

# رفتار سازمانی

مورهد / گریفین



قدرت، سیاست

فصل چهاردهم:



تهیه کنندگان

حمید حبیبی

محمد رضا شیخ علیشاهی



## بسمعه تعالی

### تعریف قدرت :

برای قدرت تعریف‌های بی شماری ارائه شده که در هریک به جنبه خاصی اشاره شده ولی می توان از ترکیب آنها به تعریف قابل قبول زیر دست یافت.

تعریف قدرت: توانایی بالقوه یک نفر یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر.

منظور از بالقوه بودن قدرت، یعنی اینکه ما ممکن است توانایی نفوذ در دیگران را داشته باشیم ولی از آن استفاده نکنیم.

### گسترده‌گی قدرت :

در زمینه چگونگی گسترش قدرت در داخل سازمانها عقیده های مختلفی وجود دارد. ولی بدون شک قدرت بخش گسترده ای از زندگی سازمانی است. قدرت بر تصمیمات سازمانی اثر میگذارد، موجب بدست آوردن مقام یا از دست دادن آن می شود، موجب افزایش یا محدود شدن اثر بخشی سازمان می شود و در صحنه بین المللی قدرت و نیروهای سیاسی نقش مهمی را ایفا می کنند.



## انواع قدرت :

می توان قدرت را به ۳ دسته؛ مبانی قدرت، قدرت سازمانی و قدرت شخصی تقسیم بندی کرد .

## مبانی قدرت :

مهمترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به وسیله فرنچ و راون ارائه شده است. این دو محقق پنج مبانی

قدرت در محیط های سازمانی شناسایی کرده اند:

(۱) **قدرت قانونی:** قدرت قانونی به واسطه و اتکای مقام سازمانی به شخص اعطا می شود. بنابراین منشاء

ایجاد این قدرت سازمان است. میزان قدرت قانونی بر حسب نوع سازمان تغییر می کند.

(۲) **قدرت پاداشی:** این قدرت بر حسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش هایی که برای دیگران با ارزش

می باشند، سنجیده می شود(مثل حقوق، ارتقاء، واگذاری ماموریت). قدرت پاداش ممکن است علاوه بر

پاداش های مادی به دیگر پاداش ها نیز گسترش یابد (تامین سایر عاملهای انگیزشی مثل برآورده کردن نیاز

کسب شهرت در کارکنان).

(۳) **قدرت اجباری:** قدرت اجبار زمانی پدید می آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه

جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد. هر چقدر مجازاتی که شخص می تواند در مورد دیگران



اعمال کند شدیدتر باشد، قدرت اجبار او بیشتر خواهد بود. البته استفاده از قدرت اجبار به قیمت رنجش و دشمنی کارکنان تمام خواهد شد.

۴) **قدرت تخصص:** اعمال کنترل بر اطلاعات می تواند منبع ایجاد قدرت باشد. هر قدر اطلاعات با اهمیت تر و منابع جایگزین برای کسب آن اطلاعات محدودتر باشند، قدرت تخصص بیشتر خواهد بود. از طرف دیگر کارکنان سطح پایین می توانند دارای تخصصی باشند که مدیر سطح بالاتر به آن نیاز داشته باشد و از این طریق مدیر را به خود وابسته کنند.

۵) **قدرت مرجعیت:** قدرت مرجعیت به طور عمده از شخص ناشی می شود. اگر شخصی مورد احترام دیگری باشد، آنگاه آن شخص می تواند به او اعمال قدرت کند، در بعضی موارد، قدرت مرجعیت با مفهوم کاریزما شباهت دارد. به خصوص، قدرت مرجعیت بیشتر با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به تقلید و تعقل های روحی همراه می باشد. به طور معمول قدرت مرجعیت به صورت تقلید ظاهر می شود.

### **قدرت مقام در برابر قدرت شخصی :**

به غیر از فرنچ و راون، برخی دیگر معتقدند در سازمانها قدرت به دو نوع قدرت مقام و قدرت شخصی تقسیم می شود .



۱- **قدرت مقام** : صرفنظر از اینکه چه شخصی تصدی شغل را بر عهده داشته باشد به مقام سازمانی

تعلق دارد بنابراین قدرت مقام شبیه اختیار است. به هر حال قدرت مقام مدیر دارای محدودیت هایی

نیز می باشد . مدیر نمی تواند دستور انجام فعالیت هایی را که از حیطة اقتدار او خارج است صادر

کرده یا آنها را کنترل کند .

