پذیر خواهد ساخت. (Sanjabi , 2000) قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر است. مدیر بدون درجه‌ای از قدرت در جهت دادن به کوشش‌های مرنوسین مشکل خواهد داشت. (Venous , 2000) قدرت با وجود اهمیت بسیار زیادی که دارد، موضوعی است که غالباً از آن اجتناب می‌شود. این بدان علت است که قدرت می‌تواند جنبه‌ای ناخوشایند نیز داشته باشد. (Belanchard , 2001)

۳. اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت قدرت در سازمان‌ها به‌ندرت مورد تأکید فراوان قرار می‌گیرد و بی‌شک قدرت یکی از اجزای اساسی و عملی هر سازمان است. برل متذکر می‌شود که قدرت یکی از اساسی‌ترین عناصر موجود در هر یک از سطوح سازمان انسانی است. بیرستد معتقد است که در هر مجمعی قدرت باید در زمره مهم‌ترین عناصر تشکیلاتی تلقی شود و جایگاه نخست را در هر تشکیلی به خود اختصاص دهد تا سازمان بتواند دوام و پایداری لازم را کسب کرده و هنجارهای خود را اعمال کند. قدرت در سازمان به مثابه سوخت سازمان عمل می‌کند و قدرت با عملکرد سازمان، برونداد و فرآیند تغییر، همه به هم وابسته‌اند. (Hicks & Goulet , 1998) برای تسهیل تقاضاهای مشتری و برآورده کردن انتظارات سازمان، نیاز به مشارکت بیشتر کارکنان فعلی است. مشارکت کارکنان این فرصت را به آنان می‌دهد که بر اهداف شغل متمرکز شوند. (Jazani , 2001) از مهم‌ترین اهداف هر سازمانی، افزایش بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان است؛ برای تحقق این اهداف نیز نیروی انسانی آن سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کنند. اکنون باید در مورد

بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد شاغل در سازمان است اما تنها آموزشهای تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود. از جمله مهم‌ترین این نگرشها مشارکت کاری است و اینکه چگونه توسط عوامل مختلف از جمله استفاده از منابع قدرتی که در اختیار مدیر است بتوان مشارکت کاری کارکنان را افزایش داد. (Jazani, 2001)

سنیور و همکاران (۲۰۰۶) در کتاب خود قدرت را چنین تعریف می‌کنند قدرت عبارت است از توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات و غلبه بر مقاومت‌ها. صاحب‌نظران تقسیم‌بندی‌های متعددی از منابع قدرت ارائه داده‌اند. آن‌ها پنج منبع یا پایگاه که از مهم‌ترین طبقه‌بندی‌ها از قدرت است را ارائه کرده‌اند، طبقه‌بندی فرنچ از این دسته می‌باشد. این جنبه‌های قدرت در انواع روابط انسانی وجود دارد. در یک سازمان امکان دارد هر منبعی از قدرت در همه سطوح وجود داشته باشد. (فخیمی، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۵)

کسب قدرت و اعمال مؤثر آن برای بقای سیستم در محیط امروز، ضروری است. (McClelland & Burnham, 2003) زیرا سازمان جهت پویایی و اثربخشی و تحقق کارکردهای شایسته و بایسته خود در اجتماع نیازمند عملکردی کارآمد است؛ و پویایی و کارآمدی عملکرد می‌تواند از طریق جهت‌دهی رفتار سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی میسر گردد. قدرت و کاربست آن به عنوان یک مؤلفه و ابزار اساسی در این میان جهت‌دهی رفتار سازمانی، مطرح است و از این طریق نقشی اساسی در تحقق اثربخشی سازمان ایفا می‌کند. گستره نقش و اهمیت قدرت در سازمان‌ها تا حدی است که صاحب‌نظرانی چون هال (۲۰۰۳)، قدرت و سازمان را به‌نوعی همزاد و مترادف هم تلقی می‌کنند. قدرت پدیده‌ای رابطه‌ای است و تا زمانی که به کار گرفته نشود، معنا و مفهومی نمی‌یابد. (Hall, 2002) در واقع قدرت ظرفیتی بالقوه است. (Robbins, 2001) قدرت توانایی نفوذ بر رفتار دیگران و راه‌یابی در آنان است. (Belanchar, 2001) و از این طریق ظرفیت و توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران را به وجود می‌آورد. (افجه ای، ۱۳۸۰) از این‌رو قدرت به‌مثابه استعداد نفوذ و نظام کنترل تعریف می‌شود، از طرفی قدرت توانایی دستیابی به نتایج است، زیرا منجر به هدایت منابع انسانی و اطلاعاتی در راستای انجام کارهای تعیین شده می‌شود. (کریتنر، ۱۳۸۷) به‌طور کلی می‌توان گفت قدرت، توانایی و کنش نفوذ در فرایند تصمیمات سازمانی، عملکرد و نتایج ناشی از آن است. (Hall, 2002)

