

مجله توسعه و سرمایه/سال اول/ شماره ۱/ پاییز و زمستان ۱۳۸۶/ صفحات ۱۳۲-۱۱۷

## بررسی منابع پنجگانه قدرت مدیران با تعهد کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان

دکتر علی ملاحسینی\*

کبری کهنوجی\*\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۰۳/۲۰ تاریخ پذیرش: ۸۶/۰۷/۰۵

### چکیده

موقعیتهای سازمانی مدیران را وادار می‌کند تا رفتارهای خاصی از خود بروز دهند. از آنجا که رفتار انسان تحت تأثیر متغیرهای پیچیده روانی، بیولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی شکل می‌گیرد، مدیران باید با علم به مسائل ذکر شده ی منابع قدرتی را به کار گیرند که موجب ایجاد حس تعهد در کارکنان گردد و بتوانند رفتار آنان را مطابق خواست و انتظارات سازمان تغییر دهند. در این تحقیق، که از نوع توصیفی است به روش پیمایشی به تعیین رابطه بین منابع پنجگانه قدرت مدیران و تعهد کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان از دیدگاه کارکنان پرداخته شده است. حجم نمونه انتخابی ۳۶۰ نفر بوده که از بین ۶۷۵۸ نفر از کارکنان این شهرستان انتخاب گردیده‌اند. نتایج تحقیق بیانگر این است که بین منابع قدرت مدیران و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد و در میان منابع پنجگانه قدرت، قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد کارکنان رابطه‌ای مثبت و قدرت مبتنی بر اجبار، قانون و پاداش با میزان تعهد کارکنان رابطه‌ای منفی دارد.

**واژگان کلیدی:** منابع قدرت، تعهد، کارکنان، سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان

---

\* استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان - [a-mollahosseini@yahoo.com](mailto:a-mollahosseini@yahoo.com)

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

## ۱- مقدمه

کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در سازمانها، واضعان خط‌مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمانها با قدرت آنان در ارتباط است. مدیران با بکارگیری منابع قدرت می‌توانند زمینه رشد و تعالی یا زمینه انحراف و فساد سازمان را فراهم آورند و این امر به ماهیت وجودی و چگونگی استفاده از قدرت و منابع آن بستگی دارد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۴۰۲).

قدرت ویژگی اساسی نقش مدیر بوده است و زمینه اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌سازد و پدیده اجتناب‌ناپذیر در سازمان است که بعضی از مدیران به آن به عنوان پدیده‌ای منفی می‌نگرند (او رگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۵۸). واقعیت این است که منفی و مثبت بودن قدرت به قضاوت و نوع کاربرد آن بستگی دارد، به گونه‌ای که اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می‌تواند پدیده‌ای مثبت و کارکردی به شمار آید و اگر هدف دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً پدیده‌ای منفی و زشت خواهد بود.

"مایر" قدرت را، توانایی تأثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی مطرح می‌کند (مایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۰۵). "هایلند و یوسپ"<sup>۳</sup> اعتقاد دارند که قدرت واقعی زمانی به دست می‌آید که افراد با کمال میل به مدیر و یا سازمان خود برای دستیابی به اهداف موردنظر کمک کنند (هایلند و یوسپ، ترجمه اشرف العقلائی، ۱۳۷۸: ۱۵).

"الوانی" معتقد است که قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد (الوانی، ۱۳۸۰: ۳۸-۱۳۷). "کیت دیویس"<sup>۴</sup> قدرت را در کنار سیاست مطرح کرده و معتقد است مدیران علاوه بر دارا بودن مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی باید از قدرت سیاسی نیز برخوردار باشند (دیویس و نیواستورم، ترجمه طوسی، ۱۳۷۵: ۲۵۹).

در تئوری مبتنی بر سیاست، که بر دو متغیر روش‌های پرسنلی مطلوب و کنترل سیاسی مبتنی است، رابطه قدرت و سیاست با تعهد سازمانی از ابعاد متفاوتی بررسی می‌شود؛ برای مثال دو دلیل