مثال :مدیر نمی تواند یکی از زیر دستانش را مجبور به انجام جنایت کند یا کارهای شخصی او را انجام

دهند.

۲- **قدرت شخصی**: قدرت شخصی به خود او تعلق دارد مبنای اولیه قدرت شخص قدرت مرجعیت و

شکلهایی از قدرت تخصصی، اجبار و پاداش می باشد بنابراین قدرت شخص از راه ترغیب معمول یا

از راه اثر گذاری بر شباهتهای زیر دستان یا شخص حاصل می شود. یک رهبر رسمی دارای قدرت

مقام و یک رهبر غیر رسمی دارای قدرت شخصی است.

ترکیب قدرت مقام و قدرت شخصی باعث بیشترین نفوذ بر دیگران می شود.

## کاربردهای قدرت :

گاری یوکل در خصوص شناخت به کارگیری قدرت دارای نظرات و دیدگاه هایی است که این دیدگاه دارای

دو بعد وابسته به یکدیگر می باشد . اولین بعد حاوی مبانی قدرت ، نوع درخواست صاحب قدرت و نتیجه



های احتمالی است که به صورت توصیه هایی برای مدیریت به یکدیگر ارتباط داده شده اند . بعد دوم حاوی راهنمایی هایی در ارتباط با چگونگی به کارگیری قدرت میباشد.

۱- **تعهد** : هنگامیکه فرد رهبر را می پذیرد و خود را با او یکی می داند به احتمال زیاد با کوششهای

رهبر برای اعمال قدرت جمع می شوند. چنین فردی در برابر درخواست هایی که تصور می کند از

نظر رهبر مهم هستند از انگیزش بالایی برخوردار است . بعنوان مثال ممکن است رهبر اعلام کند

که اگر یک نرم افزار در سریعترین وقت تهیه شود به نفع سازمان خواهد بود . یک زیر دست متعهد

همانند رهبر خود تلاش خواهد کرد ، حتی به قیمت انجام کار اضافی پروژه را به اتمام برساند.

۲- **اجابت** : یعنی اینکه زیر دست خواسته های رهبر را تاجایی انجام می دهد که نیاز به تلاش و

صرف نیروی بیشتر نباشد بنابراین ممکن است زیر دست در یک فاصله زمانی قابل قبول فعالیت

کند ولی خارج از وقت مقرر فعالیتی نخواهد کرد ولی در عوض اصرار می کند که کار فردا نیز در

زمان خودش انجام شود .

۳- **مقاومت** : یعنی اینکه زیردست با خواسته های رهبر در ستیز است و ممکن است حتی پروژه را

نادیده گرفته تا مطمئن شود که کار مطابق خواست رهبر پیشرفت نمی کند.



## استفاده از قدرت مرجعیت :

قدرت مرجعیت می تواند کمک بزرگی برای رهبر باشد ، در یک روش قهری ( اجباری ) مدیر ممکن است قدرت مرجعیت خود را از راه انتخاب زیر دستانی با سابقه هایی شبیه خود افزایش دهد و به عنوان مثال مدیر ممکن است قدرت خود را استخدام زیردستان متعددی که با او هم دانشکده بوده اند ایجاد کند.

## استفاده از قدرت تخصص :

مدیران می توانند با آگاه کردن دیگران از میزان تحصیلات ، تجربه ها و معلومات خود زیرکانه تصور دیگران را از درجه خبرگی خود افزایش دهند ، حفظ اعتبار یعنی مدیر نباید آنچه را که نمی داند وانمود کند ، که می داند . اگر معلوم شود که مدیر تظاهر به دانستن و یا ندانستن چیزی کرده در این صورت مدیر به سرعت قدرت تخصصی خود را از دست خواهد داد. مدیر برای افزایش قدرت تخصصی اش باید خود را از تحولهایی که با وظایف او در ارتباط بوده و برای سازمان و تخصص او با ارزش هستند مطلع نگه دارد . مدیر باید مشکل کارکنان را تشخیص ، قدمهایی را برای رفع مشکل آنان بردارد.



## استفاده از قدرت قانونی :

بطور اصولی، رهبر قدرت قانونی خود را از راه درخواست انجام کار به وسیله زیردستان اعمال می کند . مدیر باید هنگامیکه زیردستان نسبت به رابطه خود با او حساس هستند درخواستهای خود را صمیمانه و مودبانه بیان کند(مثلا با زیر دستان مسن) .

