

بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران

زهرا علی‌زاده کافشانی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور واحد شهرضا

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران انجام شده است. روش تحقیق کتابخانه‌ای با استفاده از کتب و مقالات و پایان‌نامه‌ها و... می‌باشد. ارتباطات فرآیندی است که از طریق آن افراد و سازمان‌ها، به اهداف خود دست می‌یابند و سعی می‌کنند طی فرآیندی به مفاهیم مشترک برسند لذا شناخت مبانی ارتباطات و منابع قدرت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که در این مقاله به بررسی آن پرداخته می‌شود.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، سازمان، قدرت، مدیران، منابع قدرت

مقدمه

فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که بر روی اثر بخشی سازمان ها و موفقیت مدیر نقشی اساسی ایفا می کند. تحقیق و بررسی در محیط سازمان ها و حیات کاری نشان می دهد که بطور متوسط مدیران سطوح مختلف بین ۷۵٪ تا ۹۵٪ از اوقات خود را صرف ارتباطات و پیام رسانی می کنند. 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. (حقیقی، ۱۳۹۰) با توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی پیچیده، میزان پیچیدگی و رسمی بودن امور، ساختار طرح ریزی می شود و بر این اساس سیستم اطلاعاتی به وجود می آید. تعیین ساختار سازمانی خود نشانه ای از مسیر خاصی است که تعیین کننده نوع ارتباط در سازمان است. قدرت، رهبری و تصمیم گیری (علنی و یا غیر علنی) به فرایند ارتباطات وابسته اند، زیرا بدون وجود اطلاعات این فرایندها بی معنی خواهند شد. تحلیل گران سازمانی درجات متفاوتی از اهمیت برای فرایند ارتباطات قائل شده اند برای مثال بارنارد^۱ چنین ابراز می کند: «در تئوری فراگیر سازمان، ارتباطات در کانون یا مرکز قرار می گیرد، زیرا ساختار، گستره و حدود سازمان تقریباً به وسیله شیوه های ارتباطی تعیین می شوند. از این دیدگاه که به موضوع نگاه کنیم، ارتباطات در قلب سازمان جای می گیرد. دو پژوهشگر دیگر به نام های کتزوکان^۲ چنین می گویند: ارتباطات، مبادله اطلاعات و انتقال مقصود، روح و اساس سیستم اجتماعی سازمان را تشکیل می دهد. به تازگی نویسنده ای به نام استینچ کامب^۳ نیز در بررسی سازمان ها، ارتباطات را در کانون یا مرکز سازمان قرار داد. به هر حال سایر نظریه پردازان به اندازه های متفاوت به این موضوع توجه کرده اند. از طرف دیگر، قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر بوده و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد. در واقع یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمان است که البته در سازمان ها مدیران به آن به عنوان یک پدیده منفی می نگرند. ولی حقیقت این است که این جریان ذاتاً یک پدیده منفی نیست، بلکه منفی و مثبت بودن آن بستگی به قضاوت و نوع کاربرد آن دارد. یقیناً اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می تواند پدیده ای مثبت و کارکردی محسوب گردد و باعث پویایی سیستم و سازمان شود، اما اگر هدف از آن دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً یک پدیده منفی و ناپسند خواهد بود. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵) دو پژوهشگر به نام های مک کلند و دیوید برن هام^۴ 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 می نمایند (در مقایسه با آنان که از قدرت برای تأمین منافع شخصی سوء استفاده می کنند یا می کوشند تا با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند) موثرتر و موفق تر خواهند بود. مک کلند چنین نتیجه گرفت که مدیران قدرتمند و توانا در اوج قدرت خویشان دار هستند. چنین مدیرانی روح همکاری را تقویت می کنند، زیر دستان را تایید می نمایند و پاداش می دهند، بدین وسیله باعث بهبود روحیه افراد در سازمان می گردند. جان کاتر چنین استدلال می کند که مدیران موفق از روشها و فنون ثابت شده و معینی استفاده می کنند و قدرت خود را در راه بهبود بهره وری اعمال می کنند.

¹ - Barnard

² - Katz and Kahn

³ - Stinchcombe

⁴ - David Burnham

رزابت کنتر^۵ چنین استدلال کرده است که قدرت می تواند به راحتی جنبه نهادی به خود بگیرد کسانی که دیگران به قدرتشان ایمان و اعتقاد دارند و پذیرفته اند که آنان دارای قدرت هستند راحت تر می توانند بر مردم اطراف خود اعمال نفوذ نمایند و بدین طریق صاحب قدرت اصیل تری می گردند. از همین دیدگاه کنتر استدلال می کند که « فقدان قدرت، از جمله شرایطی است که به زحمت می توان بر آن فائق آمد. با توجه به مطالب ذکر شده این پژوهش به بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران پرداخته است.

