

## بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمانهای دولتی (مورد مطالعه در شرکت ارتباطات زیرساخت)

سارا نجاری

مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، دانشجوی دکترا رشته مدیریت دولتی

[snajari56@yahoo.com](mailto:snajari56@yahoo.com)

ارسال: خرداد ۹۷ پذیرش: مرداد ۹۷

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمانهای دولتی است. تحقیق حاضر ویژگی های قابل توجهی از نوع قدرت را که بر ساختار سازمانی موثر است، نمایان می سازد. جامعه آماری، مدیران شرکت ارتباطات زیرساخت می باشد که با توجه به نمونه آماری ۵۲ نفر به صورت تصادفی سیستماتیک انتخاب شده اند. روش پژوهش بصورت توصیفی پیمایشی است. گردآوری داده ها از طریق ابزار پرسشنامه انجام و جهت روایی آن ابتدا پرسشنامه در اختیار چند تن از متخصصان و مدیران ارشد سازمان قرار گرفته و به تائید آنها رسید و جهت پایایی آن نیز از آزمون کرونباخ (۰.۸۷) استفاده و مورد تائید قرار گرفت. یافته های پژوهش نیز، نشان داد که همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت فردی بر پایه مشروعیت تعیین و همچنین همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت شغلی بر پایه مرکزیت انجام می پذیرد. نتایج نشان داد؛ در ساختار سازمانی با در نظر گرفتن قدرت عمودی که مدیران اعمال می نمایند بایستی قدرت فردی آنها را از نظر تخصص و مشروعیت بالا برده تا رسمیت و پیچیدگی و تمرکز در سازمان متعادل گردد و همچنین در ساختار حاکم بر سازمان با در نظر گرفتن قدرت شغلی مدیران در مرکزیت، تعادل در ساختار بوجود خواهد آمد.

کلمات کلیدی: همسویی، سازماندهی، ساختار سازمانی، قدرت فردی، قدرت شغلی.

### ۱- مقدمه

بدون تردید قدرت یکی از اجزاء اساسی و عملی هر سازمان است زیرا بدون قدرت، هیچ سازمان و هیچ فرمانی وجود نخواهد داشت. اهمیت قدرت از آن جا ناشی می شود که بدون آن هماهنگی در فعالیتهای سازمان ها امکان پذیر نیست، ساختار سازمانی نیز از آن جهت که بستر جریان تمام امور در سازمانها و هماهنگی کننده تمامی فعالیتهای در سازمان است، از اهمیت ویژه ای در سطح ملی و دستگاهی برخوردار است، بدون تردید سازمانی قدرتمند است که بر ساختاری متناسب و کارآمد استوار باشد، این موضوع یک موضوع استراتژیک بوده و تمام فعالیتهای سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. ساختار حاکم در سازمانهای دولتی در کشور ایران بصورت هرمی بوده و قدرت در آن نمایان است، به همین منظور مقاله حاضر بر آن است تا همسویی ساختاری متناسب با قدرتی که در سازمان حاکم است طراحی سازد.

## ۲- بیان مساله

سازمان ها در راستای ایجاد تغییر خود، دیگران و محیط پیش از انتظام بخشیدن به جامعه و محیط تعاملی خود ابتدا می بایست به انتظام درونی خود و مدیریت رفتار سازمانی خویش مبادرت ورزند. به بیانی دیگر هر سازمانی جهت ایجاد تغییر و تأثیر بر محیط خود ابتدا می بایست خود و درون خود را تغییر دهند و آن را نظمی پویا بخشد. مقدمه این مهم، برقراری ارتباطات اثربخش و سازنده می باشد که از طریق طراحی ساختار مناسب (فراهم سازی بستر لازم جهت اقدامات و عملیات سازمانی) و استفاده به جا و به هنگام از منابع قدرت میسر می گردد. [۱]