درخواست باید واضح باشد ، مدیر باید دلایل صدور دستور به دیگران را تشریح و اطمینان بدهد که دستوراتش قانونی و مناسب هستند. پذیرش قدرت قانونی باید یک هنجار باشد زیرا کارکنان در برابر یک درخواست مقاومت کنند موجب از بین رفتن مبنای قدرت رهبر می شوند بنابراین رهبر باید میل به پذیرش را در کارکنان تقویت کند.

## استفاده از قدرت پاداش :

یکی از ساده ترین نوع قدرت برای بهره گیری است ، بررسی میل به پذیرش ، یعنی مدیر باید بداند که آیا زیردستانش خواسته او را قبل از اینکه پاداش به آنها داده شود قبول کرده اند یا خیر . درخواست انجام کار در قبال دریافت پاداش باید منطقی و امکان پذیر باشد، همین موضوع در مورد خواسته های نامناسب و غیر اخلاقی نیز صدق می کند، پاداش نباید از نظر زیردستان حکم رشوه یا دیگر پیشنهادهایی را داشته باشد که آبروی آنها را به خطر بیندازد.





## استفاده از قدرت اجبار :

یکی از مشکلترین نوع قدرت که مدیر می تواند به کار ببرد، قدرت اجبار است . مدیر اگر هم استفاده از قدرت اجبار را لازم می داند باید آنرا بسیار کم بکار گیرد، اولین راههای کلی برای استفاده از قدرت اجبار آن است که زیردستان باید به طور کامل با مقررات سازمان و جریمه عدم رعایت اینگونه مقررات آشنا باشند. مدیر باید قبل از تنبیه به زیردستان اخطار داده تا از بروز تخلف و تکرار آن جلوگیری نماید. تنبیه یا اقدامهای انضباطی باید مداوم و یکنواخت باشند تا نشان داده شود که تنبیه بی غرضانه و مناسب با نوع تخلف اعمال می شود. مدیر باید قبل از اعمال تنبیه بطور کامل در جریان وقایع قرار گیرد.

مدیر باید احترام و اعتبار خود را حفظ کرده و مداوم نباید زیردستان را تهدید کند ولی نتواند آنرا اجرا نماید در این صورت قدرت و احترام مدیر از دست می رود و یا اگر مدیر زیردستان را به شکلی تهدید کند که آنها بدانند اجرای آن از توان مدیر خارج است در این صورت جایگاه و احترام مدیر از دست می رود .

## سیاست و رفتار سیاسی :

جفری ففر سیاست سازمانی را مجموع فعالیت هایی که بوسیله اشخاص برای بدست آوردن ، افزایش و به کارگیری قدرت و دیگر منابع انجام می شود تا از آن طریق بتوانند در موقعیت های عدم اطمینان و ناهماهنگی به هدفهای دلخواه خود برسند تعریف کرده.



## گسترده‌گی رفتار سیاسی :

در تحقیقی که به تازگی از چهارصد و بیست و هشت مدیرانجام گرفته است دیدگاه های جالبی در زمینه

چگونگی ادراک مدیران از رفتار سیاسی در سازمانها ارائه شده است:

بیش از یک سوم عقیده داشتند که رفتار سیاسی بر تصمیم های سازمانی آنها در زمینه حقوق و دستمزد اثر

گذاشته است. ۲۸ درصد احساس می کردند که تصمیمات سازمانی آنها بر استخدام اثر گذاشته است. سه

چهارم عقیده داشتند که رفتار سیاسی در سطوح بالای سازمان نسبت به سطوح پایین متداولتر است. یک

سوم، رفتار سیاسی را بد، ناسالم و غیر عقلایی می دانستند.

بیشتر آنها بر این باور بودند که لازمه پیشرفت یک مدیر داشتن رفتار سیاستمدارانه است.

اخیرا جرالدا کاوانف ، دنیس موبرگ و مانوئل الگوی امور اخلاقی در رفتار سازمانی را ارائه داده اند که به طور

کامل دارای ویژگی سیاسی بوده و مخصوص موقعیت معینی می باشد . کاوانف و همکارانش به این نتیجه

رسیدند که تحت تاثیر شرایط دوگانه زیر، رفتار سیاسی، اخلاقی و مناسب می باشد:

۱- اگر به حقوق همه طرفهایی که سود می برند احترام بگذارد.

۲- حرمت قوانین قضایی حفظ شود.



