

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



دانشگاه فردوسی مشهد

1

# رفتار سازمانی پیشرفته

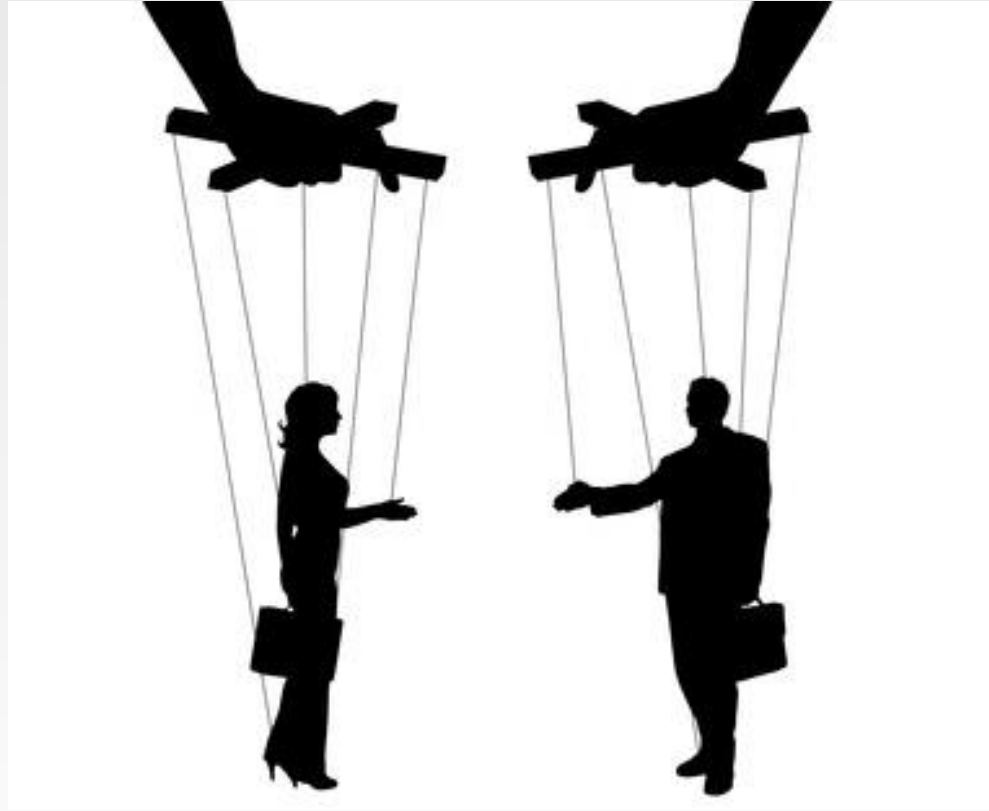
## فصل دهم: قدرت و نفوذ در محیط کار

مدرس: مصطفی جهانگیر

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

[mjahangirf@gmail.com](mailto:mjahangirf@gmail.com)



قدرت

---

# قدرت چیست؟

ظرفیت یک فرد، گروه، یا سازمان برای تاثیر بر دیگران

عمل تغییر نگرش یا رفتار کسی نیست، بلکه تنها پتانسیل انجام این کار است.

قدرت همچنین احساس شخصی از قدرت نیست.

شما ممکن است احساس کنید قدرتمند هستید یا فکر کنید قدرت شما بر شخص دیگری مستولی است اما این قدرت نیست مگر اینکه شما واقعا ظرفیت برای نفوذ در آن شخص را داشته باشید.

# وابستگی، کلید قدرت

## اساسی ترین پیش شرط قدرت

- فرد یا گروه معتقد باشد که او برای دستیابی به یک منبع با ارزش وابسته به شخص یا گروهی دیگر است.
- زمانی رخ می دهد که شخص **A** قدرت کنترل بر فرد **B** را به وسیله چیزی که شخص **B** می خواهد داشته باشد.