مفاهیم

ارتباطات: بنا به تعریف ارائه شده در فرهنگستان جامع انگلیسی آکسفورد، ارتباطات عبارت می باشد از فرستادن، انتقال دادن و تبادل عقاید، دانش و غیره. به زعم ولنس و مک ویلیام^۲ « ارتباطات پایه کلیه روابط مراوده ای می باشد. از طریق ارتباطات با یکدیگر به تفاهم می رسیم و دوست داشتن همدیگر را می آموزیم، در یکدیگر نفوذ می نمائیم، به هم اعتماد می کنیم، راجع به خودمان چیزی آموخته و به دیگران که چگونه ما را می بینند توجه می نمائیم.».

ارتباطات سازمانی:^۳ ارتباطات در سازمان موجد قدرت و وسیله ای برای به کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله مراتب سازمانی می باشد. ارتباطات اغلب به صورت موازی و در کنار مجاری اختیارات رسمی قرار داد و عامل تسهیل جریان کار در سازمان می باشد و ادامه فعالیت ها به گونه ای مثبت و مفید، بدون وجود شبکه های ارتباطی کارآمد، امکان چندانی ندارد. (فخیمی، ۱۳۹۹، ص ۴۰۹)

اثر بخشی ارتباطات:^۴ اثر بخشی ارتباطات میان فردی شامل دو بعد اساسی است اول، بعد عمل گرایانه^۵ که در اینجا اثر بخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت رسیدن به اهداف و خواسته های گیرنده یا فرستنده پیام است. دوم، بعد خشنودی شخص^۶ است که در این مورد، اثر بخشی کنش ارتباطی، به لذت و شعفی که از آن برای دست اندر کاران ارتباط حاصل می شود، مرتبط می شود. (فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۱۱۱)

فرآیند ارتباط: ارتباط فرآیندی دو طرفه است. به بیان ساده ارتباط وقتی پدید می آید که شخصی پیامی را به شخص دیگری انتقال می دهد. هنگامی ارتباط موفقیت آمیز است که پیام فرستاده شده همان پیام دریافت شده باشد. به هر حال شکست وقتی حادث می شود که اطلاعات فرستاده شده با دریافت شده متفاوت باشد. برای به حداقل رساندن مشکلات ذاتی ارتباط و سهولت انتقال اثربخش اطلاعات، شناخت اجزای مختلف تشکیل دهنده این فرآیند لازم است. ارتباط شامل فرستنده یا منبع پیام، رمزگذاری، وسیله، رمزگشایی، گیرنده یا پاسخ دهنده و فرآیند بازخورد است.

مسیر ارتباطات: ارتباطات (در سازمان) مسیر افقی یا عمودی می پیماید. اگر ارتباطات مسیر عمودی پیماید آن مسیر می تواند رو به بالا یا رو به پایین باشد.