قدرت مرجعیت: ادراک افراد، از جاذب بودن تعامل با فرد خاص را قدرت مرجعیت آن فرد گویند. هرگاه کارکنان، ویژگی‌های خوبی مانند صداقت، امانت و رازداری را به رئیس خود نسبت دهند، گفته می‌شود، رئیس قدرت مرجعیت دارد. قدرت تخصص؛ قدرت تخصص یا مهارت، عبارت از توان کنترل رفتار دیگری از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی است که وی ندارد، ولی نیاز دارد. (رضاییان، ۱۳۸۵)

هرقدر اطلاعات بااهمیت‌تر و منبع جایگزین برای کسب آن اطلاعات محدودتر باشند، قدرت تخصص بیشتر خواهد بود. (مورهد & گریفین، ۱۳۸۶) قدرت عبارت از توان فراهم آوردن چیزهایی است که افراد دوست دارند داشته باشند. (رضایان، ۱۳۸۵) این قدرت، برحسب درجه کنترل یک شخص بر پادشاهی که برای دیگران با ارزش هستند، سنجیده می‌شود. (مورهد & گریفین، ۱۳۸۶) قدرت اجبار؛ قدرت تنبیه یا اجبار، زمانی به وجود می‌آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه‌ی جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد. بنابراین، می‌توان گفت که این قدرت، بر پایه‌ی ترس و وحشت کارکنان قرار دارد و مبنای آن ترس یا تهدید است. (رابینز، ۱۳۸۶)

قدرت برآیندی از منابع مختلفی مانند: ۱- مرجعیت، ۲- پاداش ۳- مشروعیت ۴- تخصص ۵- اطلاعات ۶- تنبیه و اجبار ۷- فرهنگ ۸- اخلاق است که در اختیار صاحب آن می‌باشد. (Schwarzwald & Others, 2001) درواقع هریک از منابع قدرت و ترکیبات موقعیتی مختلف آن‌ها، الگوهای مفهومی و رفتاری متفاوتی را شکل می‌دهند و مبتنی بر آن، ساختار سازی‌های تعاملی متعدد و گوناگونی ایجاد می‌شود. بدین معنا که کلیه منابع قدرت از طریق طراحی الگوهای مفهومی خاص خود، الگوهای تعاملی و شبکه‌های ارتباطی مختلفی را به وجود می‌آورند.

یکی از مهم‌ترین ارکان موجود در هر سازمان، مدیریت آن است که سبب انسجام کارها و نظم در امور می‌شود. برای دستیابی به یک سازمان کارآمد، مدیر موظف است متناسب با وظیفه حرفه‌ای و با بهره‌گیری صحیح و مناسب از امکانات به‌گونه‌ای عمل کند که بهترین و اثربخش‌ترین نتایج را به دست آورد. برای تحقق یافتن این امر مدیران ناگزیر هستند که به مبانی قدرت در سازمان‌ها و شیوه‌های نفوذ در زیردستان آشنا باشند (صفری، ۱۳۸۹) یکی از ویژگی‌های اساسی نقش مدیر، قدرت است که زمینه اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌سازد و پدیده اجتناب‌ناپذیر در سازمان است که بعضی از مدیران به آن به عنوان پدیده‌ای منفی می‌نگرند. واقعیت این است که منفی و مثبت بودن قدرت به قضاوت و نوع کاربرد آن بستگی دارد؛ به‌گونه‌ای که اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می‌تواند پدیده‌ای مثبت و کارکردی به شمار آید و اگر هدف دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً پدیده‌ای منفی و زشت خواهد بود. (Oreg, 2003) واضح است که مدیران برای مؤثر و اثربخش بودن به ابزارهای گوناگونی همچون قدرت نیازمند هستند و اهمیت مطالعه منابع قدرت در مدیریت، به خصوص مدیران مراکز آموزشی، به دلیل نقش راهبردی آن نسبت به سایر مدیریت‌ها به‌وضوح روشن است. ارتباطات در سازمان موجد قدرت و وسیله‌ای برای به کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله‌مراتب سازمانی است. ارتباطات اغلب به صورت موازی در کنار مجاری اختیارات رسمی قرار دارد و عامل تسهیل جریان کار در سازمان است و ادامه فعالیت‌ها به‌گونه‌ای مثبت و مفید، بدون وجود شبکه‌های ارتباطی کارآمد امکان‌چندانی ندارد؛ همچنین به عنوان ضروری‌ترین نیاز جریان امور اداری،

