

بررسی رابطه بین اثربخشی ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی

روح‌ا... شریفی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

sharifipirjel@pnu.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی ارتباط بین منابع قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی می‌پردازد. هدف، بررسی رابطه بین هر یک از منابع قدرت مدیران بر حسب رده‌بندی فرنچ و راون، شامل: منابع قدرت تخصصی، مرجعیت، پاداش، مشروع و اجبار با اثربخشی ارتباطات سازمانی، سنوات خدمت مدیران و سابقه مدیریت آنان می‌باشد. همچنین برآنیم تا تفاوت بین منابع مختلف قدرت مدیران را بر حسب تخصص مدیریت و تخصص غیرمدیریت بررسی نماییم. پژوهش حاضر از دسته پژوهش‌های کاربردی و از نوع تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) است و در تقسیمات تحقیقات توصیفی از نوع روش تحقیق همبستگی دو متغیری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴۷ مدیر و ۳۴۵ کارمند می‌باشد. از جامعه آماری مدیران، تعداد ۸۷ مدیر به روش تصادفی ساده و با کمک جدول اعداد تصادفی و نیز از جامعه آماری کارکنان، کلیه کارکنان تحت نظر مدیران منتخب به روش تمام شماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه منابع قدرت «شرایخیم و هینکین (۱۹۸۹)» و پرسشنامه اثر بخشی ارتباطات سازمانی «نانچیان و دیگران (۱۳۷۹)» می‌باشد. جهت تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها از دو روش آزمون - بازآزمون و آلفای کرونباخ استفاده شده است. جهت توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی از قبیل رسم جداول فراوانی و نمودارها، درصد فراوانی، فراوانی نسبی تجمعی، میانگین، میانه، انحراف معیار، مینیمم و ماکزیمم و جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، آزمون من ویتنی و کروسکال والیس استفاده شد. بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین منابع قدرت تخصص، مرجعیت، پاداش و قانون با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه مستقیم و معنادار و بین منبع قدرت اجبار با اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. همچنین بین منابع قدرت مدیران با سنوات خدمت و نیز سابقه مدیریت آنان ارتباط معنادار وجود دارد و بین منابع مختلف قدرت مدیران بر حسب تخصص مدیریت و تخصص غیرمدیریت تفاوت معناداری وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی - ارتباطات - ارتباطات سازمانی - منابع قدرت.

۱- مقدمه

در جهانی بدون وجود ارتباط، تمدن - به مفهومی که امروز می‌شناسیم - امکان وجود و ظهور نداشته است. ما به وسیله ارتباط، موفق شده ایم علوم و آموخته‌ها و تلاش‌هایمان را تجزیه و ترکیب کنیم. تواناییها و تلاشها و آموخته‌های علمی ما را قادر ساخته است تا ظرفیت علمی، تکنولوژی و فرهنگی مان توسعه یافته و رو به تکامل و تعالی بروند. بدون وجود یک زمینه مناسب برای ایجاد ارتباط با یکدیگر در سطحی قابل قبول انسان هرگز نمی‌توانست موقعیت ما قبل تاریخ را پشت سر گذاشته و به

پیشرفت‌های کنونی دست یابد. ارتباط از این جهت مهم است که سازماندهی را امکان پذیر می سازد و سازمانها نیز به نوبه خود افراد را قادر می سازند تا در روش زندگی به سیستمهای سازمان یافته موجود، دسترسی پیدا کنند. در هر حال اهمیت و مفهوم واقعی یک ارتباط خوب می تواند از دیدگاهها و جنبه های گوناگون مورد توجه قرار گیرد. بنا به تعریف، سازمانها برای بقای خود به کنش و واکنش متقابل و یا ارتباط نیاز دارند. بنابراین منطقی است اگر بگوئیم درک و شناخت بهتری از ارتباط موجب ارتقای سازمانها می شود. ارتباطات به عنوان یکی از مهمترین عناصر فرایند مدیریتی محسوب می شود. وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که، اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نبوده و امکان اداره سازمان مهیا نخواهد بود. (میرابی، ۱۳۸۰). از طرف دیگر قدرت به عنوان یک عامل و عنصر بسیار مهم در اداره امور جوامع و سازمانها همواره دلمشغولی دولتمردان و مدیران بوده است. مدیران، قدرت را به عنوان جزئی بسیار سازنده در ساختار سازمان و وسیله اجرای تعهدات آن می دانند. قدرت به عنوان مهمترین و نافذترین پدیده اجتماعی جوامع انسانی شناخته شده است. نتایج نفوذ قدرت در کلیه سطوح سازمانهای اجتماعی تجربه شده است. چون قدرت بخشی مهم و تاثیر گذار در حیات سازمانی می باشد، محققین تلاش زیادی برای توضیح مسائل سازمانی در اصطلاح «روابط قدرت» مطرح کرده اند، اول اینکه، واحدهای تابعه سازمان را متاثر می سازد، دوم، در سطوح سازمانی و روابط بین افراد سازمان تاثیر قابل توجه می گذارد. (فخیمی، ۱۳۷۹). در این پژوهش بر اساس یافته های تحقیق، به این سوال پاسخ داده خواهد شد که آیا بین منابع مختلف قدرت مدیران بر اساس تقسیم بندی جان فرنچ^۱ و برت رام^۲ و راون شامل: قدرت مبتنی بر پاداش^۳، قدرت مبتنی بر زور^۴، قدرت قانونی^۵، قدرت مرجع^۶، قدرت تخصصی^۷، با اثر بخشی ارتباطات^۸ سازمانی رابطه وجود دارد؟

۲. مبانی نظری تحقیق

ارتباطات

ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمانی و به قول فیفتر^۹ قلب تپنده و جوهره اصلی مدیریت است که از طریق آن فعالیت‌های برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل توسط مدیریت انجام می شود. ارتباطات تبادل جریان «پیام» از یک نفر به نفر دیگر از طریق واسطه و به عبارتی عامل اطلاع رسانی و تفاهم بین عناصر انسانی می باشد. جان کاتر^{۱۰} فرآیند ارتباطات را شامل سه عنصر فرستنده - پیام - گیرنده می داند. به عقیده وی در سازمانی که بین عناصر انسانی پدیده ارتباط برقرار نباشد، در هر نوع و شکلی از تعریف که می توان برای سازمان ارائه داد، معهدا سازمان به حساب نمی آید. ارتباطات در سازمان موجب قدرت و وسیله ای برای به کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله مراتب سازمانی می باشند. ارتباطات به عنوان «وسیله» اعمال قدرت و مجاری شبکه های سازمانی و قوانین مربوط، مسیری برای جریان آن

¹ - John French

² - Bertram Reven

³ - Reward power

⁴ - Coerive power

⁵ - Legitimate power

⁶ - Referent power

⁷ - Expertise power

⁸ - Efficiency communication

⁹ - Pfiffner

¹⁰ - Jahn Kotter

می‌باشند. قدرت در سازمان از مجاری ارتباطی حرکت کرده و از طریق موقعیت‌های فراهم شده ناشی از جریانات ارتباطی، بدو اعمال شده سپس گسترش یافته و نهایتاً به متن سازمان اضافه و حفظ می‌شود. (فخیمی ۱۳۷۹).

ارتباط موثر به دو دلیل برای مدیران اهمیت دارد. اول، ارتباط فرآیندی است که به وسیله آن مدیران به ساختار برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل دست می‌یابند. دوم، ارتباط فعالیت‌هاست که مدیران بخش اعظمی از وقتشان را صرف آن می‌کنند.

بندرت مدیران در میز کارشان به تنهایی فکر یا برنامه‌ریزی می‌کنند. در حقیقت زمان مدیریت به طور عمده زمانی برای ارتباط رو در رو، الکترونیکی یا تلفنی با افراد، هم‌تایان، ناظرین، تهیه‌کنندگان یا مشتریان است. به هنگام برخورد نداشتن با دیگران به صورت حضوری یا تلفنی، مدیران ممکن است یادداشت، گزارش یا نامه‌ای را بنویسند یا بخوانند.