⁵- Rosabeth Kanter

¹-Communication

2-Valenc and mc William

3-Drganization communication

4- Efficiency communication

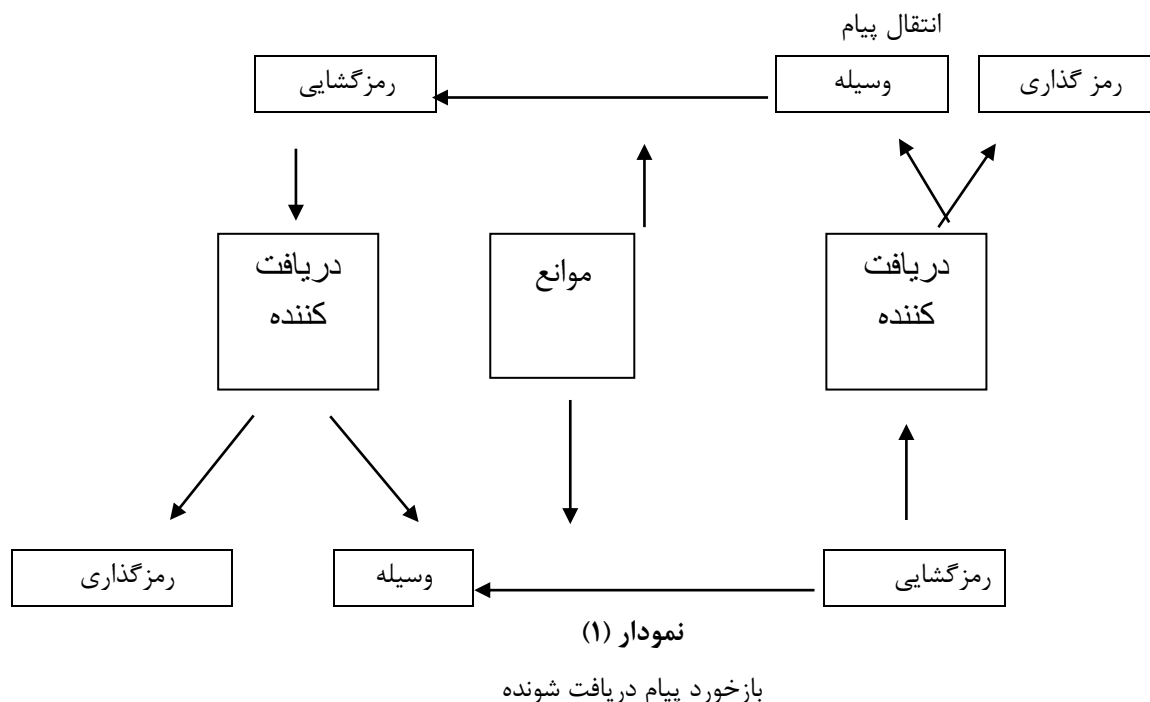
5-Pragmatic dimension

⁶ - Persond satisfaction

مدل ارتباطات

اگر مروری بر مدل‌های گوناگون علم ارتباطات داشته باشیم، در می‌یابیم که همه آن‌ها عناصر و اجزاء اساسی ارتباط را که همان منبع یا فرستنده، پیام، وسیله و مخاطب است مورد نظر داشته و هر یک بر اساس توجه ویژه خود به برخی از آن‌ها اهمیت و اعتبار بیشتر داده و روابط بین آن‌ها را بر آن اساس تنظیم کرده‌اند. در مدل حاضر این روابط به صورت شکل (۱) طراحی شده‌اند.

فرآیند ارتباط



ارتباطات سازمانی از دیدگاه مکاتب مختلف مدیریت

دیدگاه کلاسیک‌ها در مورد ارتباطات

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. چستر بارنارد در دهه ۱۹۳۰ بهتر از دیگران ارتباطات را به شیوه معنی‌دار به عنوان یک پویایی اساسی در رفتار سازمانی مطرح کرده است. بارنارد متقاعد شده بود که، ارتباطات بزرگترین نیروی شکل دهنده سازمان است. او ارتباطات را در ردیف مقاصد و تمایل مشترک به عنوان یکی از سه عنصر اولیه اداره سازمان می‌دانست. به نظر او ارتباطات، هم سازمان را به صورت یک نظام

پویا و سرشار از همکاری درمی‌آورد و هم مقاصد سازمان را به مقاصد اعضای آن پیوند می‌دهد. وی از هفت عامل ویژه ارتباطی نام برد که در سازمان از اهمیت خاص برخوردار می‌باشد که به شرح ذیل است:

- ۱- مجاری ارتباط باید دقیقاً مشخص باشد.
- ۲- لازم است مجاری ارتباطات هر یک از اعضای سازمان مشخص باشد.
- ۳- خطوط ارتباط باید حتی الامکان مستقیم و کوتاه باشد.
- ۴- لازم است به طور معمول ارتباطات از خطوط کاملاً رسمی اعمال شود.
- ۵- شخصی که در مرکز ارتباطات قرار دارد باید صلاحیت داشته باشد.
- ۶- کنش سازمان نباید در خطوط ارتباطی اخلال کند.
- ۷- هر ارتباط باید به صورت موثق برقرار شود.

نظریه نئوکلاسیک ها و ارتباطات

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^۷ 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.

دیدگاه سیستمی در مورد ارتباطات

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^۸ سازمان‌ها را به عنوان ارگان‌های فرآیندی اطلاعات در نظر گرفت که بر روی چگونگی انتقال اطلاعات تمرکز دارد. او^۹ این نظر را که عدم اطمینان محیطی، به عنوان یک مسئله و مشکل برای

⁷ - Mouzelis

⁸ - Weick

⁹ - Ovw

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 و ارتباطات

این دیدگاه 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 مسایلی همچون انگیزش، طراحی شغل و ارتباطات شده است.

دیدگاه مرادهای یا تعاملی در مورد ارتباطات

دیدگاه مرادهای^{۱۰} 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 مراده مداوم و چند جهتی ویژگی‌های فرد و موقعیت می‌باشد. به عبارت دقیق‌تر مکتب مرادهای سعی بر آن دارد که چگونه گزینش، تفسیر و تعبیر موقعیت‌های مختلف توسط اشخاص را تشریح کند. فرض بر آن است که فرد و موقعیت با یکدیگر مرادهای دایم دارند و این مراده، مشخص کننده رفتار فردی می‌باشد.