بدون داشتن سیستم ارتباطات کارآمد، چرخ‌های اجرایی سازمان به گردش در نمی‌آیند و فعالیت‌ها را کند می‌ماند و در صورت حرکت، به‌گونه‌ای ناقص اجرا می‌شود و فاقد کیفیت و بازدهی لازم خواهند بود. ارتباطات در سازمان، وسیله اعمال قدرت و مجاری شبکه‌های سازمانی و قوانین مربوط، مسیری برای جریان آن است. (فخیمی، ۱۳۷۹)

منابع قدرت مدیران: کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در سازمان‌ها، واضعان خط‌مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمان‌ها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با به‌کارگیری منابع قدرت می‌توانند 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، ۱۳۸۰) اهمیت قدرت از آنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های انسانی و سازمان‌ها عنصری مؤثر به شمار می‌رود. فرنچ و ریون، مهم‌ترین تحلیل را برای مبانی قدرت ارائه و پنج منبع قدرت را در مورد سازمان‌ها شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ۱. قدرت پاداشی: یک نفر این توانایی را دارد که به فرد دیگری به سبب اجرای دستورات یا انجام کارها پاداشی بدهد؛ ۲. قدرت اجبار: توانایی فرد که می‌تواند زیردست را به سبب انجام ندادن کارهای خاصی تنبیه کند؛ ۳. قدرت قانونی: زمانی وجود دارد که زیردست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قائل می‌شود که دستور بدهد یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور می‌داند؛ ۴. قدرت تخصصی: دستوردهنده دارای دانش ویژه یا تخصص ویژه‌ای است و این همان چیزی است که شخص و گروهی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد فاقد آن است؛ ۵. قدرت مرجعیت: یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بداند یا کارهای او را تقلید کند (Cho, 2006). اما باید متذکر شد که مدیران در هنگام استفاده از قدرت باید توجه داشته باشند که قدرت در رابطه آن‌ها با سایر اعضای سازمان معنی و مفهوم پیدا می‌کند (ایراننژاد پاریزی، ۱۳۸۱) بنابراین تشخیص اینکه چه نوع قدرتی بهتر می‌تواند به آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانشان کمک کند امری ضروری به نظر می‌رسد.

امروزه نیاز به مدیریت و رهبری، در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی، محسوس و حیاتی است. (علاقه بند، ۱۳۸۵) رهبری به عنوان یکی از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می‌آید، زیرا سایر اجزای مدیریت نیز، باید در پرتو فکر، کار، ابداع و ابتکار آن شکل گیرند و پیاده شوند. (اصغری، ۱۳۸۸) مدیر در نقش رهبر بر عملکرد گروهی تأثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح است. بدون شک قدرت یکی از راه‌هایی است که با آن رهبر و مدیر می‌توانند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند. درواقع قدرت، ویژگی اساسی نقش یک مدیر بوده و زمینه اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌سازد. مدیران در سازمان‌ها، واضعان خط‌مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد

سازمان‌ها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با به‌کارگیری منابع قدرت می‌توانند 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، ۱۳۸۰)

قدرت یکی از عمده‌ترین مفاهیمی است که ضمن معطوف ساختن تلاش‌های نظری و بنیادی، در تمام سطوح مدیریت و منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار شده است. (شمس & همکاران، ۱۳۸۹) قدرت، به عنوان یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان، محور درک رفتار سازمانی و فردی می‌باشد. درواقع، اهمیت قدرت از آنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های انسانی و سازمان‌ها، عنصری مؤثر به شمار می‌آید. (قاسمی، ۱۳۸۲)

