

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تَبَارَكَ الَّذِي فِي يَدَيْهِ الْمُلْكُ  
وَ هُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

بزرگوار خدائیکه سلطنت ملک هستی بدست اوست و بر  
همه چیز وی را توانائست.

«الف»

۳۱۵۴۲



# دانشگاه آزاد اسلامی

واحد کرمان

۱۳۷۹ / ۹ / ۱۴

پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته:

مدیریت دولتی

گرایش:

مدیریت منابع انسانی

موضوع:

بررسی میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در ادارات  
شهر رفسنجان از دیدگاه کارکنان

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر اسدالله کارنما

9168

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر حمیدرضا ملکی

نگارش:

زهرة امجدی

سال تحصیلی ۷۹-۷۸

«ب»

۳۱۵۴۲

**موضوع:**

بررسی میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه  
قدرت در ادارات شهر رفسنجان از دیدگاه کارکنان

**توسط:**

زهره امجدی

**بایان نامه:**

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

**رشته و گرایش:**

مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی

از این پایان نامه در تاریخ ۷۹/۲/۲۲ در مقابل هیئت داوران دفاع به عمل آمده و مورد تصویب قرار  
گرفت.

**اعضاء هیئت داوران:**

استاد راهنما: جناب آقای دکتر اسدا... کارنما

استاد مشاور: جناب آقای دکتر حمیدرضا ملکی

داور: جناب آقای دکتر یدا... جوادی

داور: جناب آقای دکتر مهدی لسانی

معاون آموزشی دانشگاه: 

مجید غلامحسین پور

سرپرست کمیته تحصیلات تکمیلی:

محمد حسین متقی 

سرپرست دانشگاه:

محمد حسین متقی 

تشکر و قدر دانی

## الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

خداوند منان را بسیار سپاسگزارم که توفیق کسب علم و دانش را عنایت فرمود.

با سپاس از راهنمائیهای مفید و ارزشمند استاد گرانقدر جناب آقای دکتر اسدالله کارنما ریاست محترم دانشکده اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان.

با سپاس از رهنمودهای مفید و ارزشمند استاد گرانقدر جناب آقای دکتر حمیدرضا ملکی استاد محترم بخش آمار دانشگاه شهید باهنر کرمان.

با سپاس از مساعدت‌های جناب آقای دکتر سید محمود حسینی استاد محترم بخش مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی تهران.

با سپاس از مساعدت‌های جناب آقای دکتر علی ملاحسینی استاد محترم بخش مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید باهنر کرمان.  
با سپاس از مساعدت‌های جناب آقای هدایت تیرگر استاد دانشگاه پیام نور رفسنجان.

با تشکر از سرکار خانم اکبری که تایپ پایان نامه را برعهده داشتند.

تقدیم به

پدر و مادر گرامی

تقدیم به

همسر فداکار

تقدیم به

فرزندان مهربان

# فهرست مطالب

| <u>صفحه</u>    | <u>عنوان</u>                             |
|----------------|------------------------------------------|
| د.....         | تشکر و قدردانی                           |
| ح.....         | چکیده                                    |
| <b>فصل اول</b> |                                          |
| ۱.....         | مقدمه                                    |
| ۱.....         | بیان مسئله                               |
| ۲.....         | فرضیه‌های تحقیق                          |
| ۳.....         | ضرورت و اهمیت تحقیق                      |
| ۴.....         | هدف تحقیق                                |
| ۴.....         | تازگی موضوع                              |
| ۵.....         | تعریف واژه‌های تحقیق                     |
| ۶.....         | خلاصه                                    |
| <b>فصل دوم</b> |                                          |
| ۷.....         | مقدمه                                    |
| ۷.....         | مفهوم قدرت                               |
| ۱۰.....        | وجوه تمایز قدرت با نفوذ، اختیار و اقتدار |
| ۱۶.....        | اهمیت قدرت در سازمان                     |
| ۱۸.....        | نگرش‌های مربوط به قدرت                   |
| ۲۰.....        | رهبری سازمانی و قدرت                     |
| ۲۸.....        | نگرشی بر طبقه‌بندی قدرت                  |
| ۳۷.....        | نتایج بالقوه اعمال قدرت                  |
| ۳۹.....        | چگونگی بهره‌گیری مدیران از منابع قدرت    |