قدرت^{۱۱}

قدرت را بدین گونه تعریف کرده اند: توان «الف» در اعمال نفوذ بر رفتار «ب»، به گونه ای که «ب» کاری را انجام دهد، که اگر چنین قدرتی اعمال نمی‌شد، آن را به گونه دیگری انجام می‌داد. این تعریف بر سه رکن گذارده شده است:

(۱) توان بالقوه ای که الزاما نباید بالفعل شود

(۲) یک رابطه وابسته

(۳) این که ب در رفتار خود صاحب اختیار است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۶، ص ۲۴۴)

منابع قدرت رهبری^{۱۲}

واحدها و اعضای سازمان قدرت خود را از مجرای کنترل پایگاه های قدرت^{۱۳} و منابع قدرت^{۱۴} به دست می آورند. مقصود از «پایگاه قدرت» چیزی است که دارنده قدرت بدان وسیله می تواند بر رفتار دیگران اثر بگذارد. مقصود از «منبع قدرت» شیوه ای است که فرد یا گروه بدان طریق پایگاه قدرت خود را کنترل می کند. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵، ص ۱۸۸).

¹⁰ - The Interactional view

¹¹ - power

¹² - sources of a leader's power

¹³ - power bases

¹⁴ - power sources

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. هنگامی که قدرت وجود داشته باشد (یعنی چنین رابطه‌ای بین دو نفر به وجود آید)، صاحب قدرت می‌تواند خواسته‌های خود را بر دیگری تحمیل کند.

- قدرت در سطح عمودی

همه اعضاء 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.

- منابع قدرت مدیران رده‌ی عالی سازمان

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. 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 تأمین کننده 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، ۱۳۹۶).

(۱) **پست یا مقام رسمی:** برخی از مسئولیت‌ها و حقوق به پست‌های بالای سازمان واگذار می‌شود. کارکنان و اعضای سازمان این موضوع را می‌پذیرند که آن حق مشروع مدیران ارشد است که هدف‌ها را تعیین کنند، تصمیمات را بگیرند و فعالیت‌ها را هدایت نمایند. از این رو قدرت حاصل از مقام رسمی را قدرت مشروع و قانونی می‌نامند. اغلب مدیران ارشد برای تقویت و تداوم قدرت قانونی خود، از علائم و زبان رمز استفاده می‌کنند. واگذاری دفاتر در طبقات بالای شرکت به مدیران ارشد اجرایی و قائل شدن تشریفات خاص برای آنان، راه‌هایی است برای دادن این پیام که چنین افرادی دارای چنین اختیاراتی در سازمان می‌باشند.

(۲) **منابع:** سازمان‌ها مقادیر بسیار زیادی منابع در اختیار دارند که باید آن‌ها را به گونه‌ای تخصیص دهند. ساختمان‌ها ساخته می‌شوند، حقوق پرداخت می‌گردد و ماشین‌آلات و ملزومات خریداری می‌شوند. هر سال منابع جدیدی به صورت بودجه به

وسیله‌ی مقامات بالای سازمان و مدیران ارشد تخصیص می‌یابند. در بسیاری از سازمان‌ها مدیران ارشد سهامداران شرکت هستند و بدین وسیله در امر تخصیص منابع دارای حقوق ویژه‌ای می‌شوند. یک معاون که تعداد زیادی از سهام شرکت را دارد، دارای قدرتی می‌شود که بیش از قدرت مدیرعامل است. معمولاً منابع در کنترل مدیران ارشد است، از این رو می‌توانند درباره‌ی توزیع منابع تصمیم بگیرند. امکان دارد برای پاداش یا تنبیه از منابع استفاده شود و بدین گونه این اقلام به صورت منابع قدرت در می‌آیند.

۳) شیوه کنترل اطلاعات و تعیین محدوده‌ی تصمیم‌گیری: مقصود از شیوه‌ی کنترل اطلاعات و تعیین محدوده‌ی تصمیم‌گیری این است که، مدیران ارشد با ارائه چهارچوب مرجع و دستورالعمل‌ها، تصمیماتی را که مدیران رده‌های پایین‌تر باید بگیرند محدود می‌کنند. برای مثال رئیس شرکت مک دانل داگلاس میزان و محدوده مدیریت مشارکتی را تعیین کرد و آن یک چهارچوب مرجع بود که سایر مدیران باید تصمیمات خود را در آن محدوده می‌گرفتند. به بیانی دیگر مدیران ارشد تصمیمات عمده می‌گیرند، در حالی که مدیران رده‌ی پایین تصمیمات جزئی و کوچک می‌گیرند. «کنترل اطلاعات» می‌تواند به صورت یکی از منابع قدرت درآید. سازمان‌های کنونی دریافته‌اند که اطلاعات یکی از منابع اصلی است و اینکه می‌توان از طریق کنترل اطلاعات جمع‌آوری شده، شیوه‌ی تفسیر و توزیع آن‌ها، بر فرآیند تصمیم‌گیری اعمال نفوذ کرد. اغلب مدیران ارشد بیش از سایر مدیران به اطلاعات دسترسی دارند. یک مدیر عامل می‌تواند از طریق کنترل کردن این اطلاعات صاحب یکی از منابع مهم قدرت شود. می‌توان اطلاعات را به گونه‌ای منتشر کرد که بر نتایج حاصل از تصمیمات دیگران اثر بگذارد، یا به آن نتایج شکل دهد.