فرنج و ریون قدرت را یک عامل بالقوه (مدیر) برای تغییر رفتار، تمایلات، نگرش‌ها، عقاید و عواطف یا ارزش‌های یک هدف (کارکنان) تعریف می‌کنند. (Cho, 2006) مهم‌ترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به وسیله فرنج و ریون ارائه شده است. آن‌ها پنج منبع قدرت در محیط‌های سازمانی شناسایی کرده‌اند که شامل: قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت مرجعیت و قدرت تخصص می‌باشد. (مورهد & گریفین، ۱۳۸۶)؛ این قدرت از منصب سازمانی نشأت می‌گیرد و بر جایگاه رسمی فرد تکیه ۴ قدرت قانونی دارد. بنابراین افرادی که می‌توانند به‌طور عمده و به علت برخورداری از اختیارات رسمی، همکاری دیگران را جلب نمایند، قدرت قانونی دارند. (رضاییان، ۱۳۸۵) بنابراین، منشأ ایجاد این قدرت، سازمان است و میزان قدرت قانونی برحسب نوع سازمان تغییر می‌کند. (مورهد & گریفین، ۱۳۸۶)

استقلال طلبی: استقلال طلبی را می‌توان به صورت عبارتی نظیر "کنترل داشتن بر سرنوشت خود"، "کاری را برای خود انجام دادن" و "آقای خود بودن" تعریف کرد. (احمد پورداریانی & عزیزی، ۱۳۸۳)

۴. روش تحقیق

روش تحقیق از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است، همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تأیید مؤلفه‌های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده بوده و از نظرات ۱۵ نفر از کارشناسان و اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی کمک گرفته شده است.

شکل ۱-مدل مفهومی منابع قدرت در سازمان



جدول ۱-منابع قدرت در سازمان

ردیف	عنوان	نظرات تأییدشده
۱	مرجعیت	۱۵
۲	پاداش	۱۵
۳	مشروعیت	۱۴
۴	تخصص	۱۵
۵	اطلاعات	۱۳
۶	تنبیه و اجبار	۱۲
۷	فرهنگ	۱۴
۸	اخلاق	۱۴

۵. نتیجه گیری

منابع قدرت عبارت است از: پاداش، مرجعیت، مشروعیت، تخصص، اطلاعات، تنبه و اجبار، فرهنگ، اخلاق. در این پژوهش، مرجعیت، پاداش و تخصص به عنوان مهم‌ترین منابع قدرت مدیران قلمرو تحقیق شناسایی شده است. در تبیین این نتیجه شاید بتوان گفت با توجه به آن که کارمندان همواره در

پی جلب نظر مساعِد رئیس خویش و تصویرسازی مثبت از خود نزد او می‌باشند، در تعامل با مدیران، عمدتاً به منظور کسب پاداش توجه، احترام، تمجید، دوستی، پذیرش، کسب اعتبار، واکنش خوشایند، ارزیابی مثبت، کمک در پیشرفت، حفظ موقعیت شغلی، ترفیع، ارتقا، اضافه حقوق، غنی‌سازی شغلی، بازخوردهای مثبت و ... از آنان اجابت می‌نمایند. درواقع آنچه که بیش از هر چیز موجب اجابت کارمندان و نفوذ مدیران در آنان می‌شود، کسب پاداش‌های مستقیم و غیرمستقیم درونی و بیرونی است. در تعاملات حاکم بین مدیران و کارمندان، کسب پاداش، مفهومی ارزشمند محسوب می‌شود و همواره مورد توجه کارمندان می‌باشد. زیرا از دید کارمندان، پاداش‌ها می‌بایست ارزشمند تلقی گردند تا برای آنان مهم جلوه کند از طرفی قدرت مرجعیت مدیران می‌تواند از طریق اعمال قدرت پاداش، توسعه‌یافته و تسهیل گردد. پس می‌توان گفت مدیران جهت بهبود قدرت مرجعیت خود، به استفاده از قدرت پاداش بیشتر از سایر منابع قدرت مبادرت می‌ورزند. زیرا قدرت پاداش دارای اثرات مثبتی است بدین ترتیب آنان می‌توانند از طریق پاداش دهی، رفتارهای کارمندان خویش را کنترل نموده و بر آن‌ها نفوذ یابند. از طرفی دیگر منبع قدرت پاداش زمانی کاربرد مؤثری دارد که سطح آمادگی کارمندان در حد متوسط باشد البته نکته قابل‌ذکر آن است که قدرت پاداش منجر به اجابت ساده کارمندان می‌شود و نه تعهد آنان از این‌رو می‌توان عنوان نمود که مدیران با به‌کارگیری قدرت پاداش، تنها زمینه اجابت ساده زیردستان خود را فراهم می‌آورند. قدرت تخصص و مرجعیت بدین مفهوم است که مدیر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری می‌باشند که از دید کارمندان پسندیده تلقی می‌شود بدین ترتیب مدیران به مدد تخصص و تبحر کاری و هم‌چنین ویژگی‌های رفتاری پسندیده خویش که متأثر از غلبه فضای توسعه‌ای ذکر شده است می‌توانند به‌طور نسبی بر کارمندان خود نفوذ و تأثیر یابند. این تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های منابع قدرت در سازمان دارای ۸ مورد بوده و بر اساس این تحقیق مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها می‌توانند با تقویت این مؤلفه‌ها قدرت مشروع در سازمان را جهت دستیابی به اهداف سازمانی گسترش داده و بهبود بخشند. مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱- مرجعیت ۲- پاداش ۳- مشروعیت ۴- تخصص ۵- اطلاعات ۶- تنبیه و اجبار ۷- فرهنگ ۸- اخلاق.