در تحقیقی، بررسی مدیران رده بالا و میانی سازمان نشان داد که آنها در هر دو روز تنها نیم ساعت با آرامش کامل، بدون داشتن هیچ نوعی ارتباط یا برهم خوردن سکوت، به سر می‌برند. (استونر و فری من، ۱۹۹۲، ص ۵۳۰)

ارتباطات به اعضاء سازمان برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی و نیز استفاده و پاسخ به تغییر سازمانی، ایجاد فعالیت‌های سازمانی هماهنگ و برای وارد شدن در تمامی رفتارهای مرتبط سازمانی کمک می‌کند. (ایوانویچ^۱ و ماتسون^۲، ۲۰۰۲، ص ۴۹۲).

چندین نشریه به عنوان آثاری می‌باشند که اهمیت ارتباط در فرآیند سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند. هربرت سیمون^۳ (۱۹۴۵) در نشریه‌ای با نام نوبل^۴ راجع به سیستم‌های ارتباطات سازمانی بحث می‌کند و عنوان می‌کند که در سازمانها ارتباط کاملاً الزامی است. باولاس و بارت^۵ (۱۹۵۱) در کتابشان آورده‌اند که ارتباط ماهیت فعالیت‌های سازماندهی شده است. در سال ۱۹۵۴، جوانی به نام کریس آرگریس^۶، کتابی تحت عنوان «شخصیت و سازمان» را منتشر کرد. این کتاب که حاوی مطالب دقیق و تحقیق شده است، ارتباطات سازمانی را بخاطر اهمیت ویژه و بخصوصش مجزا نموده است. آرگریس زمانی به این موضوع پرداخت که در ارتباطات سازمانی شرایط ناعادلانه‌ای حکمفرما بود، مثلاً اینکه «مدیر همه چیز را خوب می‌داند و کارگردان به طور ذاتی احمق و نادان هستند». وی این وضعیت را که مبتنی بر تحمیل خواسته‌های مدیر بر کارکنان بود بشدت متهم کرد.^۷

ارتباطات، برای مدیران سازمان و کاری که انجام می‌دهند نقش حیاتی دارد. کانتر (۱۹۷۷) به این نتیجه رسید که مدیران درصد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند. معمولاً این ارتباطات به صورت تماس‌ها به صورت برگزاری شوراها برقرار می‌گردد. مدیران باید به پیام‌های تلفنی و نامه‌های ارسالی پاسخ دهند. کوتاه سخن اینکه، کار مدیر در ارتباط خلاصه می‌شود. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶)

گوئل کهن (۱۳۷۶) در زمینه نقش و جایگاه ارتباط در سازمان‌ها اظهار می‌دارد که سازمان‌ها به منظور رسیدن به اهدافی مشخص طرح ریزی شده‌اند. در این ساختار مدیران، کارکنان، کارفرمایان، متخصصان و محیط برونی سازمان، لزوماً به وسیله‌ی فرآیندهای ارتباطات سازمانی به یکدیگر وابسته‌اند. افزون بر این برای رسیدن به اهداف، سازمان می‌طلبد که رهبرانی کوشا و پرتلاش داشته باشد، مردم انگیزش یابند، تلاش‌ها هماهنگ شود، تصمیم‌گیری‌ها انجام پذیرد و عملیات کنترل و هدایت شوند. هر یک از این وظایف، مستلزم کنش و واکنش متقابل بین افراد و در نتیجه مستلزم وجود ارتباط است.

¹ - Jon M. Lvancevich

² - Michael T. Matteson

³ - Herbert simon

⁴ - Nobel

⁵ - Bavlal and barret

⁶ - chris Argyris

⁷ - http://en-wikipedia.org/wiki/organizational_communication

ارتباطات در پیشبرد اهداف سازمان و همچنین در ایجاد احساس هویت و وابستگی کارکنان به سازمان و همکاران و نهایتاً نهادینه کردن وفاداری آنان به سازمان بسیار مهم و مورد توجه فراوان مدیران با تجربه و تحصیل کرده می‌باشد. به عقیده ونریل^۱ ارتباطات می‌تواند وسیله‌ای برای احساس هویت و احراز شخصیت فرد در سازمان تلقی گردد.

امروزه به قول وایت و مازور^۲ یکی از مسائل مهم و مبتلا به سازمان‌ها، مدیریت ارتباطات عمومی است که کلیه سازمانها به گونه‌ای در راه‌اندازی، کنترل و بهره‌گیری از آن دخالت دارند. برای این کار مدیران و کارشناسان به زعم ویندهال و سیگنیتزر^۳ باید با آگاهی از بکارگیری تئوری‌های ارتباطات اقدام و برنامه‌ریزی در هرچه مؤثرتر نمودن این عنصر مهم مدیریت در جهان امروز که به گونه غیرقابل پیش‌بینی در حال گسترده‌گی و کم کردن فاصله‌ها و خارج نمودن انسان از مرزهای انزوا و پرتاب او به اقصی نقاط جهان است، بنمایند. (فخیمی، ۱۳۷۹).

در گروه یا سازمان، ارتباطات مسیر رو به بالا می‌پیماید. برای بازخور نمودن نتیجه عملیات و آگاه کردن مدیران از میزان پیشرفت کارها، از مسیر رو به بالا استفاده می‌شود. ارتباطاتی که مسیر رو به بالا می‌پیماید، مدیران را از نوع احساسات کارکنان (درباره‌ی شغل، همکاران و سازمان) آگاه می‌کند. در مورد شیوه‌ای که بر اثر آن امور بهبود یافته است و شنیدن ابراز نظرها، مدیران باید به ارتباطاتی تکیه نمایند که مسیر رو به بالا می‌پیمایند.

هنگامی که ارتباطات در سطح افقی جریان می‌یابد، اعضای یک گروه و همچنین مدیران و کارکنانی که در یک سطح از سازمان قرار دارند، بین خود ارتباط برقرار می‌نمایند. اگر قرار باشد گروه در سطح عمودی به صورتی موفقیت‌آمیز و اثربخش ارتباط برقرار کند، چه لزومی دارد که ارتباطات در سطح افقی هم جریان یابد؟ در پاسخ باید گفت که ضرورت ارتباطات در سطح افقی برای صرفه‌جویی در وقت و تسهیل در امر ایجاد هماهنگی است. در برخی از موارد این روابط که در سطح افقی برقرار می‌شود، جنبه رسمی به خود می‌گیرد. غالباً این شیوه ارتباطی به صورت غیر رسمی به وجود می‌آید و مسیر سلسله مراتب اختیارات را (که به صورت عمودی است) قطع می‌کند. بنابراین از دیدگاه مدیریت، ارتباطات در سطح افقی می‌تواند خوب یا بد باشد. از آنجا که وجود ارتباطات رسمی (در سطح عمودی) مانع از انتقال اطلاعات (با کارایی بالا) می‌شود، بنابراین وجود ارتباطات افقی می‌تواند برای سازمان مفید واقع گردد. در چنین مواردی مقامات ارشد، این شبکه ارتباطی را تقویت می‌کنند و از وجود آن هم آگاه هستند. اگر کانال‌های ارتباطات رسمی (که در سطح عمودی سازمان جریان می‌یابد)، دچار نقص گردد، ارتباطات افقی می‌تواند از نظر کارکرد زیان بار شوند، زیرا در چنین حالتی اعضای، به اصطلاح، مقامات ارشد را دور می‌زنند، یا مقامات ارشد در می‌یابند که تصمیماتی گرفته شده یا کارهایی صورت گرفته است که آنان از آن بی‌خبرند.