شما ممکن است قدرت بر دیگران را با در اختیار داشتن موارد زیر به دست آورید:

- کنترل تخصیص کار مورد نظر
- اطلاعات مفید
- منابع مهم
- امتیاز همراهی با شما

## وابستگی، کلید قدرت

با این حال، قدرت مستلزم درک وابستگی است، بنابراین فرد ممکن است با قانع کردن دیگران مبنی بر اینکه او منبعی از ارزش را دارا است صاحب قدرت شود این در حالی است در واقعیت ممکن است برخورداری از کنترل این منبع وجود نداشته باشد.

بنابراین، قدرت زمانی وجود دارد که دیگران معتقدند که شما کنترل منابعی که آنها می خواهند را دارا هستید.

به طور مثال، مدیران از طریق کنترل امنیت شغلی و فرصت های ارتقاء، در مورد افراد تحت امر خود از قدرت حاکم برخوردار هستند .

# منابع قدرت در سازمان ها

## قدرت قانونی

- به توافق در میان اعضای سازمان اشاره دارد مبنی بر این که افراد در نقش های خاصی می توانند رفتارهای خاصی از دیگران درخواست کنند.
- قدرت قانونی نه تنها به مدیران بلکه به کارکنان نیز شامل می شود.
- به طور مثال، سازمان ممکن است در صورتی که کارکنان به اطلاعات فایل های مشتری برای کار خود نیاز داشته باشند، این فایل ها را که در اختیار رئیس است، در اختیار آنان قرار دهد.

## قدرت پاداش

- قدرت پاداش از توانایی فرد برای کنترل تخصیص پاداش هایی که از سوی دیگران ارج نهاده می شود و نیز توانایی حذف تحریم های منفی (به عنوان مثال، تقویت منفی)، حاصل می شود.
- مدیران دارای اختیار رسمی هستند که آنان را از قدرت توزیع پاداش های سازمانی نظیر پرداخت، ترفیع، زمان استراحت، برنامه های تعطیلات، زمان بندی برنامه ها و واگذاری کارها برخوردار می سازد.

# منابع قدرت در سازمان ها

## قدرت اجبار

- قدرت اجبار به توانایی اعمال مجازات اشاره دارد.
- مثال: مدیران ارشد RCMP برای سرکوب و حذف کارکنانی که ممکن بود باعث گسترش خبر تخلف مالی شوند، از قدرت اجبار استفاده می کنند.
- کارکنان نیز برای حصول اطمینان از اینکه همکاران تابع هنجارهای تیم هستند، از قدرت اجبار اعم از طعنه و طرد اجتماعی برخوردار هستند.
- بسیاری از شرکت ها برای کنترل رفتار همکار در محیط تیمی بر قدرت اجبار تکیه می کنند.
- دن کراگ، مدیر منابع انسانی در شارلوت: «اگر شما با تیم همکاری نمی کنید، آنها قطعاً شما را متوجه آن خواهند کرد، اعضای ضعیف توسط همکاران خود حذف خواهند شد».