نتایج تحقیقات پیرامون منابع پنجگانه قدرت ..... ۴۱

خلاصه ..... ۴۸

## فصل سوم

مقدمه ..... ۴۹

روش تحقیق ..... ۴۹

جامعه آماری ..... ۴۹

ابزار جمع‌آوری اطلاعات ..... ۵۰

روایی و اعتبار ابزار سنجش ..... ۵۰

روش تجزیه و تحلیل آماری ..... ۵۱

خلاصه ..... ۵۲

## فصل چهارم

مقدمه ..... ۵۳

جداول ..... ۵۴

نمودارها ..... ۵۷

آزمون‌ها ..... ۷۴

## فصل پنجم

مقدمه ..... ۸۸

نتایج ..... ۸۸

پیشنهادات ..... ۹۹

خلاصه ..... ۹۹

منابع و مأخذ ..... ۹۹

پیوست ..... ۱۰۳

## چکیده

در این تحقیق نظرات کارکنان پیرامون میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در ادارات شهر رفسنجان مورد بررسی قرار گرفت و بر مبنای نظرات کارکنان سؤالاتی تدوین گردید. هدف اصلی تحقیق تعیین میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت می‌باشد. روش مورد استفاده در این تحقیق روش توصیفی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای است که بصورت بسته طرح گردیده و حاوی ۳۳ سوال می‌باشد که صحت و ثبات سنجش آن مورد ارزیابی قرار گرفته است. اطلاعات بدست آمده مربوط به ۸۵٪ جامعه آماری می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روشهای موجود در آمار توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توزیع تجمعی، نمودار مستطیلی و نمودارهای پراکنش استفاده گردید. در پایان نیز برای سنجش شباهت در جوابهای داده شده بین گروههای مختلف و بررسی سؤالات پنجگانه تحقیق از تکنیک‌های آمار استنباطی از نوع آزمون‌های ناپارامتری نظیر آنالیز واریانس دو طرفه فریدمن، آنالیز واریانس یک طرفه کروسکال - والیس و آزمون دو جمله‌ای کمک گرفته شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که:

میزان بهره‌گیری مدیران از منابع قدرت مرجعیت، قدرت تخصص، قدرت اجبار و قدرت قانونی در حد زیاد و میزان بهره‌گیری مدیران از قدرت پاداش در حد متوسط می‌باشد.

بین نظرات کارکنان در سطوح مختلف تحصیلات و سابقه خدمت شباهت وجود دارد.



# فصل اول

## سازمان اصلی گزارش

## مقدمه

قدرت، توان نفوذ است. منبعی است که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمانبرداری یا قبول مسئولیت وادارد. با وجود اهمیت بسیار زیادی که دارد، قدرت موضوعی است که غالباً از آن اجتناب می‌شود. این بدان علت است که قدرت می‌تواند جنبه‌ای ناخوشایند نیز داشته باشد، و چه بسیار مردم که آرزوی نداشتنش را دارند و چنین وانمود می‌کنند که قدرتمند نیستند. با این وجود قدرت مسأله دنیای واقعی است. رهبرانی که قدرت را می‌شناسند و می‌دانند چگونه آن را به کار برند از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به کار نمی‌برند اثربخش‌تر هستند. برای نفوذ موفقیت‌آمیز در رفتار دیگران، رهبر باید از تأثیر قدرت بر شیوه‌های مختلف رهبری آگاه باشد. بنابراین استفاده صحیح از قدرت می‌تواند اثربخشی مدیران را در مقام رهبران سازمانی بهبود بخشد (هرسی و دیگران، ترجمه فارسی، ۱۳۷۱).

## بیان مسئله

مدیران به عنوان رهبران سازمانی برای آنکه بتوانند در زیردستان نفوذ کنند و رفتار آنها را مطابق با خواست خود تغییر دهند شیوه‌های متفاوتی را بر می‌گزینند. اجرا نمودن هر یک از شیوه‌های رهبری به پشتوانه قدرت نیاز دارد. لذا به تناسب سطح آمادگی کارکنان، رهبران سازمانها نیازمند به استفاده از هر یک از انواع قدرتها می‌باشند:

- برای آنکه پیروان دارای آمادگی حداقل از استعداد تولیدی خوبی برخوردار شوند معمولاً به هدایت‌بخشی نیرومندی نیاز دارند و در این حالت قدرت اجبار غالباً ضرورت پیدا می‌کند.
- پیروی که دارای سطح آمادگی پایین تا حد متوسط است به رفتار بسیار حمایت‌کننده و رفتار هدایت‌بخش نیاز دارد و این اغلب با قدرت پاداش تقویت می‌شود.