۴) قرار گرفتن در کانون شبکه: مدیران ارشد می‌توانند خود را در کانون یا مرکز سازمان قرار دهند. آن‌ها می‌توانند به وسیله‌ی زیردستان وفادار، حصار به دور خود بکشند و از طریق این شبکه‌ها درباره‌ی رویدادهای درون سازمان اطلاعات کافی و لازم به دست آورند. مدیران ارشد با منصوب کردن افراد آشنا در پست‌های کلیدی بر میزان قدرت خود می‌افزایند. آن‌ها می‌توانند از طریق کسب اطلاعات و نیز از طریق دسترسی داشتن به سایر افراد درون شبکه و وابسته نمودن افراد زیادی به خود، بر میزان قدرت خود بیفزایند.

منابع قدرت مدیران رده میانی سازمان

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، ۱۳۹۶).

منابع قدرت مدیران رده‌ی پایین سازمان

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) نشان داده می‌شود سایر منابع قدرت همان پست‌های سازمانی هستند.

جدول (۱) منابع قدرت مدیران رده‌ی پایین سازمان

منابع قدرت	قدرتی که در پست سازمانی وجود دارد
<ul style="list-style-type: none"> • تخصص • تلاش • تلقین (یا متقاعد ساختن) • دستکاری در حساب‌ها و اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> • محل فیزیکی یا جغرافیایی • جریان اطلاعات • دسترسی به منابع

تحقیقی که در این زمینه انجام شد نشان داد که تخصص، محل کار (از نظر فیزیکی)، اطلاعات و تلاش‌های شخصی از منابع مهمی هستند که موجب کسب قدرت بسیار زیادی می‌شوند. 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، ۱۳۹۶). مقصود از تلقین یا متقاعد ساختن مقامات این است که فرد می‌کوشد تا مستقیماً بر رئیس مستقیم خود اعمال نفوذ نماید و این یکی از متداول‌ترین راه‌های شناخته شده و موفقیت‌آمیزی است که افراد در سازمان‌ها در مسیرهای روبه بالا اعمال قدرت می‌کنند و مقامات بالاتر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. 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.

منابع قدرت بر اساس پژوهش‌های فرنچ و راون

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.

1-John French

2-Bertram Raven

۱- قدرت مبتنی بر پاداش

۲- قدرت مبتنی بر زور

۳- قدرت قانونی

۴- قدرت مرجع و قدرت کاربزماتیک

۵- قدرت تخصص. (امیر کبیری، ۱۳۹۷، ص ۲۸۶).

قدرت در سطح افقی

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، ۱۳۹۶). 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، ۱۳۹۵). 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. تجزیه و تحلیل سال‌های ۱۹۱۹ تا ۱۹۷۹ نشان می‌دهد که در نخستین دهه‌های مورد تحقیق، افرادی که مسئول دوایر تولید بودند به تدریج خود را به رأس هرم قدرت در سازمان رسانیدند. در دهه‌های میانی مدیران دوایر فروش و بازاریابی دارای قدرت بودند. در دهه‌های اخیر مدیران کارگزینی و مالی دارای قدرت بیشتری در سازمان‌ها بودند. تفاوت نتیجه‌های تحقیق به سبب اختلافی است که در نمونه‌گیری، در سازمان‌های مورد تحقیق، وجود دارد. نکته مهم این است که اگر تنها به قدرت بین افراد توجه شود، به روابط قدرتی که بین دوایر وجود دارد توجه لازم نخواهد شد و بدین گونه به بخشی از جنبه‌ی قدرت سازمانی توجه نمی‌شود. (فانی، ۱۳۸۵)

انواع رویکردها به قدرت

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، یکی از رویکردهای مشهور به قدرت و منابع آن نگرش فرنچ و ریون است که توضیح آن پیش از این ذکر شد. دیدگاه‌های دیگری در خصوص قدرت و به ویژه طبقه‌بندی منابع قدرت وجود دارد، که در ادامه مروری اجمالی به آن‌ها خواهیم داشت.