# منابع قدرت در سازمان ها

## قدرت تخصص

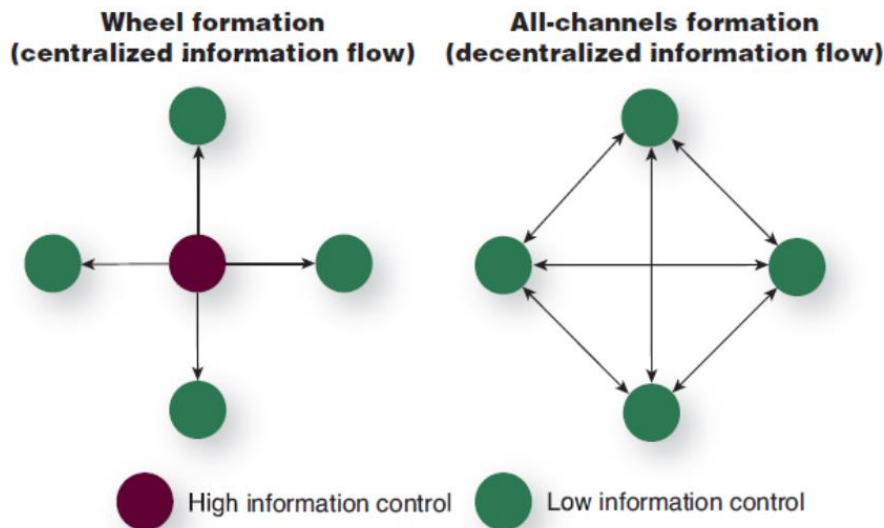
- قدرت تخصص از درون شخص سرچشمه می گیرد.
- قدرت تخصص به ظرفیت فرد یا واحد کاری برای تاثیر گذاشتن بر دیگران با برخورداری از دانش و مهارتی که برای آنان ارزشمند است، اشاره دارد.
- با حرکت جامعه از سمت و سوی صنعتی به اقتصاد دانش بنیان، کارکنان در حال کسب قدرت تخصص می باشند.
- در تحقیقی، یک محقق با تظاهر به اینکه پزشک بیمارستان است با پرستاران در حین وظیفه تماس گرفت تا یک دوز خاص دارو برای بیماران بستری شده تجویز کند. هیچ یک از پرستاران شخص تماس گیرنده را نمی شناختند، و سیاست های بیمارستان مبتنی بر عدم پذیرش دستورات درمانی از طریق تلفن بود. علاوه بر این، دارو غیر مجاز بود و نسخه تجویزی دو برابر حداکثر دوز روزانه بود. با این حال، تمام ۲۲ نفر از پرستاران که تلفن را دریافت کرده بودند از دستورات دکتر پیروی کردند تا زمانی که از سوی محققین متوقف شدند.