ارتباطات سازمانی از دیدگاه مکاتب مختلف مدیریت

حضور سازمان‌ها در جوامع پدیده‌ای است که امروزه بدون وجود آن‌ها امکان حیات اجتماعی، با بحران جدی روبرو می‌شود و همان طوری که اتریونی^۴ می‌گوید: «در سازمان‌ها به دنیا می‌آییم، در سازمان‌ها تحصیل می‌کنیم و اغلب اوقات خود را به کار در سازمان‌ها مشغول هستیم.» (مسعود فر- فاطمه ۱۳۷۸). بررسی و مطالعه دیدگاه‌های مدیریت و سیر تکاملی آن از ابتدا تا به امروز که ما را با نظام‌های پیچیده مدیریت روبرو ساخته است، می‌تواند در شناخت تحولات و نگرش‌های حاکم بر مکاتب مختلف مدیریت نسبت به ارتباطات انسانی، نوع و سطح آن و سایر موضوعات مورد علاقه در علوم ارتباطات کمک شایانی باشد. در واقع زمانی می‌توان بخوبی نسبت به سیستم‌های ارتباطی موثر مدیریت شناخت پیدا کرد که سیر تحول و دیدگاه‌های حاکم

^۱ - Van Riel

^۲ - White and Mazur

^۳ - Windhall And Signitzer

^۴ - Etzioni

را مورد تفحص و کاوش قرار داده و دریابیم که هر یک از مکتب‌های مدیریت در راستای فراگرد ارتباطات چه اعتقادی داشته‌اند. نظریه پردازان مکتب کلاسیک، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های بسته، رسمی و ایستا در نظر می‌گرفتند. تیلور، وبر و سایر صاحب‌نظران این مکتب بر مسئله ارتباطات در سازمان تأکید روشنی نداشتند. ولی به نظر می‌رسد که در مکتب کلاسیک‌ها ارتباطات منحصر به ساختار رسمی سازمان بوده و سلسله مراتب، مهمترین عنصر سازمانی رسمی می‌باشد. همواره ارتباط عمودی مورد توجه خاص این مکتب بوده و انسان به صورت منفک از محیط اجتماعی و خارج از گروه‌هایی که در آن عضویت داشت، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. کلاسیک‌ها از کانال‌های ارتباطی محدود و خاص به منظور هماهنگ کردن واحدها در سازمان‌ها با استفاده از دستورات و رویه‌های مشخص کاری همراه با سبک‌های رهبری مقتدرانه حمایت می‌کنند.

صاحب‌نظران مکتب روابط انسانی، سازمان‌ها را به عنوان محیطی که از لحاظ داخلی پویا هستند مورد توجه قرار داده و بیشتر به سازمان‌های غیررسمی و سیستم‌های ارتباطی غیررسمی تأکید کرده‌اند. موزلیس^۱ در مورد نادیده گرفتن ارتباطات گروه‌های غیررسمی چنین می‌گوید: «سرانجام غفلت مدیریت در بحساب آوردن سازمان غیررسمی و ارزش‌های گروهی به از هم گسیختگی ارتباطات بین رده‌های بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی می‌انجامد. تا زمانی که دستورات مدیریت بر مبنای فرضیه انسان اقتصادی استوار باشد، ارتباط عمودی از بالا به پایین آسیب می‌بیند و وقتی هیچگونه اطلاعاتی از سازمان غیررسمی دریافت نگردد، ارتباطات عمودی صدمه خواهد دید. در نتیجه به منظور برقرار ارتباط صحیح و مناسب، مدیریت نباید سعی در نابودی سازمان غیر رسمی مؤسسه نماید، بلکه متقابلاً بایستی این سازمان را به رسمیت شناخته و اطمینان حاصل کند که هنجارهای غیر رسمی هماهنگ در جهت هدف‌های سازمانی قرار گیرند. وقتی چنین شد سازمان غیررسمی به جای آنکه مانعی در راه حصول به هدف باشد به مثابه نیروی فعالی در جهت رسیدن به آن عمل می‌کند.

صاحب‌نظران دیدگاه سیستمی به مجموعه‌ای از عناصر وابسته به یکدیگر به عنوان یک کل توجه دارند و معتقدند که یک سیستم سازمانی چهار نوع ورودی از محیط دریافت می‌کند که شامل مواد، انسان، منابع مالی و اطلاعات می‌باشد و این سازمان است که ورودی‌های خود را ترکیب و تغییر شکل داده و دوباره به صورت کالا و خدمات، سود و زیان، رفتار کارکنان و اطلاعات انسانی وارد محیط می‌کند و در نهایت سیستم بر حسب خروجی‌های خود، بازخور لازم را از محیط دریافت می‌کند. یکی از تصورات سیستم‌های باز این است که در سطحی مجزا و انتزاعی ساختار دهی شده و به این مسئله که چگونه اطلاعات وارد سازمان می‌شود عنایت کمتری شده است. ویک^۲ سازمان‌ها را به عنوان ارگان‌های فرآیندی اطلاعات در نظر گرفت که بر روی چگونگی انتقال اطلاعات تمرکز دارد. او^۳ این نظر را که عدم اطمینان محیطی، به عنوان یک مسئله و مشکل برای سازمان‌ها مطرح است، قبول دارد و اظهار می‌کند که برای حفظ بقاء و کارآیی سازمان‌ها باید هر پیامی را به همان صورتی که هست خواه گنگ یا واضح از خود عبور دهد. دیدگاه اقتضایی توجه خود را به رابطه بین دو متغیر وابسته و مستقل و رابطه علت و معمولی بین آنها معطوف داشته است که کاهش یکی باعث افزایش دیگری خواهد شد. مدل اقتضایی شامل تعداد زیادی متغیرهای دیگری است که این رابطه مستقیم را تغییر می‌دهند و شاید همین امر باعث توجه این دیدگاه به مسائلی همچون انگیزش، طراحی شغل و ارتباطات شده است.

دیدگاه مرادده‌ای^۴ یک نگرش نسبتاً جدید شناخت رفتار، در محیط‌های سازمانی است که در این دیدگاه که ابتدا تحت عنوان روانشناسی ارتباطی ارائه گردید فرض بر این است که رفتار فرد حاصل مرادده مداوم و چند جهتی ویژگی‌های فرد و موقعیت می‌باشد. به عبارت دقیق‌تر مکتب مرادده‌ای سعی بر آن دارد که چگونه گزینش، تفسیر و تعبیر موقعیت‌های مختلف توسط

^۱ - Mouzelis

^۲ - Weick

^۳ - Ovw

^۴ - The Interactional view

اشخاص را تشریح کند. فرض بر آن است که فرد و موقعیت با یکدیگر مراوده‌ای دایم دارند و این مراوده، مشخص کننده رفتار فردی می‌باشد.

اثربخشی در ارتباطات

ارتباطات میان فردی، همچون اشکال دیگر در رفتار انسان‌ها می‌تواند در دو حد نهایی بسیار اثربخش و بسیار غیر اثربخش مطرح شود. به احتمال بسیار فراوان، هیچ رفتار متقابل انسانی نمی‌تواند کاملاً موفقیت آمیز و یا کاملاً با شکست و ناکامی باشد. می‌تواند بهتر شود و در مقابل احتمال بدتر شدن آن نیز می‌رود. به عبارت دیگر مفهوم نسبت در رفتارهای انسانی و بالمآل در ارتباط میان اشخاص کاملاً حکم فرماست. اثربخشی ارتباطات میان فردی شامل دو بعد اساسی است. اول بعد عمل‌گرایانه^۱ که در اینجا اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت رسیدن به اهداف و خواسته‌های ارتباط گیرنده یا فرستنده پیام است. دوم بعد خشنودی شخص^۲ است که در این مورد اثربخشی کنش ارتباطی، به لذت و شعفی که از آن برای دست اندرکاران ارتباط حاصل می‌شود مرتبط می‌شود. اگر دست‌اندرکاران فراگرد ارتباط میان شخصی از ارتباط خود لذت مورد نظر را تحصیل کنند، با معیار خشنودی می‌توان گفت که کنش اثربخش می‌باشد. باید در نظر داشت با توجه به این تقسیم‌بندی نباید تصور شود که این ابعاد همواره از یکدیگر منفک بوده و هر کدام جداگانه عمل می‌کنند. اغلب خشنودی یک نفر از کنش ارتباطی موکول به این است که چقدر به اهداف خود رسیده و به چه میزان از آن فاصله دارد. از سوی دیگر می‌توان گفت بسیاری از مواقع رسیدن به اهداف و احساس موفقیت مبتنی بر سطحی از رضایت است که از کنش متقابل^۳ حاصل شده است.

ویژگی‌های اثربخشی به پنج ویژگی عمده قابل تفکیک‌اند. باید توجه داشته باشیم هرچند این پنج ویژگی در وهله‌ی اول کیفی به نظر نمی‌رسند، اما باید گفت علاوه بر این ویژگی‌های کیفی که باعث افزایش اثربخشی ارتباطات می‌شوند، می‌باید میزان کمیت آن‌ها نیز مورد نظر باشند. همواره وجود این پنج ویژگی ممکن است به اثربخشی کنش ارتباطی نینجامد و نیز نبود آن‌ها ممکن است به غیر اثربخش بودن کنش ارتباطی ختم نشود اما شکی در آن نیست که به طور معنی‌داری بر اثربخشی تأثیر دارند. این پنج ویژگی عبارتند از: گشودگی^۴، همدلی^۵، حمایتگری^۶، مثبت‌گرایی^۷ و تساوی^۸ (فرهنگی، ۱۳۸۰).