- راسل^۱ و قدرت

راسل قدرت را ایجاد آثار و نتایج مورد نظر تعریف می‌کند. وی معتقد است که قدرت، مفهومی است کمی و می‌گوید: فرض کنیم دو نفر خواست‌های یکسانی دارند. اگر یکی از آن دو علاوه بر خواست‌هایی که دیگری به آن‌ها دست یافته، به خواست‌های اضافی دیگری نیز دست پیدا کند، این شخص از آن دیگری قدرت بیشتری دارد. ولی اگر دو نفر باشند که یکی به دسته‌ای از خواسته‌ها پیش برسد و دیگری به دسته دیگر، هیچ ابزار دقیقی برای مقایسه قدرت این دو نفر وجود ندارد. بنابراین وقتی می‌توان گفت که «الف» از «ب» قدرتمندتر است که به آثار و نتایج مورد نظر زیادتری دست یابد و «ب» فقط به چند نتیجه محدود و معدود برسد. راسل در تقسیم‌بندی سازمان‌هایی که امکان قدرت را بر انسان‌ها میسر می‌سازند، سازمان‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کند:

۱- سازمان‌هایی که از قدرت اقتصادی استفاده می‌کنند. این سازمان‌ها به طور عمده از پاداش و کیفر به عنوان عوامل بر انگیزنده و بازدارنده بهره می‌برند.

۲- سازمان‌هایی که از قدرت قهری بر بدن استفاده می‌کنند، مانند پلیس و ارتش.

۳- سازمان‌هایی که درصد تأثیر گذاشتن بر عقاید انسان‌ها هستند، مانند مدارس و کلیساها.

راسل در یک رویکرد به شیوه به دست آوردن قدرت توجه نموده و آن را به عنوان قدرت سازمانی و فردی بیان می‌کند. وی معتقد است که روشی که یک سازمان به وسیله آن کسب قدرت می‌کند یک چیز است و روشی که فرد در درون یک سازمان با آن کسب قدرت می‌کند، چیز دیگر است. در این رویکرد راسل به تفاوت‌های بین این دو روش کسب قدرت، توجه می‌نماید. همچنین او معتقد است که ویژگی‌های شخصیتی و موروثی، تخصص و علم، سازمان‌های اقتصادی و قدرت‌های پشت پرده از اشکال مختلف قدرت هستند.

وی در بیان قدرت ناشی از توانایی‌هایی تخصصی و علمی می‌گوید: که قدرت هر آن چیزی که دانش تلقی می‌شود، در وحشی‌ترین جوامع از همه‌جا بیشتر است، و هر چه تمدن پیشتر می‌رود از اهمیت آن کاسته می‌شود و برای آن که به خردمندی شهره شود باید دارای گنجینه‌ای از معلومات گردد. همچنین بر احساسات و شهوات خود مسلط گردد. ضمن آنکه از راه و رسم مردمان دیگر مطلع باشد. نکته مهمی که در تحلیل و تفسیر راسل از قدرت جدید باید مورد توجه قرار گیرد اینست که وی معتقد است که هر چند دانش جدید در تمدن کنونی نسبت به دوره‌های قبل نقش بزرگتری ایفا می‌کند، به همان میزان قدرت کسانی که دانش جدید را در اختیار دارند، افزایش نیافته است و دلیل آن را اینگونه ذکر می‌نماید که شناخت علمی با همه دشواری، اسرارآمیز نیست، بلکه در دسترس همه کسانی است که زحمت آموختن آن را بر خود هموار می‌کنند. (بطحائی، ۱۳۷۴).

1-Bertrand Russel

- **هیکس، گولت^۱ و قدرت:** یکی دیگر از دیدگاه‌هایی که در باب قدرت وجود دارد نگرشی است که هیکس و گولت ارائه نموده‌اند. آن‌ها ضمن اینکه انواع یا منابع متعدد قدرت را برمی‌شمارند، معتقدند که یکی از آن‌ها قدرت موجود در بین اشخاص یا قدرت در سازمان‌های انسانی، است. انواع قدرت‌هایی که در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از:

قدرت فیزیکی: نخستین نوع از قدرت اشخاص که در سازمان‌ها به کار می‌رود قدرت فیزیکی است که پنداشته می‌شود در دنیای امروز دیگر موضوعیت ندارد، ولی شواهد و قراین بسیاری وجود دارد که بر اهمیت و کاربرد فراوان آن دلالت می‌کند.