1-Oreg

2-Meyer

3- Hilland &amp; Yousp

4- Kit Davis

عمده ترک خدمت، یعنی نارضایتی از مدیریت عالی و نارضایتی از تبعیض سیاسی بین افراد از جمله موارد برجسته تأثیر قدرت و سیاست بر تعهد و وفاداری افراد در سازمانهاست. با توجه به اینکه به کارگیری مؤثر قدرت، چالشی دشوار برای رهبران، کارکنان و سازمانهاست، مدیران باید با استفاده مناسب از ابزار و منابع قدرت، موجب ایجاد حس تعهد در کارکنان گردند؛ زیرا نیروی انسانی، متعهد است که سازمان را در دستیابی به اهداف یاری می‌کند. اما باید دید مدیران با چه ابزار و منابع قدرتی می‌توانند موجب پرورش تعهد کارکنان در سازمانها گردند؟ این تحقیق به دنبال این است که تعهد کارکنان با متغیری همچون قدرت و منابع آن مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

## ۲- مفهوم قدرت

در فرهنگ لغات فارسی، قدرت به معنی توانستن، توانایی داشتن، توانایی اختیار و اجبار و نیرو و قوه تأثیرگذار آمده است (فرهنگ معین، ۱۳۷۵: ۲۶۴۴). در فرهنگ آکسفورد، قدرت با واژه اختیار (authority) مترادف آمده است و به معنی قدرت صدور دستور و واداشتن دیگران به پیروی است (فرهنگ آکسفورد، ۱۹۹۱: ۶۷).

"قدرت را می‌توان، توان بالقوه‌ای دانست که هر فرد دارا است تا به وسیله آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آنها اثرگذار باشد به گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند (دون‌هام و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۲۴-۸۱۱).

قدرت در سطح سازمانی، توانایی فرد به منظور تأثیرگذاری بر فرد یا افراد گروه، به عبارتی توانایی رهبر در استفاده از منابع و امکانات مادی و معنوی به منظور دستیابی به اهداف سازمان را می‌توان در سطح سازمانی قدرت قلمداد کرد (امیرکبیری، ۱۳۸۰: ۳۲۵).

"وبر<sup>۲</sup> اعتقاد دارد که قدرت، احتمال این است که فرد در روابط اجتماعی در موقعیتی قرار گیرد که اراده‌اش را علی‌رغم مقاومت‌ها تحمیل کند (وبر، ۱۹۴۷: ۵۴).

1-Dunham & et al.

2-Weber.

### ۳- منابع و انواع قدرت مدیران

مدیران برای دستیابی به نفوذ در افراد در محیط کار از قدرت استفاده می‌کنند که از منابع سازمانی و فردی سرچشمه می‌گیرد. این منابع را می‌توان به ترتیب به قدرت شغلی<sup>۱</sup> و قدرت شخصی تقسیم‌بندی کرد (هرس کویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۸۷-۴۷۴).

بر اثر موقعیت شغلی سه پایگاه قدرت یعنی قدرت پاداش، قدرت اجبار و قدرت قانونی در اختیار مدیر قرار می‌گیرد و قدرت شخصی را می‌توان شامل قدرت تخصص و قدرت مرجعیت دانست (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱: ۲۵۸).

رضائیان، منابع قدرت را به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌کند:

۱- **قدرت پست و مقام:** شامل قدرت پاداش و قدرت تنبیه که به همراه پست سازمانی به افراد اعطا می‌شود و به کارگیری آن به روابط حسنه مدیر با مدیریت مافوق بستگی دارد.

۲- **قدرت شخصی:** شامل قدرت تخصص و قدرت مرجعیت است (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۰۸).

"فرنیچ و روان"<sup>۳</sup> در روانشناسی اجتماعی منابع قدرت را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌نمایند:

۱- قدرت اجبار ۲- قدرت پاداش ۳- قدرت قانونی ۴- قدرت مرجعیت ۵- قدرت تخصص

قدرت اجبار بر توانایی کنترل تنبیهات قرار دارد. این قدرت، توانایی تنبیه یا خودداری از اعطای ستاده‌های مثبت به عنوان وسیله‌ای است برای اینکه دیگران آنچه را شما می‌خواهید، انجام دهند.

"نصر اصفهانی" قدرت تنبیه را نوعی روش درمانی برای حل مسأله، اصلاح رفتار یا کاستن رفتار نامطلوب می‌داند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳: ۳۱).

منظور از قدرت مبتنی بر پاداش این است که رهبر از طریق اعمال کنترل بر پاداشهایی که برای افراد تحت نظارت او با ارزش تلقی می‌شود، آنان را به انجام‌دادن وظایف شغلی ترغیب کند.

بطور کلی اگر مدیر بتواند بر حقوق دریافتی کارکنانش کنترل داشته باشد در مورد ارتقای آنان اظهار نظر کند و در واگذاری شغل، صاحب رأی و دارای نظر قابل توجهی باشد از قدرت پاداش بسیاری برخوردار است (قاسمی، ۱۳۸۲: ۳۵۵).