گشودگی: مفهوم کیفی گشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباط میان فرد اثر خود را بروز می‌دهد و بر این فعالیت اجتناب‌ناپذیر بشری تأثیر خود را می‌گذارد. اولین و بدیهی‌ترین جنبه اشتیاق به «خودگشودگی»^۹ است که در برگیرنده‌ی اطلاعاتی در مورد خود است که به صورت طبیعی هر کس بتواند آن را در بخش پنهان^{۱۰} «پنجره جوهری» خود نگهدارد. دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده‌ی پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه‌ی محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده‌اند. سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر»^{۱۱} و «کلیفورد کلی»^{۱۲} مطرح شده است، با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. با توجه به چنین مفاهیمی، گشودگی چنین تعبیر

¹ - Pragmatic dimension

² - Personal- Satisfaction dimension

³ - Interaction

⁴ - Openness

⁵ - Empathy

⁶ - Supportiveness

⁷ - Positiveness

⁸ - Equality

⁹ - Self-disclosure

¹⁰ - Hidden

¹¹ - Arthur Bochner

¹² - Clifford Kelley

می‌شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آن‌ها کاملاً واقف است و مسئولیت آن‌ها را به عهده دارد، به اطلاع دیگری یعنی دریافت‌کننده‌ی پیام برساند.

همدلی: شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. به این معنی که آغازگر فراگرد ارتباطی، توانایی درست آرایه همدلی به دیگری را داشته باشد. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن. آن گونه که «بک ریچ» به همدلی پرداخته است، شاید بهتر بتوان به معنی آن پی برد. او چنین گفته است: «همدلی توانایی یک فرد است که به گونه‌ای تجربی دریابد که فرد دیگر چه تجربه‌ای در یک لحظه‌ی موعود و در یک چارچوب مشخص و با توجه به نظر خویشتن دارد». «شافر»^۱ بر این باور است که «همدلی تجربه‌ی درونی قابل درک و در میان نهادنی با دیگری برای مقطعی از وضعیت روانی او می‌باشد.» در نقطه مقابل همدردی کردن^۲، عبارت است از احساس کردن فرد دیگر یا به عبارت دیگر نسبت به دیگری حسی در درون خود پدید آوردن. مثلاً برای کسی متأسف شدن به علت مشکلی که برای او پدید آمده است.

حمایتگری: یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیریا زود به دشواری کشیده شده، منجر به گسستگی رابطه می‌شود. اگر شرکت‌کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می‌آید و مورد تهاجم و ضرب و شتم قرار می‌گیرند، بلافاصله در لاک دفاعی فرو رفته، سعی در عدم گشودگی خویش می‌کنند. و از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته‌ها و نیازها و یا مکنونات درونی آنها بینجامد، پرهیز می‌کنند.

مثبت‌گرایی: یک ارتباط میان فردی مؤثر، زمانی رخ می‌دهد که علاوه بر موارد یاد شده در فوق از مثبت‌گرایی نسبی بهره‌مند باشد. مثبت‌گرایی در یک ارتباط میان فردی حداقل به سه جنبه یا عوامل مختلف تکیه دارد. اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و پرورش پیدا می‌کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. دوم، ارتباطات میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و به بالندگی خود نزدیک می‌شود، که احساس خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم. سوم، یک احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات، برای تعامل یا میان کنش اثربخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم می‌باشد. چیزی ناخوشایندتر از رابطه یا ارتباطی با کس یا کسانی نیست که از آن رابطه یا مبادله لذتی نبرند و یا اینکه پاسخ خوشایندی به عمل ارتباطی واقع شده ندهند.

تساوی: تساوی خاصیتی ویژه است. در هر وضعیتی احتمالاً یک عدم تساوی خواهد بود. یک فرد ممکن است باهوش‌تر، قوی‌تر، ثروتمندتر، زیباتر و حتی سالم‌تر باشد. با وجود این عدم تساوی، ارتباطات میان فردی عموماً زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم، فضایی مبتنی بر تساوی باشد. این بدان معنی نیست که افراد غیر مساوی نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند. بدون شک آن‌ها می‌توانند با یکدیگر ارتباط داشته باشند. در حالی که اگر بخواهند ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، می‌یابد تساوی در شخیصت آن‌ها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود. نکته‌ای که حایز اهمیت است این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان هستند و موجوداتی گران‌بها و هر یک دارای خصیصه‌ای هستند که به نوبه خود می‌تواند برای دیگران بسیار ارزشمند باشد.

¹ - Schafer

² - Sympathy

قدرت

اهمیت قدرت در سازمان‌ها به ندرت مورد تأکید فراوان قرار می‌گیرد. بی‌شک، قدرت یکی از اجزای اساسی و عملی هر سازمان است. شناخت روشن یک سازمان، نیاز به یک تجزیه و تحلیل فراگیر و همه‌جانبه از قدرت دارد، به گونه‌ای که نمایانگر سیمای اصلی آن باشد. «برل»^۱ متذکر می‌شود که قدرت، یکی از اساسی‌ترین عناصر موجود در هر یک از سطوح سازمان انسانی است. همچنین «زالزنیک»^۲ به روشنی توضیح داده است که رقابت برای کسب قدرت در همه‌ی ساختارهای سیاسی اتفاق می‌افتد و سازمان‌های تجاری نیز از آن مستثنی نیستند. سرانجام، «بیرستد»^۳ معتقد است که در هر مجمعی، قدرت باید در زمره‌ی مهمترین عنصر تشکیلاتی تلقی شود و جایگاه نخست را در مجموعه‌ی عناصر هر تشکلی، به خود اختصاص دهد تا سازمان بتواند دوام و پایداری لازم را کسب کرده و هنجارهای خود را اعمال کند. بدون قدرت، هیچ سازمان و هیچ فرمانی وجود نخواهد داشت. اگر کسی یک بررسی جزئی‌نگرانه از مقوله‌ی قدرت داشته باشد، بدون تردید 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. (پارسائیان، ۱۳۷۸).

دو پژوهشگر، به نامهای مک کلند و دیوید برن هام^۱ بر این باورند؛ مدیران موفق کسانی هستند که به نفع سازمان (و نه برای فخر فروشی)، بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در آن راه به کار برند. آنان که با تسلط کامل بر نفس سرکش خویش (تنها جهت تأمین منافع سازمان) بر دیگران اعمال قدرت می‌نمایند، (در مقایسه با آنان که از قدرت برای تأمین منافع شخصی سوء استفاده می‌کنند یا می‌کوشند تا با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند) موثر تر و موفق تر خواهند بود. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۵).

قدرت در سطوح مختلف سازمان

قدرت تنها در رابطه بین دو نفر یا تعداد بیشتری از افراد وجود دارد و می‌تواند در جهت‌های عمودی یا افقی اعمال شود. اغلب منبع قدرت در آن پست سازمانی وجود دارد که صاحب منابع کمیاب و یا ارزشمند است و سایر دوایر سازمانی، از این جهت، به آن وابسته‌اند. هنگامی که یک نفر به شخص دیگری وابسته باشد قدرت در رابطه‌ای پدیدار می‌گردد که شخص صاحب منابع، آن را داراست و از این رو دارای قدرت بیشتری خواهد بود.

همه اعضا و کارکنان سازمان که در مسیر سلسله مراتب اختیارات (عمودی) قرار می‌گیرند، به منابع قدرت دسترسی دارند. اگرچه هر کسی که در این مسیر قرار گیرد تقریباً به نوعی به منبع قدرت دسترسی دارد، ولی در هر سطحی از سلسله مراتب اختیارات (از نظر قدرت) با مسائل متفاوتی روبه‌رو است و به منابع متفاوتی از قدرت متکی خواهد بود. قدرت و اختیارات مدیریت ارشد سازمان به وسیله هرم رسمی اختیارات (در چارچوب ساختار سازمانی) تعیین می‌شود. مدیریت ارشد سازمان مسئولیت تعداد زیادی از افراد و منابع متعدد را بر عهده دارد و میزان اختیارش با آن مسئولیت‌ها برابر است. زنجیره‌ی فرماندهی از بالای سازمان شروع می‌شود، بنابراین اختیارات کسانی که در دفاتر بالای سازمان مستقر می‌شوند، زیاد است. اختیارات مربوط به اداره کردن سازمان به مدیریت ارشد داده می‌شود و در ساختار رسمی سازمان منعکس می‌گردد. اختیارات مربوط به تصمیم‌گیری به وسیله آن ساختار مشخص می‌گردد.