قدرت اقتصادی: این نوع قدرت ناشی از مالکیت یا کنترل پول یا منابع دیگر است. ارث، ابتکار، اختراع، سرمایه‌گذاری، اکتشاف، پس‌انداز، معاملات و داد و ستدها و خوش طالعی از راه‌ها و طرق مختلف کسب این نوع قدرت است.

قدرت علمی: سومین نوع قدرت است که بر پایه دانش و آگاهی شکل می‌گیرد. ضرب‌المثل قدیمی «دانایی، توانایی است»^۱ حاکی از این امر است. کنترل اطلاعات یکی از راه‌هایی است که وجود چنین مدعایی را اثبات می‌کند و به عنوان نمونه می‌توان از نقش رسانه‌های همگانی نام برد.

قدرت اجرائی: مدیران و افرادی که در سازمان‌ها به کار مشغولند، در صورتی که وظایف خود را به خوبی انجام دهند، معمولاً مورد ستایش قرار می‌گیرند. آنان نه تنها قدرت خود را از طریق موفقیت در انجام وظیفه کسب می‌کنند، بلکه از طریق پیروی کسانی که بر کار آنان اشراف دارند یا افرادی که علاقمندند از خدمات و عملکردهای آنان برخوردار شوند نیز سود چنین قدرتی را به دست می‌آورند. چرا که اجرای موفقیت‌آمیز همواره منجر به ارتقاء فرد و تحرک وی بسوی موقعیت‌هایی می‌شود که قدرت بیشتری در خود نهفته دارند.

قدرت ناشی از شخصیت: برخی از افراد دارای ویژگی جاذب و متنفذی^۲ هستند که موجب احترام و تحسین می‌شود. بسیاری از رهبران سیاسی و مذهبی مشهور از جاذبه روحانی و جذابیت شخصی برخوردارند. جذابیت فیزیکی نیز به نوبه خود می‌تواند در کسب قدرت مهم و مؤثر باشد.

قدرت ناشی از مقام: قدرت، اغلب از موقعیت فرد ناشی می‌شود. اشخاصی که در مراتب بالا و یا در موقعیت‌های اجتماعی قرار دارند، قدرت خود را از این منبع کسب می‌کنند. پاره‌ای اوقات مقام و یا موقعیت، اثری است. قدرت هر یک از هدایت‌کنندگان سازمان‌ها، از این واقعیت نشأت می‌گیرد که آنان حافظ و مسئول سازمان بوده و بنابراین قدرت آنان ناشی از مقام آنان است. اگر کسی مقام یا جایگاه سازمانی خود را از دست دهد، قدرت خود را از دست داده است. از این قدرت گاهی با عناوین قدرت نهادی، سنتی، اداری یا رسمی و قانونی نیز یاد می‌شود، گاهی نیز آن را اقتدار می‌نامند.

قدرت عقیدتی: چنانچه فردی دارای یک پندار، عقیده، اعتقاد یا نظام فکری باشد که به وسیله آن ذهن دیگران را تسخیر کند و یا دیگران را تحت تأثیر قرار دهد، او قادر خواهد بود که قدرتمند شود. ادیان بزرگ جهان، نمونه‌های آشکاری از قدرت عقیدتی (ایدئولوژیکی) به شمار می‌آیند.

نکته مهم آن که هیکس و گولت به این واقعیات اذعان دارند که مجموع قدرت فرد می‌تواند از ترکیبی از تمام و یا چندین نوع از قدرت‌هایی که ذکر شد، تشکیل شود.

1- Herbert G.Hicks & C.Ray Gullett

1-Knowledge is power

2-Charisma

گالبرایت^۱ و قدرت

گالبرایت، اقتصاددان برجسته کانادایی، یکی دیگر از اندیشمندانی است که در باب قدرت نظریه پردازی نموده است. وی عمده نظارت خود را در کتاب «کالبدشناسی قدرت» به رشته تحریر درآورده است. او معتقد است علی‌رغم آن که قدرت در کاربرد روزانه در بین مردم، معنای ساده و روشنی دارد اما موضوع قدرت به این سادگی هم نیست و پرسش‌های بسیاری در آن وجود دارد. او در پی جویی‌هایی که در باب قدرت داشته، سعی کرده است به این پرسش‌ها پاسخ روشنی ارائه نماید که: اراده چگونه و به چه طریق به دیگران تحمیل می‌شود و رضایت آنان چگونه به دست می‌آید؟ چه عاملی است که فرمانروا را از فرمانبردار جدا می‌کند؟ و چه امری موجب می‌شود که دیگران به خواسته‌های آنان گردن نهند؟ وی در پاسخ به این پرسش‌ها معتقد است که ابزارهایی که قدرت به کار می‌گیرد و منابعی که حق استفاده از آن‌ها را می‌دهد، به صورتی پیچیده، به یکدیگر گره خورده‌اند که گاه اعمال قدرت باید به صورت پوشیده و نهانی باشد. گالبرایت ضمن اینکه اشاره می‌کند که بیشتر باورهایی که در نتیجه اعمال قدرت در ذهن‌ها به جای مانده امروزه متروک و یا منسوخ شده است، می‌گوید: قدرت در تحلیل نهایی با عدد سه پیوندی نزدیک می‌یابد. از سه ابزار (تنبیهی، تشویقی، اقناعی) استفاده می‌کند و سه خصیصه یا نهاد (شخصیت، مالکیت، سازمان) حق استفاده و اعمال آن را اعطا می‌کنند. بعدها گالبرایت در مقام دیگری سه منبع قدرت مورد نظر خود را تحت عناوین قدرت فراخور، قدرت جبران و قدرت مشروط معرفی می‌نماید. (فانی، ۱۳۸۵)