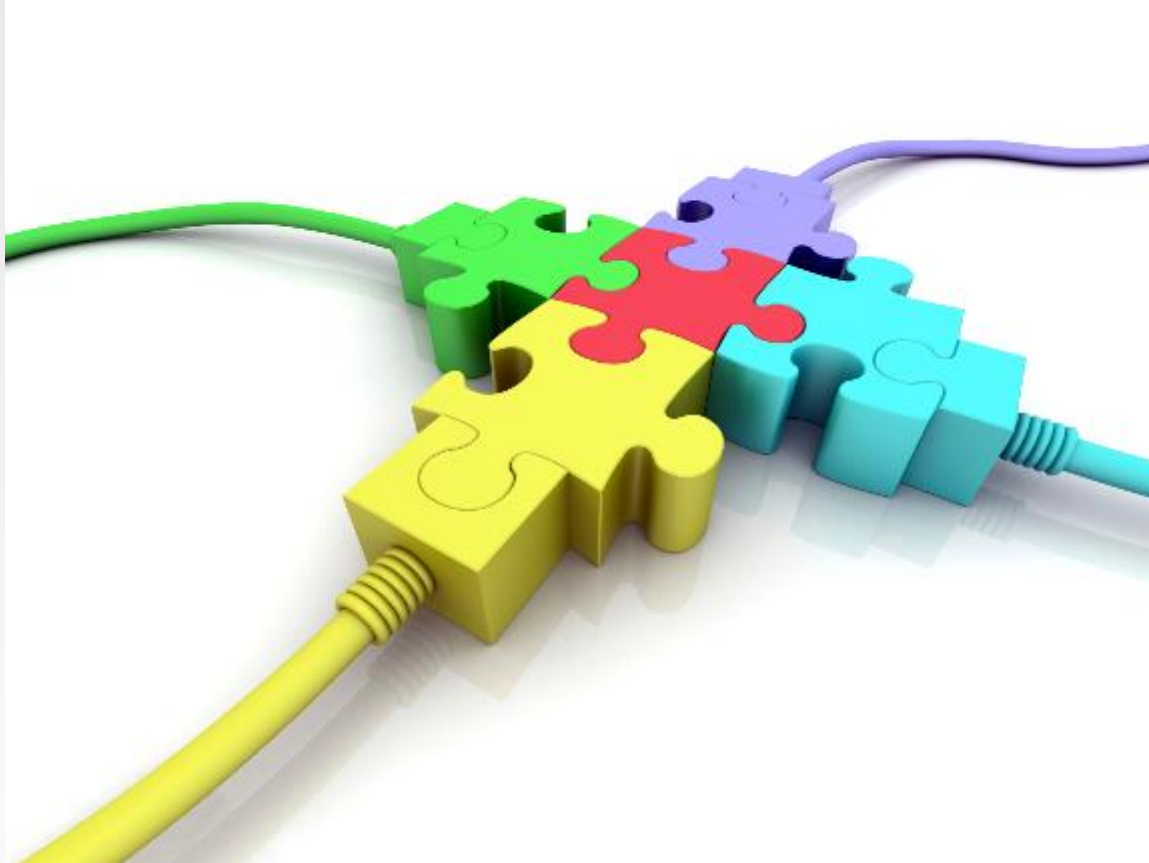
# منابع قدرت در سازمان ها

## قدرت مرجعیت

- افراد هنگامی دارای قدرت مرجعیت هستند که دیگران به واسطه آنها شناخته شوند، آنها را دوست داشته باشند و یا در غیر این صورت به آنها احترام گذارند.
- از درون فرد نشأت می گیرد.
- قدرت مرجع معمولاً با رهبری کاریزماتیک همراه است.
- اغلب به عنوان شکلی از جاذبه های بین فردی توصیف می شود که به موجب آن پیروان قدرت های جادویی را به فرد کاریزما نسبت می دهند.
- برخی از کارشناسان جاذبه را به عنوان یک "هدیه" خاص یا صفت شخص کاریزماتیک توصیف می کنند، در حالی که دیگران بر این عقیده اند که آن عمدتاً در چشمان بیننده است.

- اطلاعات قدرت است.
- افراد قدرت اطلاعات را هنگامی به دست می آورند که (از طریق قدرت قانونی) جریان اطلاعات به سمت دیگران را کنترل کنند.
- کارکنان در نهایت به این دروازه بان اطلاعات برای آزادسازی اطلاعات مورد نیاز برای انجام شغل خود وابسته هستند.





## اقتضائات قدرت

## قابلیت جایگزینی

- هنگامی که فرد منبع با ارزشی را به انحصار خود دارد از قوی ترین قدرت برخوردار می شود.
- در مقابل، هنگامی که منابع جایگزین یک منبع حیاتی افزایش می یابد، قدرت کاهش می یابد.
- اگر شما و نه فرد دیگری در سراسر سازمان در مورد یک مسئله مهم دارای تخصص باشید شما نسبت به زمانی که تعداد دیگری از افراد در شرکت از این دانش ارزشمند برخوردار باشند، قوی تر خواهید بود.
- قابلیت جایگزینی نه تنها به منابع دیگر که منبع را ارائه می دهند اشاره دارد بلکه به جایگزین های خود منبع دلالت دارد.

# اقتضائات قدرت

## مرکزیت

- مرکزیت به میزان و ماهیت وابستگی متقابل بین صاحب قدرت و دیگران اشاره دارد.
- اگر شما تصمیم بگیرید برای کار یا مدرسه فردا، حاضر نشوید چه تعدادی از افراد تحت تاثیر قرار خواهند گرفت و چه مدت زمانی سپری می شود تا تحت تاثیر قرار گیرند.
- اگر شما دارای مرکزیت بالا باشید، غیاب شما اکثر افراد در سازمان را به طور منفی و به سرعت تحت تاثیر قرار می دهد.
- وقتی که کارگران بوئینگ در سیاتل دست به اعتصاب زدند و از کار خود کناره گیری کردند، آنها بلافاصله مونتاژ نهایی جت های تجاری شرکت هوافضا را تعطیل کردند. براساس برآورد تحلیلگران، هرماه که این اعتصاب ادامه می یافت، ۸/۲ میلیارد دلار برای بوئینگ هزینه در پی داشت.