1-Adolf Berle

2-Abraham Zaleznik

3-Robert Bierstedt

1- David H. Burnham

طرح سازمان (یعنی ساختار آن) نشان دهنده نخستین و مهم‌ترین سیستم کنترل و اختیاراتی است که سازمان به این وسیله اداره می‌شود. در ساختار سازمانی حق تصمیم‌گیری به پست‌ها و مقامات مختلف داده می‌شود و بدین وسیله میزان اختیارات رسمی مشخص می‌گردد. گذشته از این، با تعیین الگوی ارتباطات و مسیرهای دادن گزارش‌ها، ساختار سازمانی جایگاه افراد را مشخص می‌کند و بدین وسیله مراکز و مسیرهای عبور اطلاعات در این شبکه مشخص می‌شود. در ساختارهای سنتی، پست‌ها یا مقام‌های بالای سازمان و مدیریت ارشد دارای مقدار قدرت زیادی بودند. چهار منبع اصلی که تأمین‌کننده قدرت مدیران ارشد سازمان می‌باشند، عبارتند از: پست یا مقام رسمی، منابع، شیوه کنترل اطلاعات و تعیین محدوده‌ی تصمیم‌گیری، قرار گرفتن در کانون شبکه. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).

در سازمان فرآیند توزیع قدرت و طی سلسله مراتب اختیارات تحت تأثیر طرح ساختار قرار می‌گیرد. مدیران ارشد تقریباً همیشه بیش از مدیران رده‌ی میانی قدرت دارند، ولی مقدار قدرتی که به یک پست یا گروه سازمانی داده می‌شود در طرح ساختار سازمان تعبیه شده است. تخصیص قدرت بین مدیران رده‌ی میانی سازمان و نیروهای ستادی اهمیت زیادی دارد، زیرا قدرت موجب می‌شود تا بازدهی افراد افزایش یابد. مدیران باید به حد کافی قدرت و توان مانور داشته باشند تا بتوانند کارها و وظایف خود را به شیوه‌ای عالی انجام دهند. اگر مقامات سازمانی بدون قدرت باشند، مدیران رده‌ی میانی سازمان هیچ‌گونه اثربخشی نخواهند داشت و به صورت افرادی خودکامه و خودسر در خواهند آمد. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).

کسانی که در پست‌های پایین سازمان قرار می‌گیرند، نسبت به مدیران رده‌ی بالاتر قدرت کمتری دارند. ولی اغلب مدیران رده‌ی پایین (با توجه به پست یا مقام) به صورت نامتناسب دارای قدرت می‌شوند و می‌توانند در جهت بالا اعمال قدرت نمایند. منشی‌ها، مسئولان تعمیرات و نگهداری، برنامه‌ریزان کامپیوتر و برخی از افراد دیگر در پست و مقام خود دارای اختیارات نسبتاً زیاد و آزادی عمل هستند و در بسیاری از موارد مورد مشورت قرار می‌گیرند. امکان دارد معاون رئیس دانشگاه نتواند نسبت به اخراج یک منشی پر سابقه رضایت دهد، ولی به راحتی رئیس یکی از گروه‌های آموزشی را اخراج خواهد کرد. چرا چنین چیزی روی می‌دهد؟ افرادی که در رده‌های پایین‌تر سازمان قرار می‌گیرند قدرت خود را از منابع گوناگون به دست می‌آورند. برخی از این منابع جنبه فردی دارند، زیرا آن‌ها چیزی جز بازتاب شخصیت و مهارت کارکنان نمی‌باشند. همان‌گونه که در جدول ۱-۲ نشان داده می‌شود سایر منابع قدرت همان پست‌های سازمانی هستند.

هنگامی که مدیران رده‌ی پایین، تخصص و دانش زیادی درباره‌ی کارها و فعالیت‌های مشخصی به دست می‌آورند، در موضع یا مقامی قرار می‌گیرند که می‌توانند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری اعمال نفوذ نمایند. گاهی افراد عهده‌دار کارهای سخت و مشکل می‌شوند و بدین‌گونه دانش تخصصی کسب می‌کنند و آن‌گاه برای مدیران رده‌ی بالا ارزش زیادی پیدا می‌کنند. همچنین تلاش زیاد و نشان دادن علاقه موجب کسب قدرت می‌شود. محل فیزیکی کار نیز موجب کسب قدرت می‌شود، زیرا برخی از مکان‌ها به صورت مراکز امور درمی‌آیند. در کانون توجه قرار گرفتن یک محل یا یک مکان باعث می‌شود تا شخصی که در آنجا کار می‌کند، دائم در معرض دید مقامات کلیدی قرار گیرد و در نتیجه به صورت بخشی از شبکه‌ی کاری و روابط متقابل (تعامل) درآید. تلقین کردن یا متقاعد ساختن مقامات بالای سازمان و دستکاری در اطلاعات از جمله سایر منابع قدرت شخصی هستند. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸). آخرین منبع، پست یا مقامی است که باعث می‌شود صاحب آن به افراد مهم دسترسی داشته باشد. دسترسی داشتن به افراد قدرتمند و ایجاد رابطه با آن‌ها، باعث می‌شود که فرد برای اعمال نفوذ دارای پایگاه قوی گردد.

قدرت در سطح افقی به رابطه‌ای مربوط می‌شود که بین دوایر سازمانی وجود دارد. قدرتی که در سطح افقی وجود دارد در چارچوب سلسله مراتب اختیارات یا نمودار سازمانی تعیین نمی‌شود. در موفقیت سازمان، هر دایره نقش ویژه و معینی دارد. برخی از دوایر صدایی رساتر دارند و به نتایج مورد نظر خود می‌رسند، در حالی که ناله و فریاد بقیه به هیچ گوش نمی‌رسد. برای نمونه، چارلز پرو درباره‌ی مدیران چندین سازمان، تحقیقاتی انجام داد. نتیجه تحقیق او نشان داد که در بیشتر شرکت‌ها،

دایره فروش بیشترین قدرت را داشت. در تعداد اندکی از شرکت‌ها، دایره‌ی تولید هم از قدرت بسیار زیادی برخوردار بود. به طور متوسط، دو دایره‌ی تولید و فروش نسبت به دو دایره تحقیق و توسعه و امور مالی قدرت بیشتری داشتند، ولی باز هم تفاوت‌های زیادی دیده می‌شد. به صورتی آشکارا مشاهده می‌شد، قدرت‌هایی که در شرکت‌های مختلف در سطح افقی اعمال می‌شود بسیار متفاوت‌اند. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸). قدرتی را که در سطح افقی اعمال می‌کنند نمی‌توان به راحتی سنجید و اندازه‌گیری کرد، زیرا در نمودار سازمانی تفاوت قدرت به تعریف در نیامده است (یعنی مقدار آن تعیین و مشخص نشده است). با وجود این توجیهاتی برای تفاوت قدرت دایره‌های مختلف سازمانی ارائه شده است.

روابط قدرت

همان‌گونه که پیش از این یادآور شدیم واحدها و دوایر مختلف سازمان دارای مقادیری متفاوت از قدرت هستند. تحقیقی که بر روی شرکت‌های صنعتی انجام شد به این نتیجه رسید که در این سازمان‌ها دوایر فروش دارای بیشترین قدرت بودند، اعضای سایر واحدها مسئولان این واحدها را قدرتمند به حساب می‌آوردند و به صورت ظاهر، این افراد هم بدان گونه رفتار می‌کردند. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶). بر روی دوایر و واحدهایی که منشأ قدرت مدیران اجرایی بودند، تحقیقات متعددی انجام شده است. پژوهشگران بر این باور بودند که دوایر منشأ قدرت، مقاماتی هستند که مسئولیت آن‌ها را بر عهده دارند. نتیجه‌ی یک تحقیق نشان داد که دایره حقوقی از میان سایر دوایر، از قدرت بالایی برخوردار است. استدلال بر این اساس قرار دارد که سازمان‌های کنونی با مسائل پیچیده‌ی حقوقی روبه‌رو می‌شوند و حقوقدانان خود را به رأس هرم سازمانی می‌رسانند و به عنوان مدیریت ارشد سازمان راه‌حل‌هایی را ارائه می‌نمایند.