منابع

- S Cho (۲۰۰۶). *The Power of Public Relations in Media Relations: A National Survey of Health PR Practitioners*. researchgate.publication
- الهام کریمی طریقه. (۱۳۸۳). تعیین منابع قدرت مدیران شهرستان مشهد و ارتباط آن با سطح آمادگی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- بهروز قاسمی. (۱۳۸۲). *تئوری‌های رفتار سازمانی*. تهران: هیئت.
- محمدعلی حقیقی. (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نشر ترمه.
- D Mccelelland و D H Burnham. (۲۰۰۳). *The Effective Use of Power, in Management for Science and Engineering*. Revited at: PUB: python .chapt8.pdf, Apr..
- D Venous. (۲۰۰۰). *about management*. University Management School Publishing.
- H Hicks و G Goulet. (۱۹۹۸). *Theory of Organization and Management* ..;dorán.14-33 p.
- H P Blanchard. (۱۹۹۶). *Management of Organizational Bbehavior* ترجمه علی علاقبند ۱۳۶۵.
- Hersi Belanchard. (۲۰۰۱). *Management Of Organizational Behaviour*. Islamic Azad University Center of Scientific Publications.
- J Schwarzwald و Others. (۲۰۰۱). *Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases*. European Journal of Work and Organizational psychology.
- Jose R Goris. (۲۰۰۷). *Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual – job congruence and job performance satisfaction* Journal of Management Development ,Vol. 26, No. 8, PP: 737-752.
- Nashre Ney. pp. 422- .tehran .,Human resources management. Tehran. (۲۰۰۱). N Jazani 88
- Omidi arjangi, N. (2008). *The relationship between job characteristics and organizational commitment, and job involvement in Isfahan Petrochemical staff*. Esfahan University.
- th Ed, New Delhi: A .Organizations- Structure,Processes and Outcomes. (۲۰۰۲). R H Hall Prentice Hall of India

- Robbins S. p (۲۰۰۱). *Organizational Behavior*. 9th ed. New dehli:prentice Hall of India
- Oreg S. (۲۰۰۳). Resistance to change power: Developing an individual difference measure. *Journal of applied psychology*
- Sanjabi S. (۲۰۰۰). The relationship between power sources used by principals and teachers. *Shahid Beheshti University*. stress in girls' high school in Tehran
- استونر، ج. و others (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، جلد اول و دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استیفن، ر. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسد اله شمس، و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنج‌گانه قدرت مدیران در بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت.
- اصغر مشبکی. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
- اف گرامالکی. (۲۰۰۶). *Professional ethics*. (In Persian). (Qom: Majnoon Publication).
- امیری، همتی، و مبینی. (۲۰۱۱). Ethical Professional ethics necessity for the organization. *Ethical Knowledge*
- ایرج سلطانی. (۱۳۷۸). مدیریت اخلاقی ضرورت امروز و فردای سازمان‌ها. مجله مدیریت.
- آلن لوتن، ترجمه محمدرضا ربیعی مندجین، و حسن گیوریان. (۱۳۸۴). مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی. انتشارات یکان.
- باگوئیرو، و، همکاران. (۲۰۰۵). Proposed Concept For Ethics Management A: Ethical Structure. *Humanities, and Social in Mexican Public Service and Non For Profit Organizations Science, Mecxico*
- بوروف آل، ترجمه رضا نجف بیگی، و همکاران. (۱۳۸۳). کیفیت اخلاقی برای تعالی سازمانی. نشر مهربان.
- بی یابالویی، و همکاران. (۲۰۱۶). Relationship between ethical factors and personality traits. *Ethics in Science and Technology*

پاول هرسی، و کنت بلانچارد. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی". ترجمه قاسم کبیری. انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.