## بصیرت

- آزادی برای اعمال قضاوت که دلالت دارد بر تصمیم گیری بدون ارجاع به قوانین خاص و یا کسب مجوز از فردی دیگر.
- وضعیت سرپرستان خط اول را در نظر بگیرید. ممکن است به نظر رسد که آنها دارای قدرت قانونی، پاداش و اجبار بر کارکنان هستند، اما این قدرت است که اغلب با قواعد خاص محدود شده است.
- عدم اختیار باعث شده است که سرپرستان نسبت به آنچه موقعیت آنها نشان می دهد از قدرت کمتری برخوردار باشند.

## شبکه اجتماعی و قدرت

گاهی اوقات می شنویم که می گویند: " کارکنان نه با توسعه شایستگی های خود بلکه با شبکه سازی اجتماعی پیشرفت می کنند".

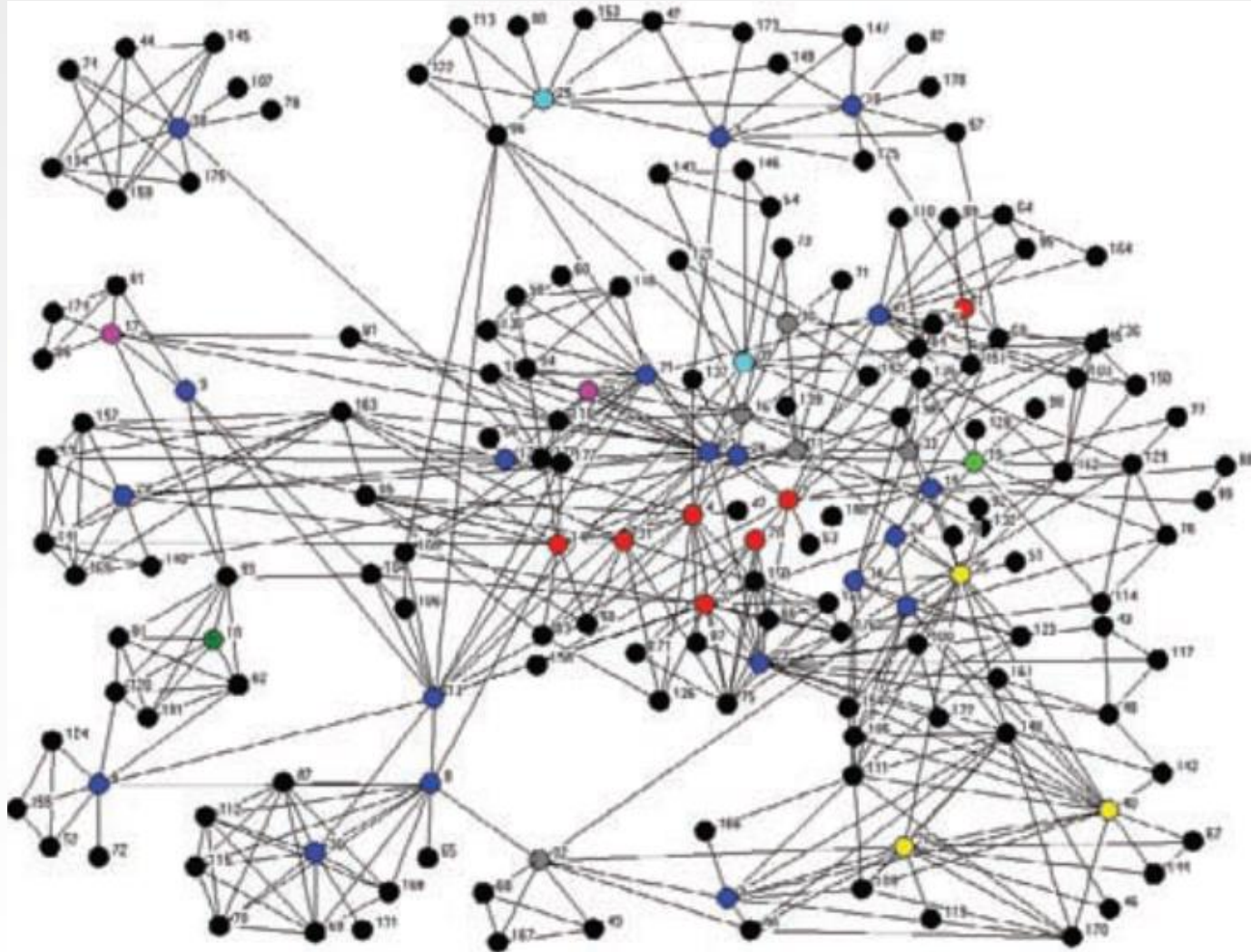
در شبکه های اجتماعی، روابط اجتماعی با سایرین برای تحقق اهداف فرد پرورش می یابد.