رابطه صف و ستاد

دالتون^۱ (۱۹۵۹) به صورتی دقیق قدرت موجود در سطح افقی سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده است. شاید مهم‌ترین کاری که در این زمینه کرده است، همانا تجزیه و تحلیل برخورد یا تعارضی است که بین مقامات صف و ستاد، در شرکت‌های تولیدی مشاهده می‌شود. دالتون به این نتیجه رسید که این افراد در زمینه‌های مختلف، تعارض همیشگی و برخوردهای دائمی دارند. کارکنان ستادی جوان‌تر هستند، از تحصیلات رسمی‌تر برخوردارند، خوش‌پوش‌ترند و به منش یا روش‌های پسندیده‌تر ارج می‌نهند و در مقایسه با مدیران صفی بیشتر طرفدار اصول نظری و تئوریک هستند. این مسئله اساس و مبنای تضاد و تعارض را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر بخشی از روابط قدرت را تشکیل می‌دهد. علاوه بر مواردی که پدیده قدرت موجب بروز تعارض و تضاد می‌شود، زمانی قدرت به نمایش گذاشته می‌شود که مقامات صفی درصدد برمی‌آیند به خواسته‌های خود جامه‌ی عمل بپوشانند.

خودخواهی‌های فردی هم موجب می‌شود که برخی از افراد اعمال قدرت کنند. دالتون چنین فرض می‌کند که هر دو گروه از مدیران (صفی و ستادی) در راه دست یافتن به درآمد و قدرت تلاش می‌کنند و نیز خواستار ارتقای مقام هستند. در سازمان‌های مورد تحقیق، مدیران صفی فرآیند ارتقای مقام را در کنترل خود داشتند و می‌توانستند در این مورد اعمال قدرت کنند، ولی در همین زمان آن‌ها از این امر وحشت داشتند که مبادا مدیران ستادی نظرات جدیدی ارائه کنند که باعث شود نوع کارها و شیوه‌ی عمل آن‌ها منسوخ گردد، به اصطلاح سازمان پس از آن، خواهان و خواستار کارهایی که در تخصیص آن‌هاست، نباشد. در چنین وضعیتی است که ما شاهد برخورد قدرت می‌شویم. نتیجه کار یک سلسله تعارض‌ها و برخوردهاست که بین

1-Dalton, 1959

مدیران صفی و ستادی به وجود می‌آید و از دیدگاه کسانی که در خارج از سازمان قرار گرفته‌اند، این برخوردها برای سازمان گران تمام می‌شود. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶).

تشکیل دسته‌ها و ائتلاف

دالتون (۱۹۵۹) در تحقیقی که بر روی سازمان‌های صنعتی انجام داد به این نتیجه رسید که «دسته‌ها» یکی از ارکان اصلی سیستم قدرت در سازمان هستند. دالتون نشان داد که افراد برای تأمین منافع شخصی خود دسته یا گروه تشکیل می‌دهند و افرادی از واحدها و دوایر مختلف سازمان به آن‌ها می‌پیوندند. این دسته‌ها تشکیل می‌شوند (تشکیلاتی غیر رسمی به وجود می‌آید) تا منافع اعضا در برابر تهدیدات واقعی یا خیالی (به سبب به کارگیری دستگاه‌های خودکار یا تجدید سازمان) حفظ گردد. آن‌ها می‌کوشند بدین وسیله به میزان امنیت شغلی خود بیفزایند. نتیجه‌ی تحقیق دالتون نشان می‌دهد که سازمان‌ها پیوسته با برخورد قدرت اعضا روبه‌رو هستند، چون با گذشت زمان شرایط تغییر می‌کند. این دسته‌ها الزامی ندارند تا سلسله مراتب اختیارات سازمانی (افقی یا عمودی) را طی کنند، و واقعیت هم این است که چنین نمی‌کنند. نتیجه تحقیقاتی که روی ائتلاف‌ها انجام شده بیانگر این مطلب است که سازمان‌ها بسیار سیاسی‌اند و قدرت یا نظام قدرت پیوسته تغییر می‌کند. عواملی چون جنس، سن، مقام در سازمان یا در واحد، میزان تحصیلات و سابقه‌ی قدمت در سازمان و سرانجام ارزش‌های شخصی بر تشکیل ائتلاف اثر می‌گذارد. همچنین این عوامل ممکن است باعث شود که فرد یا گروه، با توجه به مسئله‌ای که با آن روبه‌رو است، به ائتلاف‌های مختلف بپیوندد. به وجود آمدن تشکیلات و ائتلاف‌ها در سازمان، یک امر تصادفی یا حادثه‌ای نیست، بلکه آن‌ها با نظام خاص سازمانی به وجود می‌آیند و سپس از آن منشعب می‌شوند. واقعیت این است که چنین تشکیلات و ائتلاف‌هایی بر روی محورهای افقی یا عمودی سازمان تشکیل می‌گردند و نمایانگر منافع و خواست‌های افراد و واحدهایی هستند که در درون سازمان قدرت‌هایی کسب کرده‌اند. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶).

منابع قدرت

دو پژوهشگر به نام‌های جان فرنچ^۱ و برت رام راون^۲ پنج منبع قدرت را شناسایی کرده‌اند. هر یک از آن‌ها در سطوح متفاوتی قرار دارند و در برخی از موارد همه‌ی این پنج منبع قدرت می‌توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند. قدرت مبتنی بر پاداش: بر این اساس قرار دارد که یک نفر می‌تواند به فرد دیگر، به سبب اجرای دستورالعمل یا تأمین شرایط خاص پاداش بدهد. اگر فردی دارای نیروهایی باشد که بتواند امنیت زندگی شغلی و اجتماعی عده‌ای را تأمین کند و گروهی به خاطر همین ویژگی او را بپذیرند، از قدرت پاداش برخوردار است. مادام که منابع خاص و توزیع آن در اختیار یک فرد باشد و عده‌ای به آن منابع نیاز داشته باشند فرد دارای قدرت پاداش است.

قدرت مبتنی بر زور: بدان گونه که فرنچ و ریون تعریف کرده‌اند بر پایه ترس و وحشت قرار دارد. مبنای زور چیزی جز ترس یا تهدید نیست. انسان در برابر ترس یا تهدید تسلیم می‌شود یا از خود سازگاری نشان می‌دهد، چون در غیر این صورت با واکنش منفی رو به‌رو خواهد شد. در این رابطه باید گفت که فرد به کتک خوردن، نقص عضو یا به مرگ تهدید می‌شود. در مواردی هم زور به صورت تنگ کردن عرصه بر شخص است، یا این که او را از دسترسی به آنچه نیازهای اولیه‌اش را تأمین می‌کند، محروم می‌کنند.

1-John French

2-Bertram Raven

قدرت قانونی: این منبع قدرت، در رابطه با پذیرش پیروان در داشتن حق تأثیرگذاری رهبر بر آنهاست. قدرت قانونی در اصل اختیار و اقتدار را افاده می‌کند. اصولاً اگر در سطوح معینی در سازمان وجود اختیار معینی پذیرفته شود (از طرف پیروان)، در این صورت گفته می‌شود حق درخواست‌های معینی از زیردستان از طرف مدیرانی که در آن سطح قرار دارند پذیرفته می‌شود. (امیرکبیری، ۱۳۷۷).

قدرت مرجع و قدرت کارزماتیک: این منبع قدرت مستقیماً با شخصیت رهبر مربوط می‌باشد. اساس منبع این قدرت، شخصیت رهبر است که باید الهام‌بخش پیروان بوده، و بتواند آرزو و امیدهای آنها را متبلور سازد. این قدرت بیشتر مربوط به رفتارها و ویژگی‌های فردی رهبر می‌باشد. جاذب بودن مدیر و یا رهبر برای زیردستان، آنان را به آسانی به حالت تأثیرپذیری از طرف رهبر درخواهد آورد.