اتزیونی و قدرت

آمیتهای اتزیونی یکی از جامعه‌شناسان مشهور، در بررسی خود یک نوع تحلیل اقتضایی از قدرت در سازمان ارائه داده است. وی در تحلیل خود به دو عامل که بیشترین ارتباط را با قدرت سازمان دارند اشاره می‌کند، که عبارتند از:

- ۱- انواع قدرت‌هایی که سازمان‌ها و مدیران آن‌ها می‌کوشند برای تأثیرگذاری بر افراد استفاده کنند.
- ۲- انواع اقداماتی که سازمان و مدیران آن‌ها انتظار دارند و می‌کوشند در بین اعضای سازمان به وجود بیاورند.

وی در بیان انواع قدرت بر خلاف فرنچ و ریون به سه مورد اشاره می‌کند که از نظر او به بهترین صورت انواع قدرت را در سازمان مشخص می‌کند:

- ۱- اجبار: این نوع قدرت با تعریف فرنچ و ریون از قدرت اجبار بسیار شباهت دارد.
- ۲- عام‌المنفعه: این نوع قدرت، نوعی پاداش اقتضایی است.
- ۳- دستوری: در این نوع قدرت اعضای سازمان بدان سبب از اوامر اطاعت می‌کنند که علاقه دارند عضو سازمان باشند. این نوع قدرت ماهیتاً با مقوله قدرت مرجعیت در طبقه‌بندی فرنچ و ریون شباهت دارد. اما از دیدگاه اتزیونی اثربخشی این منابع قدرت به طرز تفکر اعضای سازمان بستگی دارد. وی برای تحلیل طرز تفکر اعضای سازمان آن‌ها را در سه طبقه تقسیم‌بندی می‌نماید:

۱. بیگانگی: حداکثر احساسات منفی در نزد کارکنان سازمان.
۲. حسابگری: وجود گرایش‌های دلیل‌تراشانه، بر اساس خودخواهی و نیل به اهداف شخصی در اعضای سازمان.
۳. اخلاقی: احساسات بسیار مثبت و فراموش کردن خود در نزد کارکنان. (فانی، ۱۳۸۵).

منابع و مأخذ

۱. استونر، جیمز و فریمن (۱۳۹۵). مدیریت «رهبری و کنترل» (جلد سوم). (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجم). تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. امیر کبیری، علیرضا (۱۳۹۷). سازمان و مدیریت. تهران، نشر ملک.
۳. 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.
۴. حقیقی، محمد علی؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ مشعوف، سحر و کردستمی، مجید (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات ترمه.
۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۶). تئوری و طراحی سازمان. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. 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).
۷. رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۶). مبانی رفتار سازمانی. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. فانی بنادکی، علی (۱۳۸۵). بررسی انگیزه موفقیت و قدرت در مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی شهر شیراز. پایان نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز به راهنمایی. اکبر مسعودی.
۹. فخیمی، فرزاد (۱۳۹۹). سازمان و مدیریت. تهران: نشر هوای تازه.
۱۰. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۰). ارتباطات انسانی (مبانی) جلد اول. چاپ پنجم، ناشر: موسسه خدماتی فرهنگی رسا.
۱۱. مشبکی، اصغر (۱۳۹۷). مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی». نشر ترمه.
۱۲. میچل، ترنس (۱۳۹۶). مدیریت در سازمان‌ها: مقدمه‌ای بر رفتار کارکنان در سازمان. (محمد حسین نظری نژاد: مترجم). مشهد، آستان قدس رضوی، موسسه چاپ و انتشارات.
۱۳. یوسفی، بهرام (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی تحلیل ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی). پایان‌نامه (دکترای تخصصی). دانشگاه تهران. به راهنمایی: علی رضائیان.