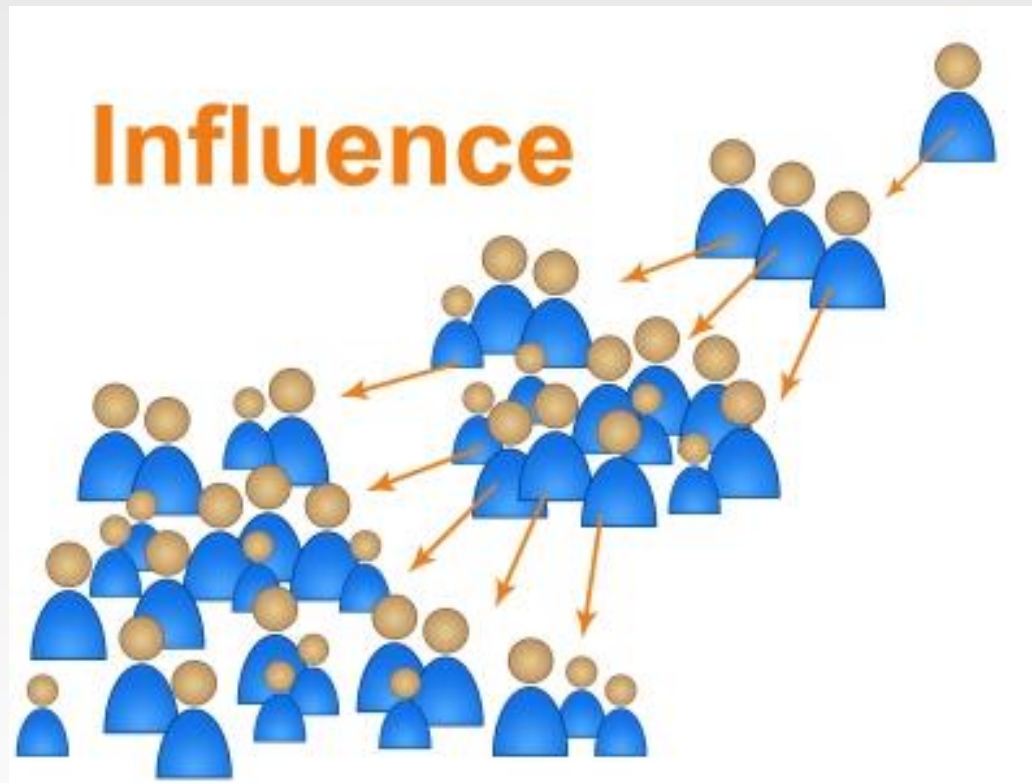
شبکه ها متشکل از افرادی است که به یکدیگر اعتماد دارند و این امر موجب افزایش جریان دانش در میان کسانی است که در شبکه هستند.