"فرنیچ و بل"<sup>۴</sup> قدرت قانونی را مبتنی بر این واقعیت می‌دانند که صاحب قدرت، حق قانونی برای اعمال نفوذ دارد و فردی که بر او اعمال نفوذ می‌شود، نوعی تعهد قانونی در پذیرش آن قدرت دارد (فرنیچ و بل، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹: ۳۱۱).

1-Position power.

2-Herscoviteh.

3-French & Raven.

4-French & Bell

قدرت تخصص وسیله‌ای است که دارنده آن می‌تواند بدان وسیله، اطلاعات تخصصی را کنترل کند؛ زیرا تخصص به مدیران و کارکنان این اطمینان را می‌دهد که قدرت نفوذ و موقعیت آنان را در سازمان تضمین نماید (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ترجمه کبیری، ۱۳۸۰: ۲۴۴).  
سرانجام مرجعیت قدرتی است ناشی از کاریزما (فرهمندی) یا جاذبه شخصی که از طریق روابط مطلوب میان اشخاصی که ستایش و احترام به یکدیگر را تشویق می‌کنند، پدید می‌آید و حفظ می‌شود (لیونسن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱: ۶۳).

#### ۴. تعهد سازمانی

درباره تعهد سازمانی، مطالعات مختلفی صورت گرفته است. تعهد به عنوان حالتی روانی حداقل دارای سه نوع قابل تفکیک است که نوعی تمایل، نیاز و الزام به منظور ادامه اشتغال در هر سازمان است. بطور کلی ابعاد تعهد را می‌توان در سه حالت در نظر گرفت:

- ۱- **تعهد عاطفی:** شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است.
- ۲- **تعهد مستمر:** شامل تعهدی است که بر ارزش نهادن به سازمان مبتنی است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود.
- ۳- **تعهد تکلیفی:** شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۹۳).

آن گونه که مشاهده می‌گردد نقطه مشترک بیشتر نظریه های مربوط به تعهد این است که تعهد حالتی روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص می‌کند. ثانیاً بطور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت در سازمان دارد و علاوه بر آن روشن است که ماهیت این حالت‌های روانی هم متفاوت است. بر این اساس در تعهد عاطفی، فرد به کار در سازمان ادامه می‌دهد؛ چون آن را قبول دارد و مایل است که در همان سازمان باقی بماند. در تعهد مستمر، فرد به کار در سازمان ادامه می‌دهد، چون نمی‌توان گام دیگری بردارد و از طرف دیگران تحت فشار است. تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان مشارکت وی با سازمان است.