جی مورهد، و آر دبلیو گریفین. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، ترجمه سم الوانی و غ ر معمارزاده. تهران: چاپ نهم، انتشارات مروارید.

جمشید اصغری. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات اشراقی.

جیمز ادوارد استونز. (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

حسن بحرالعلوم. (۱۳۷۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. پایان نامه دکتری دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم.

حسین زارع، و همکاران. (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده الگویی برای رهبری امروز، چاپ اول. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

حمیدرضا آراسته، و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت اخلاق آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. راهبرد فرهنگ.

دی آزار، و همکاران. (۲۰۰۰). *Organizational ethics in Health Care, American, Medical ethics Association*

دی کوهن. (۲۰۰۱). *The Ground of professional Ethics. Francis & New York, Teylor*.

رابرت کریتنر. (۱۳۸۷). اصول مدیریت، عملیات برتر، ترجمه داور ونوس. تهران: مهربان نشر.

رابینز. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

روح اله تولایی. (۱۳۸۸). عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان. تم الاسترداد من

مدیریار: <http://athir.blogfa.com/post/2859>

سی هو. (۲۰۱۱). *Ethics management for the construction industry. Engineering,*

Construction and Architectural Management.

سید علی اکبر افجه‌ای. (۱۳۸۰). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت.

سید مهدی الوانی. (۱۳۸۳). اخلاقیات و مدیریت، به سوی نظام اخلاقیات یکپارچه در سازمان. *مطالعات مدیریت*.

شهربانو صفری. (۱۳۸۹). بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس. *فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی*.

طیبه شاه‌رستم بیگ، و مرتضی جعفرنیا دابانلو. (۱۳۹۷). *نگاهی نوین به ابعاد عدالت سازمانی در شهرداری تهران*. فرهوش.

علی ملاحسینی، و کبری کهنوجی. (۱۳۸۶). بررسی منابع پنج گانه قدرت مدیران با تعهد کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان. *مجله توسعه و سرمایه*.

علی رضاییان. (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت.

علی علاقه بند. (۱۳۸۵). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: نشر روان.

فخیمی، ف. (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت تئوری‌ها و وظایف و مسئولیت‌ها: نشرهستان.

فرامرز قراملکی احد. (۱۳۸۵). *اخلاق حرفه‌ای*. قم: نشر مجنون.

فرزاد فخیمی. (۱۳۸۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ دوم، تهران: نشر هستان.

گریگوری مورهد، و ریگی گریفین. (۱۳۸۶). *ریگی رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.

The study of the theoretical foundations of professional ethics in Islam. م‌عاملی. (۲۰۰۲). [MA. Thesis]. Research Institute of Philosophy and Philosophy of Iran. (In Persian). - Tehran.:

محمدعلی حقیقی. (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمان*. تهران: نشر ترمه.

محمود احمد پورداریانی، و محمد عزیزی. (۱۳۸۳). *کارآفرینی*. تهران: محراب قلم.

مرتضی سلطان‌ی. (۱۳۸۲). *مدیریت اخلاق در سازمان*. ماهنامه تدبیر.

منوچهر انصاری، و همکاران. (۱۳۹۱). تأثیر رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای کارکنان بر وفاداری مشتریان بانک‌ها. *اخلاق در علوم و فناوری*.

مهدی ایراننژاد پاریزی. (۱۳۸۱). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت.

میلاد شفیع، و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنجگانه قدرت مدیران در بیمارستانهای دولتی شهر یزد. *دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد*، ۵۷.

هکتور زاگال، خوزه گالیندو، و ترجمه علی احمد حیدری. (۱۳۸۶). *داوری اخلاقی، فلسفه اخلاق چیست؟ حکمت*.

بسد مهدی الوانی، و محمدحسین رحمتی. (۱۳۸۵). *فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان. فرهنگ مدیریت*.