هر چه بیشتر در شبکه باشید، اطلاعات با ارزش بیشتری دریافت می کنید که باعث افزایش قدرت تخصص شما در سازمان می شود.



# شبکه اجتماعی و قدرت





**نفوذ در دیگران**

---

## نفوذ در دیگران

تا به اینجا، تمرکز ما بر منابع و اقتضائات قدرت بوده است.

اما قدرت صرفاً ظرفیت نفوذ در دیگران است.

قدرت نمایانگر پتانسیل تغییر نگرش‌ها و رفتارهای دیگران است.

از سوی دیگر، نفوذ به هرگونه رفتار مبتنی بر تلاش برای تغییر رفتارها و نگرش‌های افراد اشاره دارد.

نفوذ برای تغییر باورها، احساسات و فعالیت‌های افراد، یک یا تعداد بیشتری از منابع قدرت را به کار می‌گیرد.

# انواع تاکتیک های نفوذ

## تاکتیک های نفوذ سخت

- از طریق قدرت موقعیت (قدرت قانونی، پاداش و اجبار) رفتار را تغییر می دهند.

## تاکتیک های نفوذ نرم

- بیشتر بر منابع فردی قدرت (مرجعیت، تخصص) متکی است و هدف آن نیازها و نگرش های فردی است.
- متقاعد سازی
- نفوذ
- اثرگذاری

# انواع تاکتیک های نفوذ

تاکتیک نفوذ	تأثیر
قدرت خاموش	نفوذ در رفتار از طریق قدرت قانونی بدون اشاره صریح به پایگاه قدرت
ابراز	به کارگیری فعال قدرت قانونی و اجبار با اعمال فشار یا تهدید
کنترل اطلاعات	کنترل دسترسی دیگران به اطلاعات برای تغییر نگرش یا رفتار آنها
تشکیل ائتلاف	تشکیل یک گروه که تلاش می کند از طریق ائتلاف منابع و قدرت اعضای خود در دیگران نفوذ کند.
درخواست به سمت بالا	کسب حمایت از فرد یا افرادی با مقام یا تخصص بالاتر
متقاعدسازی	استفاده از استدلال منطقی، شواهد واقعی و عینی و درخواست عاطفی برای متقاعد ساختن افراد.
نفوذ زیرکانه و مدیریت تأثیر	تلاش برای افزایش مورد علاقه واقع شدن یا شباهت درک شده از سوی فرد مورد هدف
مبادله	قول مزایا و منابع به فرد مورد هدف در ازای پذیرش و اطاعت او.

# سه روشی که افراد در واکنش به دیگران که سعی در نفوذ در آنها دارند، به کار می گیرند

## مقاومت

- هنگامی رخ می دهد که افراد یا واحدهای کاری مخالف رفتار مورد نظر و دلخواه فرد نفوذ کننده باشند که نتیجه آن امتناع، بحث و جدل یا تاخیر در مشارکت در رفتار است.

## پذیرش

- هنگامی رخ می دهد که افراد برای اجرای درخواست فرد نفوذ کننده و به دلایل صرفا ابزاری دارای انگیزه هستند و حداقل تلاش خود را در این راستا انجام می دهند.
- بدون منابع خارجی برای انگیزش رفتار مورد نظر و دلخواه، پذیرش صورت نمی گیرد.

## تعهد

- قوی ترین شکل نفوذ است که به موجب آن افراد با درخواست فرد نفوذ کننده هویت می یابند و برای انجام آن از انگیزه بالایی برخوردار هستند حتی زمانی که منبع خارجی برای انگیزش آنها موجود نباشد.