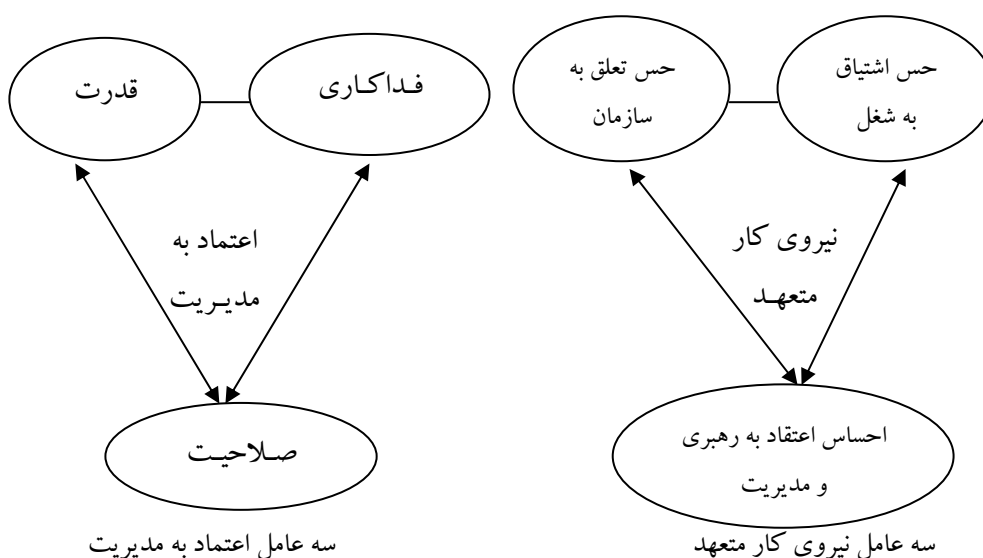
1-Hershey & Blanchard

2-Levenson

کارکنانی که تعهد عاطفی قوی دارند، عضویت خویش را در سازمان حفظ می کنند و به فعالیت در آن ادامه می دهند؛ چرا که قلباً و باطناً مایل به چنین کاری هستند. تعهد مستمر بیانگر هزینه های ناشی از ترک سازمان است. کارکنانی که ارتباط اولیه آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر است، در سازمان باقی خواهند ماند؛ زیرا باقی ماندن در سازمان برای آنها ضرورت است و به آن نیاز دارند. نهایتاً تعهد هنجاری بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است و افرادی که این نوع تعهد در آنها وجود دارد، فکر می کنند که باید در سازمان باقی بمانند (کلمن و کوپر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۶۷).

همچنین "کونر و پاترسون"<sup>۲</sup> مدل تعهد کاری را به منظور ایجاد تعهد در کارکنان به مدیران توصیه کرده اند که در سه رکن آمده است:

۱- حس اشتیاق به شغل ۲- حس تعلق به سازمان ۳- حس اعتقاد به رهبری و مدیریت  
این سه حس، مثلث و تعهد کاری را به وجود می آورد و موجب ایجاد و تقویت تعهد کاری می شود. مدل فوق در زیر رسم شده است:

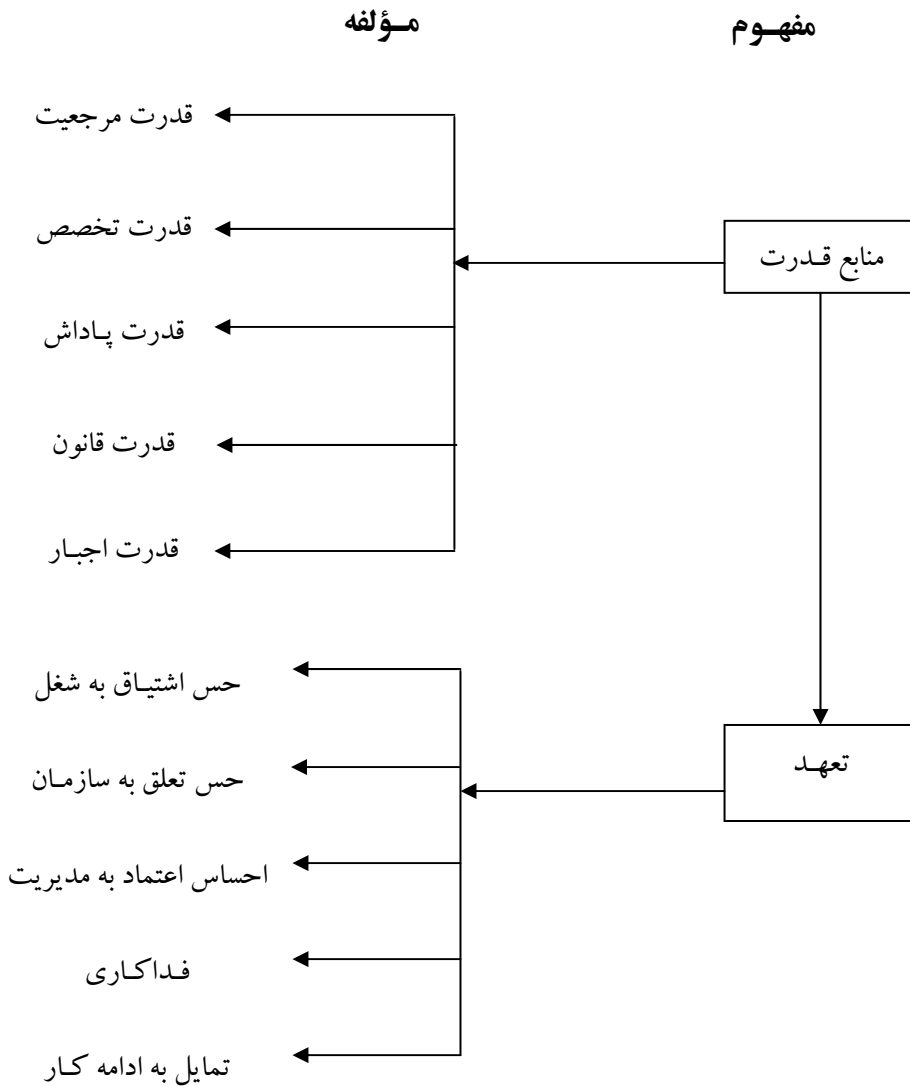


شکل ۱- مدل کونر و پاترسون (کونر و پاترسون، ۱۹۹۲)

1-Coleman & Kooper

2-Conner & Patterson

همچنین با توجه به اینکه پدیده قدرت یکی از عوامل اساسی و بنیادی در سازمانها است که شکل دهنده رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی است. می توان گفت یکی از نتایج تعهد این است که افراد، رهبر خود را می پذیرد و به او اعتماد حاصل می کنند و خود را با او یکی می دانند. به طور کلی ارتباط پنج مبنای قدرت با تعهد سازمانی را می توان در شکل شماره (۲) مشاهده کرد.