قدرت تخصص: منبع این قدرت به تجربه و دانشی که رهبر یا مدیر داراست مربوط می‌شود در اینجا باز هم درک زیر دستان (پیروان) مهم می‌باشد. اگرمدیری با این عنوان که با تجربه و دارای معلومات است، معرفی شود، چنین مدیری زیر دستانش را خیلی راحت تحت تاثیر قرار خواهد داد. پرسنل ستادی در سازمانها برای این نوع قدرت مثال بارزی هستند. پرسنل ستادی که دارای قدرت تخصصی بالاست. پرسنل صفی را خیلی راحت تحت تاثیر قرار خواهد داد. (امیر کبیری، ۱۳۷۷، ص ۲۸۶).

۳. روش تحقیق

در پژوهش حاضر، از جامعه آماری مدیران که شامل کلیه مدیران دواير مختلف ادارات آموزش و پرورش می‌باشند، گروه نمونه مدیران با استفاده از روش تصادفی ساده با کمک جدول اعداد تصادفی انتخاب شده‌اند. همچنین از جامعه آماری کارکنان کلیه کارکنانی که تحت نظر گروه نمونه مدیران مشغول به کار می‌باشند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه منابع قدرت «شرايخيم وهينکين» (۱۹۸۹) که این پرسشنامه جهت تعیین منابع قدرت مورد استفاده مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد و پرسشنامه «اثر بخشی ارتباطات سازمانی» که این پرسشنامه جهت تعیین اثربخشی ارتباطات سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول ۱: دسته‌بندی سؤالات پرسشنامه منابع قدرت

منابع قدرت	تعداد پرسش	شماره پرسش
پاداش	۴	گويه‌های: ۱۷-۱۶-۱۳-۱
اجبار	۴	گويه‌های: ۱۲-۱۱-۹-۳
قانون	۴	گويه‌های: ۲۰-۱۸-۱۴-۵
مرجعیت	۴	گويه‌های: ۷-۶-۴-۲
تخصص	۴	گويه‌های: ۱۹-۱۵-۱۰-۸

۴. نتیجه گیری

سوال اصلی پژوهش: آیا بین منابع قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟

در راستای سوال اصلی سوالات فرعی زیر مطرح و آزمون شده است:

- ۱- آیا بین منبع قدرت پاداش و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین منبع قدرت تخصص و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین منبع قدرت مرجعیت و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین منبع قدرت قانون و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بین منبع قدرت اجبار و اثربخشی ارتباطات سازمانی رابطه وجود دارد؟

بررسی مقدار ضرایب همبستگی بین هر یک از منابع مختلف قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی و سطح معناداری F ، ارتباط معنی‌دار بین هر یک از منابع قدرت با اثربخشی ارتباطات سازمانی را نشان می‌دهد و در واقع سوالات فرعی تایید و به تبع آن سوال اصلی پژوهش نیز تایید می‌شود. به عبارت دیگر بین منابع قدرت مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

یافته جانبی

آیا بین ترتیب بکارگیری منابع قدرت مدیران در نواحی مختلف آموزش و پرورش تفاوت وجود دارد؟ محاسبه مقدار احتمال مربوط به آزمون کروسکال والیس، در بررسی تفاوت بین بکارگیری منابع قدرت مدیران در نواحی مختلف آموزش و پرورش نشان می‌دهد که بین بکارگیری منابع قدرت در نواحی مختلف تفاوت معنادار وجود دارد. یافته‌های

پژوهش بیانگر آن است که بالاترین میانگین استفاده مدیران از منابع قدرت به ترتیب منابع قدرت مرجعیت، تخصص، قانون، پاداش و اجبار بوده است

ند.

مراجع

۱. ابی زاده ، فرهاد (۱۳۷۷). بررسی منابع قدرت مورد استفاده مسئولان دانشکده‌های غیرپزشکی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. به راهنمایی: زهرا صباغیان .
۲. اتواتر، لین ای و رایت ،وندی جی (۱۳۷۶). قدرت و رهبری تغییرپذیر و تبادلی در سازمانهای عمومی و خصوصی. (نصرا... خازنی، مترجم). مجله تحول اداری. شماره ۱۵، ص ۱۴.
۳. ارجمندی فر، فاطمه . بررسی رابطه بین میزان بکارگیری انواع قدرت توسط مدارس ابتدایی دخترانه دولتی شهر تهران با جو سازمانی. چکیده پایان‌نامه‌های ایران، دوره ۱۱، شماره ۲. تابستان ۱۳۸۲.
۴. استونر، جیمز و فریمین (۱۳۷۵). مدیریت «رهبری و کنترل» (جلد سوم). (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجم). تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۵. استونر ، جیمز ای . اف و فری من ، آر . ادوارد و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹). مدیریت (جلد دوم) . (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم) . تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. اسماعیل پور، ناصر (۱۳۷۴). نقش ارتباطات اثربخشی در افزایش بهره‌وری سازمان بورس اوراق بهادار. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران. به راهنمایی : علی رضائیان .
۷. امجدی ، زهره (۱۳۷۹). بررسی میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در ادارات شهر رفسنجان از دیدگاه کارکنان. پایان نامه (کارشناسی ارشد) دانشگاه آزاد اسلامی. واحد کرمان. به راهنمایی : اسدا... کارنما.
۸. امیر کبیری، علیرضا (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت. تهران، نشر ملک .
۹. بابایی، محمد علی. چگونگی تبدیل قدرت به نفوذ. تدبیر، شماره ۱۰۳ . سال یازدهم . تیرماه ۱۳۷۹.
۱۰. بطحائی . م (۱۳۷۴). تأثیر استفاده از منابع قدرت در مدیریتهای آموزشی و اداری موسسات آموزش عالی شهر تهران. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی . تهران. به راهنمایی : زهرا صباغیان.
۱۱. پناهی ، حبیب (۱۳۷۵) بررسی انواع قدرت رهبری و همبستگی آن با عملکرد مدیران مدارس نمونه دولتی . پایان‌نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی تهران. به راهنمایی: محمد میر کمالی.
۱۲. تریولا، ماریو (۱۳۷۷). آمار کاربردی (همراه با برنامه‌های کامپیوتری). (محمدصادق تهرانیان و ابوالقاسم بزرگ نیا، مترجمین). چاپ دوم، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۲).
۱۳. جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸). ارتباطات سازمانی . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. چهارسوقی امین، حامد (۱۳۷۹). مطالعه کارکردهای مهارت‌های ارتباطی به کمک آموزش کارگاهی در بین کارشناسان اداره کل منابع طبیعی استان فارس. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز. دانشکده تحصیلات تکمیلی. به راهنمایی منصوره شاه ولی.
۱۵. حقیقی ، محمد علی ؛ برهانی ، بهاء‌الدین؛ مشعوف، سحر و کردرستمی ، مجید (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی . انتشارات ترمه.
۱۶. خلیلی ، ناصر و دانشوری، ابراهیم (۱۳۷۸). روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت. چاپ اول، نشر آروین.
۱۷. خوی نژاد، غلامرضا (۱۳۸۳). روشهای پژوهش در علوم تربیتی. چاپ دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۱۸. دفت ، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم) . تهران :دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۹. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸) ، مبانی تئوری و طراحی سازمان. (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمین). چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۸).