برای آگاهی بیشتر از الگوی ارائه شده یک مورد خاص را که مربوط به دو نفر از استادیاران دانشگاه می باشد ، مورد بررسی قرار می دهیم براساس مقررات دانشگاه مورد بررسی فقط یک نفر از استادیاران می تواند به کار خود ادامه دهد و نفر دوم باید دانشگاه را ترک کند هر دو نفر آنها مدارک لازم را برای بررسی ارائه داده اند . براساس معیارهای موجود هر دو عضو دانشگاه از نظر تعداد تالیفها و ارزیابیهای آموزشی به طور کامل از شرایط یکسانی برخوردار هستند. یکی از این دو استاد یار برای اطمینان یافتن از ادامه خدمت در دانشگاه دست به اقدامهایی میزنند که بر تصمیم مسئولین به نفع او اثر بگذارد.

او به طور دائم همکاریهای غیر ملموس خود و مانند رابطه دوستانه با مدیران دانشگاه را به مسئولین خاطرنشان می سازد. در مقابل نفر دوم تصمیم میگیرد هیچگونه اقدامی در این زمین بعمل نیاورد و به مسئولین اجازه دهد بر اساس شواهد موجود تصمیم گیری کنند. دانشگاه در نهایت تصمیم میگیرد نفر اول را در دانشگاه نگاه دارد و به قدمت نفر دوم پایان دهد. سوال اینجاست که آیا رفتار نفر اول اخلاقی بوده؟ فرض کنید اقدامهایی که او در مورد خودش به عمل آورده بود درست بوده و هیچگونه صحبتی علیه همکار خودش نکرده باشد و رفتار او موجب از بین رفتن حقوق نفر دوم نشده باشد. اقدامهای نفر اول به طور مستقیم صدمه ای به نفر دوم نزد بلکه فقط کار خودش را تسهیل کرد بنابراین میتوان گفت اقدام حساب شده او برای ارائه اطلاعات اضافی برای تصمیم گیری منصفانه نبوده است.



## مدیریت رفتار سیاسی :

اداره سیاست سازمانی وظیفه ساده ای نیست. شرط لازم برای کسب موفقیت شناخت سه چیز است: دلایل رفتار سیاسی، حقوق متداول برای اعمال رفتار سیاسی و راه حل های اصولی برای محدود کردن اثر های رفتار های سیاسی.

## دلایل رفتار سیاسی :

رابرت مایلز عقیده دارد به پنج دلیل رفتار سیاسی در داخل سازمانها به وقوع می پیوندد که عبارتنداز: هدفهای مبهم - کمبود منابع - تکنولوژی و محیط - تصمیمهای برنامه ریزی نشده - تغییر سازمانی

## فنون رفتار سیاسی :

در رفتار سیاسی فنون متعددی به کار گرفته می شود که متداولترین آنها عبارتند از:

کنترل اطلاعات	بازی سیاسی
کنترل خطوط ارتباطی	ایجاد تصورات ذهنی
استفاده از متخصصین خارج سازمان	ائتلاف مصلحتی
کنترل دستور جلسات	کنترل پارامترهای تصمیم



## کنترل اطلاعات:

یکی از فنون رفتار سیاسی ، کنترل اطلاعات است . هر قدر اطلاعات مورد نظر حساستر و تعداد کسانی که این اطلاعات در اختیار دارند کمتر باشد قدرت و نفوذ کسانی که آن را در اختیار دارند بیشتر خواهد بود .

## خطوط ارتباطی :

بعضی از اشخاص موقعیت ها را فراهم می آورند که می توانند خطوط ارتباطی بخصوص برقراری تماس با دیگر افراد سازمان را به کنترل خود در می آورند. بعنوان مثال، منشیها بیشتر از بقیه کارکنان، مجرای دسترسی به رییس سازمان را به کنترل خود در می آورند.

## استفاده از متخصصین خارج سازمان:

ممکن است مدیر هنگام استخدام مشاور، کسی را انتخاب کند که نظریات با نظر های او هماهنگ است و چون مشاور می داند که مدیر در انتخاب او نقش داشته است ممکن است نسبت به او احساس تعهد و قدردانی داشته باشد. چون فرض بر آن است که مشاور فردی متخصص و بی طرف است، کارکنان هم توصیه های او را بی چون و چرا می پذیرند. لذا مدیران در نهایت به خواست خود میرسند.