شکل ۲- ارتباط منابع قدرت و تعهد سازمانی

بطور کلی تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بهتر، غیبت و ترک خدمت کمتر و همچنین باعث نیروی کار متعهد و اعتماد به مدیریت می‌گردد.

### ۵- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین منابع پنجگانه قدرت مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین قدرت اجبار مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین قدرت قانونی مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین قدرت پاداش مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۴- بین قدرت تخصص مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۵- بین قدرت مرجعیت مدیران و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

### ۶- روش تحقیق

این تحقیق، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی (همخوانی) و از لحاظ هدف کاربردی است. این تحقیق به روش پیمایشی و با هدف تعیین رابطه بین منابع پنجگانه قدرت مدیران به عنوان متغیرهای مستقل و تعهد کارکنان تحت عنوان متغیر وابسته در سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان از دیدگاه کارکنان انجام گرفته است. در این تحقیق سعی شده است رابطه بین متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی تعیین شود.

### ۷- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان ادارات، نهادها و سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان به تعداد ۶۷۵۸ نفر بود که از این میان با توجه به میزان خطای برآورد  $d=1/96$  و  $d=516\%$

$$n = \frac{Z^2 - N.P(1-P)}{d^2(N-1) + [P(1-P)]}$$

و  $Z=0/05$  و  $P=0/05$  با استفاده از فرمول  $n$  نمونه‌ای به حجم ۳۶۰

$n$  نفر انتخاب شده است.

### ۸- ابزار گردآوری داده‌ها



ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بوده که از دو پرسشنامه استاندارد برگرفته از منابع علمی استفاده شده است.

از پرسشنامه اول به منظور سنجش منابع قدرت مدیران و از پرسشنامه دوم به منظور سنجش میزان تعهد کارکنان استفاده گردید. میزان روایی پرسشنامه قدرت  $V=0/857$  و پرسشنامه تعهد  $V=0/9$  به دست آمد. همچنین برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از روش دوبار آزمایی استفاده گردیده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی از قبیل درصد فراوانی، نمودارهای فراوانی و میانگین استفاده شده است. پس از آن با استفاده از آزمونهای آمار استنباطی همچون آزمونهای اسپیرمن، پیرسون و آزمون من‌ویتنی فرضیات تحقیق مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ۹- یافته‌های تحقیق

### الف) یافته‌های فرعی

بر اساس اطلاعات و نتایج پرسشنامه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که ۵۶ درصد از کارکنانی که جنسیت خود را مشخص نموده‌اند، مرد و ۴۴ درصد آنان زن بوده‌اند. از بین کارکنانی که سن خود را مشخص نموده، ۲۶/۹ درصد آنان کمتر از ۳۰ سال، ۴۳/۷ درصد سن آنها بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۶/۳ درصد سنی بین ۴۰ تا ۴۹ سال داشته و ۳ درصد بالای ۵۰ سال بوده‌اند.

در مورد وضعیت تأهل از بین ۳۲۰ کارمند مورد بررسی ۲۶۷ نفر وضعیت تأهل خود را مشخص کرده‌اند که از این تعداد ۲۱/۳ درصد مجرد و ۷۸/۷ درصد متأهل بوده‌اند. سابقه خدمت ۲۲/۴ درصد از افرادی که سابقه خدمت خود را ذکر نموده‌اند ۵ سال و یا کمتر، ۲۰/۷ درصد بین ۱۰-۵ سال، ۱۵/۸ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۴/۱ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۷ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت بوده‌اند.

در زمینه میزان تحصیلات نمونه مورد بررسی ۷/۷ درصد زیردیپلم، ۱۵ درصد فوق‌دیپلم، ۴۳/۸ درصد لیسانس و ۴/۲ درصد از تحصیلات فوق‌لیسانس برخوردار بوده‌اند.