۲۰. دلاور، علی (۱۳۸۰). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی . چاپ نهم نشر ویرایش.
۲۱. رایبیز ، استیفن پی و سنزو، دیوید ای . دی (۱۳۷۹) . مبانی مدیریت (سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، مترجم) . تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲۲. رایبیز ، استیفن پی(۱۳۷۸) مدیریت رفتار سازمانی جلد ۲: رفتار گروهی . (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجم) . انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲۳. رایبیز، استیفن (۱۳۷۶) . تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). (سید مهدی الوانی و حسن دانائی فر، مترجم) . چاپ اول ، انتشارات صفار.
۲۴. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۶) مبانی رفتار سازمانی. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم) تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲۵. رئوفی ، محمد حسین (۱۳۸۱) . مدیریت عمومی و آموزشی. مشهد: رواق مهر.
۲۶. رضائیان ، علی و پور عزت ، علی اصغر (۱۳۷۹) . مبانی سازمان و مدیریت . چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۲۷. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. (محمد صائبی و محمود شیرازی، مترجمین) . چاپ دوم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی .
۲۸. سنجایی، سهیلا (۱۳۷۸) . بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و فشار روانی دبیران. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی ، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی . به راهنمایی : محمد حسن پرداختچی.
۲۹. سیف، علی اکبر (۱۳۷۵) . روش تهیه پژوهشنامه. چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. واحد رودهن.
۳۰. سینجر ، مارک ج (۱۳۷۸) . مدیریت منابع انسانی. (فریده ال آقا، مترجم). چاپ اول، تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۱. شرمرهورن، جان آر و هانت ، جیمز جی و ازبورن، ریچارد دان (۱۳۷۸). (مهدی ایران نژاد پاریزی و محمد علی بابایی زکلیکی و محمد علی سبحان الهی، مترجم). مدیریت رفتار سازمانی. تهران : موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳۲. شریعتی ، جمشید (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین استفاده مدیر از انواع قدرت و فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز . پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی . به راهنمایی: عبدالرحیم نوه ابراهیم.
۳۳. صائمیان، صدیقه . ارتباطات انسانی. تدبیر، شماره ۸۷، سال نهم. آبان ماه ۱۳۷۷.
۳۴. طبائیان، احمد (۱۳۸۱) بررسی رابطه بین پایگاههای قدرت با اثربخشی و عملکرد روسای دانشکدهها و مدیران گروههای تربیت بدنی دانشگاههای دولتی کشور. پایان نامه (دکتری) . دانشگاه تربیت معلم ، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی . به راهنمایی : امیر احمدی مظفری.
۳۵. عباس زادگان، سید محمد. تفویض اختیار و عدم تمرکز. مدیریت، شماره ۳۹. سال نهم . آبان و آذر ۱۳۷۸.
۳۶. علیخانی، حمید (۱۳۷۴) . بررسی میزان تاثیر ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت اتومبیل سازی . پایان نامه (کارشناسی ارشد) . دانشگاه علامه طباطبایی . به راهنمایی : داود محب علی.
۳۷. غلامی، مفید (۱۳۷۸) . بررسی نظام ارتباطات سازمانی و تأثیر آن بر رضایت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق مازندران . پایان نامه (کارشناسی ارشد) . دانشگاه تهران . به راهنمایی. ابوالحسن فقیهی.
۳۸. فانی بنادکی ، علی (۱۳۷۵) . بررسی انگیزه موفقیت و قدرت در مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی شهر شیراز . پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز به راهنمایی. اکبر مسعودی .
۳۹. فلاحتی، منیژه. بررسی موانع ارتباطات در سازمان راه آهن از دیدگاه مدیران و کارکنان . چکیده پایان نامه‌های ایران، دوره ۱۳، شماره ۳. پاییز ۱۳۸۴.
۴۰. فخمی ، فرزاد (۱۳۷۹) . سازمان و مدیریت . تهران : نشر هوای تازه .
۴۱. فرهنگی ، علی اکبر (۱۳۸۰) . ارتباطات انسانی (مبانی) جلد اول . چاپ پنجم ، ناشر: موسسه خدماتی فرهنگی رسا.
۴۲. کاوی، استغن (۱۳۷۷). انسانهای موثر، مدیریت و رهبری مبتنی بر اصول . (مهدی قراچه داغی، مترجم) . چاپ اول . نشر پیکان.

۴۳. کرمی، مرتضی و گودرزی، احمد. مدیریت پاداش. تدبیر، شماره ۱۳۸. آبان ۱۳۸۲.
۴۴. کونتز، هرولد؛ اودانل، سیریل، و ویهریخ، هاینز (۱۳۷۸). اصول مدیریت (جلد دوم). (محمد علی طوسی، سید امین ا... علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مترجم). چاپ چهارم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۵. کونتز، هرولد و اودانل، سیدیل و ویهرخ، هاینز (۱۳۷۷). اصول مدیریت (جلد اول). (محمد علی طوسی، مترجم). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۴۶. گزیده مطالب ماهنامه پیام مدیریت (۱۳۷۹). پیام مدیریت. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۴۷. مؤمنی، منصور. برخی از اشتباهات آماری در پژوهشهای مدیریتی. مدیریت و توسعه، شماره ۸. ۱۳۸۰
۴۸. مسعود فر، فاطمه (۱۳۷۸). بررسی رابطه ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کرمان. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی (واحد کرمان). دانشکده ادبیات و علوم انسانی. به راهنمایی: محمد علی حقیقی.
۴۹. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی». نشر ترمه.
۵۰. موزر، س. ک و کالتون. ج (۱۳۷۱). روش تحقیق. (کاظم ایزدی، مترجم). چاپ سوم، سازمان انتشارات کیهان.
۵۱. میچل، ترنس (۱۳۷۶). مدیریت در سازمانها: مقدمه‌ای بر رفتار کارکنان در سازمان. (محمد حسین نظری‌نژاد: مترجم). مشهد، آستان قدس رضوی، موسسه چاپ و انتشارات.
۵۲. میلر، کترین (۱۳۷۹). راهبردهای مدیریت، راهنمای طراحی سوالات پرسشنامه‌های تحقیقاتی کارشناسی ارشد و دکترا. (نانچیان، توکلی، موسوی، تراشلو: گردآورندگان). چاپ اول، انتشارات ترمه.
۵۳. میمندی نژاد، مریم (۱۳۷۸). رابطه بین منبع اقتدار مورد استفاده مدیران مراکز آموزش استثنایی شهر مشهد و رضایت شغلی معلمان آنان. پایان نامه (کارشناسی ارشد). مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان. به راهنمایی: محمد حسن پرداختچی.
۵۴. نبوی رضوی، سکینه (۱۳۷۹). بررسی رابطه اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران با انواع قدرت از دیدگاه دبیران. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت معلم، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. به راهنمایی: ولی ا... فرزاد.
۵۵. هادیزاده مقدم، اکرم (۱۳۷۸). مدل‌های دوگانه‌ی تجزیه و تحلیل قدرت و سیاست سازمانی. مطالعات مدیریت شماره ۲۴ و ۲۳. پاییز و زمستان ۱۳۷۸.
۵۶. هاشمی طاری، سپیده. بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و جوسازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. به راهنمایی: محمد حسین پرداختچی.
۵۷. هنزایی زاده، زهرا (۱۳۸۰). بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مهارتهای ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. به راهنمایی: حسن اسدی دستجردی.
۵۸. هومن حیدر علی (۱۳۷۷). اندازه‌گیریهای روانی و تربیتی و فن تهیه تست (با تجدید نظر کلی). چاپ دهم، نشر پارسا.
۵۹. یوسفی، بهرام (۱۳۷۶). طراحی و تبیین الگوی تحلیل ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی). پایان‌نامه (دکترای تخصصی). دانشگاه تهران. به راهنمایی: علی رضائیان.
60. Dessler, Gary (2001) Management "leading people and organizations in the 21ST century". prentice Hall.
61. Greenberg, Jerald and Baron, Robert A (2000), Behavior in Organizations. Prentice – Hall, Inc.
62. Hodgetts, Richard M and Luthans fred (1997). International Management. Published by the McGraw- Hill International Editions.
63. Ivancevich, John M and Matteson, Michael T (2002). Organizational Behavior and Management. Published By: Mc Graw. Hill Irwin.
64. Luthans, Fred (1989). Organizational Behavior. Mc Graw- Hill International Editions
65. Old corn, Roger (1996). Management. Published by Mac Millan press LTD.
66. Pettinger, Richard (2002). Introduction to Management. Published by Palgrave.
67. Plunkett, warren R and Attner Raymond F (1997). Management. Published by south-western college.
68. Politis, John D (2003). The effect of Managerial Power and Relational Trust on the Skills and Traits of Knowledge Acquisition: Evidence from the United Arab Emirates. www.ejkm.com

69. Pubin, Irwin M and Berlew, David E (1984). The power Failure in Oraganizations. Training and Pecelopment Journal.
70. Ramaseshan, B and Yip, Leslie S.C.and Pae, Jae H (2006). Power, Satisfaction, and relationship Commitment in Chinese Store-tenant relationship and their impact on performance. Journal of Retailing
71. Rollin son, Derek and Edwards, David and Broad field, Aysen (1998). Organizational Behavior and analysis. Published by: Addison-wesley.
72. Salem Da, Reischi TM, Gallacher F, Randall KW (2000). The role of referent and Expert Power in mutval help. www.pubmed.gov.
73. Schermer horn, John R and Hunt, James G and Osborn, Richard N (1997). Organizational Behavior Published by: John wiley and sons. INC.
74. Stoner, James . A.F and Freeman,, R.Edward (1992). Management. Prentice- Hall International Editions