## کنترل دستور جلسات :

یکی از فنون سیاسی متداول می باشد وقتی که مدیر می خواهد از تصمیم یک پیشنهاد در جلسه ای جلوگیری کند در مرحله اول سعی می کند بدون تشکیل جلسه تصمیم لازم را بگیرد یا ادعا کند که موضوع هنوز برای طرح در جلسه آماده نیست. و یا آن را در انتهای فهرست دستورهای جلسه قرار دهد . و یا موضوع را با استفاده از شرایطی که فراهم آورده یعنی خستگی اعضای جلسه، تمایل آنها به پایان یافتن هر چه زودتر جلسه و حمایت دوستانی که بصورت حساب شده در جلسه برای خود پیدا کرده است آن را به تصویب برساند.

## بازی سیاسی :

مدیران هنگام بازی سیاسی برای بالا بردن احتمال دستیابی به نتیجه های مورد نظرشان فقط در چهارچوب مقررات سازمان عمل می کنند بعنوان مثال هنگام رای گیری در مورد موضوعی که بتواند اکثریت آرا را خنثی کند به یک مسافرت اداری برود که به نوعی بی طرفی خود را اعلام می کند و طرفین از او نا راخت نمی شوند..

یا اینکه، مدیری که قرار است در آینده ای نزدیک در مورد ارتقای کارکنان نظر خود را اعلام کند ممکن است به هریک از زیر دستانش بگوید که وی اولین نفری است که ترفیع خواهد گرفت و فقط لازم است



برای حفظ ظاهر در داخل سازمان عملکردش را افزایش دهد در این حالت مدیر سازمان با استفاده از کنترل خود بر اطلاعات کارکنان سازمان را به بازی گرفته است .

### **ایجاد تصورات ذهنی:**

مدیر می تواند از طریق شیوه هایی همچون ملحق کردن خود به پروژه های موفق و کسب اعتبار از کار دیگران سبب تغییر تصورات ذهنی افراد شود.

### **ائتلاف مصلحتی:**

متقاعد کردن دیگران به ضرورت همکاری با یکدیگر جهت به اجرا درآوردن تصمیم یا کار خاص، بعنوان مثال متقاعد ساختن دیگران به طرفداری از خود، قبل از یک جلسه رای گیری.

### **کنترل پارامترهای تصمیم:**

مدیر بجای اثر گذاشتن بر یک تصمیم، معیارها و ضابطه هایی را تعیین نماید که تصمیمات بطور ناگزیر درچارچوب آنها گرفته شود و لذا نتیجه را به کنترل خود درآورد.

مثل تعیین کردن معیارهای جمعیتی، دسترسی به خط آهن، نرخ مالیات و غیره که نهایتاً درچارچوب معیارهایی که مدیر تعیین کرده، تصمیم به خواسته وی منجر شود.



## محدود کردن اثر های رفتارسیاسی :

حذف فعالیت های سیاسی در داخل سازمانها درعمل غیر ممکن است لیکن مدیران می توانند پیامدهای نامطلوب آن را از طرق زیر کاهش دهند:

### - ارتباطات آشکار :

از فنون بسیار موثر در محدود کردن رفتار سیاسی است بعنوان مثال همه می توانند از راه ارتباطات آشکار از مبنای اختصاص دادن منابع کمیاب آگاهی پیدا کنند این آگاهی موجب می شود افراد از چگونگی تصمیم گیری مطلع شوند بنابراین اشتیاق آنها برای وارد شدن به فعالیت های سیاسی کاهش پیدا می کند.

### - کاهش عدم اطمینان :

علت بیشتر رفتارهای سیاسی، ناشی از مبهم بودن هدفها، تکنولوژی غیر یکنواخت، محیط بی ثبات و تغییر سازمانی است. همچنین بیشتر فنون سیاسی با عدم اطمینان بالایی برخوردار هستند اگر مدیر بتواند عدم اطمینان را کاهش دهد رفتار سیاسی کاهش پیدا خواهد کرد. به عنوان مثال اگر قرار است فردی از سازمان به شهری انتقال داده شود، مدیر همزمان با انشار خبر، مشخص کند که چه کسانی انتقال خواهند یافت و چه افرادی خواهند ماند تا رفتار سیاسی کارکنان گسترده نشود. همچنین اگر مدیر علت و فنون رفتار سیاسی را بشناسد، بهتر می تواند آنها را مورد بازرسی قرار دهد، به عنوان مثال می تواند علت اقدام دیگران برای کنترل





دستور جلسه، استفاده از مشاور خاص، انجام بازیهای سیاسی را تشخیص داده و قدمهای مناسبی برای محدود کردن اثر آنها بردارد.



**با تشکر از توجه شما**