### ب) یافته‌های اصلی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق مبتنی بر اینکه بین منابع پنجگانه قدرت مدیران و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد. در این رابطه فرضیه‌های آماری آزمون به صورت زیر مورد بررسی قرار گرفتند:

$$H_0 : R^2 = 0$$

$$H_1 : R^2 > 0$$

$$R^2 = 0.208$$

### جدول شماره ۱- تحلیل واریانس رگرسیونی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	$R^2$	$R^2_{adj}$	P- مقدار
رگرسیون	۱۵۲۶۲/۵۸	۵	۰/۲۰۸	۰/۱۹۳	۰/۰۰۰
خطا	۵۸۱۸۱/۳۵	۲۷۵			
جمع	۷۳۴۴۳/۹۳	۲۸۰			

اطلاعات به دست آمده (جدول شماره ۱) حاکی از این است که با توجه به اندازه های  $R$  و بویژه  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ ) چون P- مقدار محاسبه شده در آزمون کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  است، در این سطح  $H_0$  رد می شود؛ یعنی مدل رگرسیون خطی معنی دار است و در نتیجه بین منابع پنجگانه قدرت و تعهد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. فرضیه فرعی اول: بین قدرت مبتنی بر قانون و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

نتایج در جدول شماره ۲ بیانگر این است که بین قدرت مبتنی بر قانون و تعهد کارکنان رابطه نسبتاً ضعیفی وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر با  $0/171$  و سطح معنی داری  $0/05$  حاکی از وجود رابطه منفی و ضعیفی است. همچنین ضریب همبستگی به دست آمده بر اساس آزمون پیرسون به میزان  $0/148$  است. لذا فرضیه اول تحقیق رد نمی شود.

### جدول شماره ۲- آماره‌های آزمون همبستگی بین منابع پنجگانه قدرت و تعهد کارکنان

اسپیرمن		پیرسون		آزمون متغیر
P-مقدار	r	P-مقدار	r	
۰/۰۰۸	۰/۱۴۸	۰/۰۰۲	۰/۱۷۱	قدرت مبتنی بر قانون و تعهد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۲۶۳	۰/۰۰۰	-۰/۲۶۷	قدرت مبتنی بر پاداش و تعهد کارکنان
۰/۰۰۰	-۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	-۰/۲۳۴	قدرت مبتنی بر اجبار و تعهد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۳۶۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶۹	قدرت مبتنی بر تخصص و تعهد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۳۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۹۶	قدرت مبتنی بر مرجعیت و تعهد کارکنان

**فرضیه دوم:** بین قدرت مبتنی بر پاداش و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد. طبق نتایج (جدول شماره ۲) در این تحقیق ضریب همبستگی اسپیرمن و پیرسون به ترتیب برابر با ۰/۲۶۷ و ۰/۲۶۳ است و بدین دلیل در سطح معنی داری  $\alpha = ۰/۰۵$  فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید و نشاندهنده این است که بین قدرت مبتنی بر پاداش و تعهد کارکنان رابطه منفی و ضعیفی وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین قدرت مبتنی بر اجبار و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.

با توجه به نتایج آماری به دست آمده (جدول شماره ۲) بین قدرت مبتنی بر اجبار و میزان تعهد کارکنان رابطه منفی وجود دارد. چنانکه با توجه به ضرایب همبستگی اسپیرمن و پیرسون به میزان ۰/۲۳۴ و ۰/۲۱۴ و در سطح معنی داری  $\alpha = ۰/۰۵$  می توان گفت که استفاده مدیران از منبع قدرت اجبار باعث افزایش تعهد کارکنان نمی شود و در مواقعی نیز موجب تأثیرات منفی بر تعهد کارکنان می گردد.

**فرضیه چهارم:** بین قدرت مبتنی بر تخصص و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن بین دو متغیر در این آزمون برابر  $0/365$  و ضریب همبستگی پیرسون با سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  به میزان  $0/369$  است و این آمار (جدول شماره ۲) بیانگر این مطلب است که بین منبع قدرت تخصص مدیران و تعهد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

**فرضیه پنجم:** بین قدرت مبتنی بر مرجعیت و تعهد کارکنان از دیدگاه کارکنان رابطه وجود دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها (جدول شماره ۲) نشان می دهد که بین این دو متغیر رابطه مثبتی وجود دارد. چنانکه ضرایب همبستگی اسپیرمن و پیرسون به میزان  $0/300$  و  $0/296$  بوده و در سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  حاکی از وجود رابطه‌ای ضعیف است.