- مدیرانی که قصد دارند از شیوه‌های مشارکتی بر کسانی که در سطوح متوسط آمادگی هستند استفاده نمایند برای اقدام مؤثر از قدرت قانونی به عنوان پشتوانه استفاده می‌نمایند.

- پیروی که در سطح متوسط تا حداکثر آمادگی است به هدایت بخشی مختصری نیاز دارد اما هنوز هم به برقراری ارتباط و حمایت از جانب مدیریت سازمان محتاج است اگر رهبر دارای قدرت ارجاعی باشد از این شیوه می‌تواند به گونه‌ای مؤثر استفاده کند.

- پیروی که به سطح عالی آمادگی می‌رسد از آنجائیکه به حمایت و هدایت چندانی نیاز ندارد چنین پیروی برای انجام تکالیف مورد لزوم توانا و مایل است و بسیار سریع و آسان به شیوه رهبری تفویضی و قدرت تخصصی پاسخ می‌دهد. (هرسی و دیگران، ترجمه فارسی، ۱۳۷۱)

بدیهی است که قدرت همواره در سازمانها به کار می‌رود و اداره سازمانها به شدت، به کاربرد بالفعل آن بستگی دارد. شناخت ما در مورد اینکه مدیران از چه منابع قدرتی و به چه میزان در سازمان استفاده می‌نمایند، اندک است. از این رو پژوهش حاضر به بررسی میزان بهره‌گیری مدیران از منابع قدرت می‌پردازد.

### سؤالات اصلی پژوهش

- ۱- از نظر کارکنان مدیران در سازمان تا چه اندازه از قدرت مرجعیت بهره‌گیری می‌نمایند؟
- ۲- از نظر کارکنان مدیران در سازمان تا چه اندازه از قدرت تخصص بهره‌گیری می‌نمایند؟
- ۳- از نظر کارکنان مدیران در سازمان تا چه اندازه از قدرت اجبار بهره‌گیری می‌نمایند؟
- ۴- از نظر کارکنان مدیران در سازمان تا چه اندازه از قدرت پاداش بهره‌گیری می‌نمایند؟
- ۵- از نظر کارکنان مدیران در سازمان تا چه اندازه از قدرت قانونی بهره‌گیری می‌نمایند؟

### سؤال فرعی پژوهش

آیا بین نظرات کارکنان در سطوح مختلف تحصیلات و سابقه خدمت شباهتی وجود دارد؟

## ضرورت و اهمیت تحقیق

ظهور سازمانها و گسترش روزافزون آنها، یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می‌شود. هر سازمان برای نیل به اهدافی طراحی شده و نیازمند مدیریت است. مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. راه نفوذ، داشتن قدرت است. (رضائیان، ۱۳۷۴).

علی‌رغم درک اهمیت نقش قدرت در تئوری و عمل مدیریت، هنوز هم دانش ما نسبت به آن محدود و گاهی مبهم است. این امر به علت عدم شناخت کافی نسبت به ماهیت موضوع قدرت و عوامل مرتبط با آن در سازمان می‌باشد. به طوری که با وجود تحقیقات بسیار زیادی که در زمینه قدرت در سازمانها صورت گرفته لکن به دلیل عدم دسترسی به نتایج قطعی و یکسان، همچنان بسیاری از ابهامات و زمینه‌های ناشناخته پیرامون آن مطرح است. با وجود این، چون قدرت نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی بازی می‌کند نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به سادگی گذشت. به همین علت محققان با کالبدشکافی قدرت در سازمانها، زوایا و ابعاد مختلف آن را به طور جداگانه مورد توجه و تأمل قرار دادند و تأثیر هر یک از زوایا و ابعاد آن را در متغیرهای مختلف سازمانی مورد مذاقه قرار دادند تا نگرش عمیق‌تری از جریان قدرت در سازمانها بدست آورند. منابع قدرت از جمله مواردی است که توجه پژوهشگران سازمانی را به خود جلب کرده است. منظور از منابع قدرت، ابزارها و امکاناتی است که در اختیار مدیران قرار داده می‌شود تا بواسطه آن به اعمال قدرت و مدیریت پردازند. نظریه‌های مختلفی در زمینه منابع قدرت ارائه شده است و محققین سازمانی براساس چارچوبهای ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران این نظریه‌ها به بررسی رابطه منابع قدرت با عواملی چون رضایت شغلی، عملکرد و اثربخشی سازمانی و

... پرداخته‌اند. اما اینکه میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در سازمانها تا چه حدی است سؤال است که سعی می‌شود در تحقیق حاضر به آن پرداخته شود امید است انجام این تحقیق گامی در جهت شناخت منابع قدرت مورد استفاده مدیران برداشته شود و یافته‌های این مطالعه می‌تواند پژوهشگران را برای مطالعات بیشتر، گسترده‌تر و عمیق‌تر در آینده آماده سازد.