## ۱۰- بحث و نتیجه گیری

مدیران در زمینه هدایت و وادار کردن کارکنان به کار و در به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با ابزار و منابع مختلفی سروکار دارند که با بکارگیری این منابع و ابزارها بر زیردستان نفوذ می کنند و رفتار آنان را مطابق خواست و انتظارات خویش تغییر می دهند.

موقعیتها، مدیران را وادار می کند تا رفتار خاصی را از خود بروز دهند. از آنجا که رفتار انسان تحت تأثیر متغیرهای پیچیده روانی، بیولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی شکل می گیرد، مدیران باید با علم به مسائل ذکر شده، منابع قدرتی را به کار گیرند که نسبت به دیگر منابع، کارساز و مؤثرترند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق نشان می دهد که بین منابع قدرت مدیران و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد. در میان این منابع پنجگانه، قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد کارکنان رابطه‌ای مثبت و قدرت اجبار، قانون و پاداش رابطه‌ای منفی با تعهد دارند.

باور بیشتر صاحب نظران مدیریت و روانشناسی، استفاده از قدرت مبتنی بر اجبار (تنبیه)، به عنوان ابزار نفوذ در زیردستان و کارکنان به دلیل تأثیرات سوء و نامطلوب آن بر جسم و روان، تأثیرات منفی بیشتری نسبت به تأثیرات مثبت آن دارد (نصراصفهانی، ۱۳۸۳: ۳۱).

نتیجه‌ای که در این تحقیق گرفته شده است نیز با آنچه صاحب‌نظران علم مدیریت به تصویر کشیده‌اند، مطابقت می‌کند.

بکارگیری صرف از منبع قانونی، تعهد افراد را بطور نسبی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بدین معنی که استفاده از منبع قدرت فوق بدون توجه و کاربرد منابع دیگر قدرت، نه تنها باعث افزایش تعهد کارکنان نمی‌شود، بلکه به کارگیری مداوم این منبع موجب کاهش میزان تعهد کارکنان نیز می‌گردد.

به نظر می‌رسد به دلیل خشکی و انعطاف‌ناپذیری قوانین رسمی در سازمانها، تأثیرگذاری قدرت قانونی بر تعهد کارکنان سازمانها منفی باشد. نتایج این تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌کند. نتیجه به دست آمده از رابطه بین قدرت مبتنی بر پاداش و تعهد کارکنان در این تحقیق حاکی از این است که بین این دو متغیر رابطه منفی وجود دارد.

به نظر می‌رسد دلیل ارتباط ضعیف و منفی میان قدرت پاداش و تعهد کارکنان در این تحقیق، وضعیت نامناسب اقتصادی خانواده‌ها و جامعه بوده است؛ بدین معنی که رفع‌نشدن نیازهای زیستی افراد در محیط کار، پاداشهای ناچیز مادی در انگیزش افراد تأثیری ندارد و در نتیجه پاداشهای بیرونی هم معنی نخواهد داشت و همچنین می‌توان دلیل آن را استفاده نابجا از پاداشهای مادی نیز ذکر کرد.

معمولاً مدیرانی که دارای تجربه، دانش، مهارت و قضاوت منطقی و درست‌تری در ارزیابی امور باشند، طبیعتاً مورد علاقه بیشتر زبردستان می‌باشند. وجود این مدیران با این ویژگیها در محیط کاری، موجب ایجاد اطمینان و اعتماد بیشتر کارکنان به آنان می‌گردد و کارکنان با دل و جان، کار را به شکل صحیح و بهینه، بدون فوت وقت و اسراف منابع انجام می‌دهند.

معمولاً مدیرانی که از قدرت مرجعیت استفاده می‌کنند، دارای مدیریت تأثیرگذار و اثربخش هستند، رفتار قابل قبولی دارند، مورد اعتماد زبردستان و منصف‌تر از دیگران هستند. زبردستان نیز آنها را به دلیل جاذبه و گیرایی شخصی و صفات ممتاز و خاصی که دارند به عنوان الگوی خویش از نظر رفتار و نگرش برمی‌گزینند و دوست دارند هویت خود را با آنان تعیین کنند.

در تمامی پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته، نتایج، حاکی از این است که منبع قدرت هرچه به سمت و سوی شخصی گرایش داشته باشد از اثربخشی عملکرد بیشتری برخوردار

است. قدرت شخصی به دلیل جاذبه نفوذپذیری در درون افراد، پایدارتر و مقاومتر است و قدرت پایدار نیز می‌تواند درونی شود و هر چیز که درونی شد، ایجاد تعهد می‌کند. نتایج به دست آمده در مورد رابطه قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد کارکنان، نیز با مطالب فوق مطابقت دارد.

بطور کلی می‌توان گفت همه مدیران برای حفظ موقعیت خود و سازمانشان، نیازمند بکارگیری قدرت هستند و مدیرانی موفق هستند که ضمن شناخت منابع قدرت و آگاهی از اثرات آنها و با در نظر گرفتن شرایط روحی و روانی کارکنان و جو سازمانی، درست و بجا از آن منابع استفاده کنند تا در انگیزش کارکنان و تقویت تعهد آنان مؤثر واقع شود.

#### ۱۱- پیشنهادها با توجه به نتایج تحقیق

- ۱- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه بین قدرت پاداش با تعهد کارکنان رابطه‌ای منفی است. لذا توصیه می‌شود مدیران سازمانها با شناسایی خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، پاداشها را اثربخش، و از آن در به منظور افزایش تعهد کارکنان استفاده نمایند.
- ۲- با توجه به اینکه رابطه بین قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد رابطه‌ای مثبت است، برای افزایش تعهد کارکنان به مدیران ارشد سازمانها پیشنهاد می‌گردد، مدیرانی انتخاب کنند که علاوه بر تخصص از صفات و ویژگیهای شخصی، که برای کارکنان قابل قبول است، برخوردار باشند.
- ۳- با توجه به تأثیر منفی قدرت اجبار بر تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که مدیران از قدرت اجبار استفاده نکنند و در صورت نیاز به عنوان آخرین راه حل و آن هم از تنبیه مثبت استفاده نمایند تا اصلاح رفتار، راحت‌تر صورت گیرد.
- ۴- به مسئولان پیشنهاد می‌گردد، ترتیبی اتخاذ نمایند تا کارکنان سازمانها با فرهنگ تحقیق و پژوهش آشنا گردند که در این صورت نتایج تحقیقات، دقیقتر و کاربردی‌تر می‌گردد.

## منابع و ماخذ

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۰) "مدیریت عمومی"، نشر نی، تهران.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۰) "سازمان و مدیریت"، انتشارات ملک، چاپ دوم، تهران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۱) "مدیریت رفتار سازمانی"، مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ سوم، تهران.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰) "مدیریت رفتار سازمانی"، نشر ترمه، تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰) "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، انتشارات سمت، چاپ چهارم، تهران.
- فرهنگ معین (۱۳۷۵)، محمد معین، انتشارات امیر کبیر.
- فرنجی، وندال و سیسیل، اچ. بل (۱۳۷۹) "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات اشراقی، ص ۳۱۱.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲) "نظریه‌های رفتار سازمانی"، انتشارات هیأت، تهران.
- کیت دیویس و جان نیواستورم (۱۳۷۵) "رفتار سازمانی در کار"، ترجمه: محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۷۷) "سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی"، نشر ترمه، چاپ اول، تهران.
- نصراصفهانی، علی (۱۳۸۳) "چگونگی رفتار انضباطی با کارکنان در سازمان"، فصلنامه مدیریت توسعه، شماره ۲۲، ص ۳۱.
- هایلند، پروس و یوسپ، مرل (۱۳۷۸) "نکته‌های ضروری مدیران"، ترجمه: اشرف‌العقلایی، انتشارات وثقی، چاپ اول، تهران.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۸۰) "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هفتم، تهران.
- Coleman, D.F. and Cooper, C.L. (1999). Building commitment to organizational change. *Training and development. Journal*, Vol. 36, P: 67.
- Conner, D.R. Patterson, R.W. (1992). Another look at the locus of control organizational commitment relationship. *Journal of organizational behavior*, Vol. 20, P: 186.
- Dunham, R.B., et al. 2002. Individual and organizational strategies for coping with organizational power. *Academy of management*, Vol 21, PP: 811-24.

- Herscoviteh, L. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three – component model. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, PP: 474-87.
- Levenson, H. (1991). Differentiating among internality, powerful others and change. In H. Lefcourt (Ed). *Research with the locus of control construct*, Vol. 1, P: 63.
- Meyer, J.P. (2001). Powerment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, Vol. 11, P: 105.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change power: Developing an individual difference measure. *Journal of applied psychology*, Vol. 88, P: 58.
- Oxford Advanced (1991). Learner's dictionary. *London Oxford University Press*, P: 67.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, New York, Free press, P: 54.