## هدف تحقیق

تأمین اهداف سازمان به شکل قابل توجهی به چگونگی استفاده مدیران از منابع قدرت دارد. طبیعی است که هر قدر سازمانها و مؤسسات وسیع‌تر، گسترده‌تر و متنوع‌تر و تخصصی‌تر باشند، مشکلات و اهمیت اداره آنها نیز افزایش می‌یابد. بنابراین مدیران باید به امکانات و ابزارهای لازم برای حل مشکلات ناشی از اینگونه عوامل پیچیده و حساس مجهز شوند. "مجهز کردن مدیران به منابع قدرت، آنان را در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مطلوب کمک خواهد کرد و امکان دستیابی به اهداف سازمانی را برای آنان به بهترین نحو ممکن در مطلوبترین سطح امکان‌پذیر خواهد ساخت" (Clement, 1994, P.33).

هدف از این تحقیق تعیین میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در ادارات شهر رفسنجان می‌باشد.

## تازگی موضوع

در زمینه موضوع تحقیق، تاکنون تحقیق مدونی صورت نگرفته است و چون هر کار تازه‌ای با قدری ابهام همراه است ممکن است نکاتی باشد که محقق به آن توجه ننموده است.

## تعریف ولزّه‌های تحقیق

### منابع قدرت: Bases of power

منظور از منابع قدرت مدیران، منابع شخصی و سازمانی است که در اختیار مدیران قرار دارد و بدین وسیله سازمان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت می‌کنند. این منابع بر اساس مطالعات فرنچ و ریون<sup>(۱)</sup> عبارتند از: قدرت مرجعیت، قدرت تخصص، قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار (گریفین، ترجمه فارسی، ۱۳۷۴).

### قدرت مرجعیت: Referent Power

قدرت مرجعیت بطور عمده از شخص ناشی می‌شود. اگر شخصی مورد احترام دیگری باشد آنگاه آن شخص می‌تواند به او اعمال قدرت نماید. قدرت مرجعیت بیشتر با اعتماد، محبت، میل به تقلید و تعلقهای روحی همراه است.

### قدرت تخصص: Expert Power

نظارت داشتن بر کار متخصصان و یا به عبارت دقیق‌تر اعمال کنترل بر اطلاعات می‌تواند منبع ایجاد قدرت باشد. نیاز زیردستان به اطلاعاتی که مدیر در اختیار دارد باعث گسترش قدرت مدیر می‌گردد. هر قدر این اطلاعات با اهمیت‌تر و منابع جایگزین برای کسب آن اطلاعات محدودتر باشند قدرت تخصصی بیشتر خواهد بود.

### قدرت قانونی: Legitimate Power

منشأ ایجاد این قدرت سازمان است و شخص به واسطه و اتکای مقام سازمانی دارای این قدرت می‌باشد. مدیر سازمان در مقابل کارکنانش از قدرت قانونی برخوردار است. سازمان افراد خاصی را

برمی‌گزینند و به آنها اجازه می‌دهد که بطور قانونی فعالیتهای دیگران را هدایت کنند.

### قدرت پاداش: Reward Power

این قدرت بر حسب درجه کنترل یک شخص بر پاداشهایی که برای دیگران با ارزش می‌باشند سنجیده می‌شود. اگر مدیری بتواند بر پاداشهای سازمانی کنترل داشته باشد از قدرت پاداش بالایی برخوردار است. پاداشها تنها مادی نیستند و می‌تواند جنبه غیرمادی هم داشته باشد و مدیر سازمان تا آنجا از قدرت پاداش برخوردار خواهد بود که بتواند برای ارضای این نیازها اقدام مناسب را بعمل آورد.

### قدرت اجبار: Coercive Power

هرگاه شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه جسمی یا روانی به شخصی دیگر برخوردار باشد دارای قدرت اجبار یا تنبیه می‌باشد.

### خلاصه

در این فصل ضمن بیان مسأله، مطالبی در خصوص ضرورت و اهمیت تحقیق نگاشته شد. سوالات پژوهش طرح و هدف تحقیق تعیین گردید و در پایان فصل تعاریفی از واژه‌های تحقیق بیان شد.