نظارت بر جنبه های چندگانه مسائل نیز مستلزم این است که مسائل و فعالیتها تفکیک شده و به واحدهای مختلف ارجاع شوند. این تفکیک در ساختار سازمانی نمود پیدا می کند و برای اجتناب از ناتوانی در حل مسائل و انجام فعالیتها، قدرت در سازمان مسئولیت اصلی را بعهده می گیرد و عامل قدرت در سازمان مانند دوله شمشیر است. مسائل تفکیک شده امکان آن را بوجود می آورد تا توجه تخصصی تر به جنبه های مختلف مسائل معطوف گردد، این در حالی است که اگر رهبران سازمانهای دولتی بخواهند خودشان با مسائل مقابله کنند امکان توجه تخصصی از بین می رود اما این توجه بایستی در برنامه ریزی جهت پاسخگویی مناسب انجام گیرد. [۲]

ساختار سازمانی از طریق طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می نماید. [۳] و از آنجا که قدرت منبع پیشینی و کنترل رفتارهای دیگران می باشد. [۴] می توان گفت ساختار بر قدرت تأثیر دارد. از طرفی قدرت و منابع آن نیز می تواند بر ساختار تأثیر داشته باشد. لذا منابع قدرت مورد استفاده مدیران می تواند افراد، گروهها و به طور کلی سازمان را در راستای تحقق و پیشبرد اهداف سازمانی توانا سازد و یا باز دارد. ساختار و قدرت در تعامل با یکدیگر از هم تأثیر می پذیرند و در عین حال بر هم تأثیر می گذارند. جریان تعاملی حاکم بین آن دو دارای اثرات واگشتی مستقیم و غیر مستقیم نیز می باشد. بدین معنا که نفوذ و کنترل حاصل از ساختار سازمانی و قدرت، تحت تأثیر اثرات ناشی از تعاملات آن دو با همدیگر و با سایر عوامل نیز می باشد. اهمیت این تعاملات از آن است که در شکل دهی و جهت دهی فعالیت و اثربخشی آن در سازمان نقش بسزائی دارد. از طرفی قدرت منجر به تحقق اهداف و رسالتهای سازمانی و نهایتاً بقای سازمان می گردد. از این رو ساختار سازمانی و منابع قدرت به سبب نقش معنادار خود در سازمان، جایگاهی کلیدی می یابند. کسب قدرت و اعمال مؤثر آن نیز برای بقای سیستم در محیط امروز، ضروری است. [۵] زیرا سازمان جهت پویایی و اثربخشی و تحقق کارکردهای شایسته و پایسته خود در اجتماع نیازمند عملکردی کارآمد است؛ و پویایی و کارآمدی عملکرد می تواند از طریق جهت دهی رفتار سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی میسر گردد. قدرت و کاربست آن به عنوان یک مؤلفه و ابزار اساسی در این میان مطرح است و از این طریق نقشی اساسی در تحقق اثربخشی سازمان ایفا می کند. گستره نقش و اهمیت قدرت در سازمانها تا حدی است که صاحب نظرانی چون هال (۲۰۰۲) و تولبرت و هال (۲۰۰۹) قدرت و سازمان را به نوعی همزاد و مترادف هم تلقی می کنند. قدرت پدیده ای رابطه ای است و تا زمانی که به کار گرفته نشود، معنا و مفهومی نمی یابد. [۶، ۷] در واقع قدرت ظرفیتی بالقوه است. [۸] به اعتقاد هافستد، فاصله قدرت، میزان پذیرش نابرابری های نهادها و سازمانهای درون جامعه توسط افراد عادی (فاقد قدرت) است. در واقع، در همه جوامع نابرابری وجود دارد، اما در جوامع با فاصله قدرت کم، نبود تمرکز، سلسله مراتب سازمانی اندک، پذیرش فرودستان به عنوان مشاور و در جوامع با فاصله قدرت بسیار، تمرکز و سلسله مراتب بیشتر وجود دارد. [۹] بطور سنتی، قدرت در سازمان، توان کنترل بر رفتار دیگران است مانند کنترل مدیر بر رفتار زیردست اما در دنیای کسب و کار امروز، تعریف قدرت از داشتن اقتدار بر دیگران به توانایی انجام امور تغییر یافته است. [۱۰] ساختار نیز به عنوان یکی از اجزاء سازمان، از عناصر پیچیدگی، تمرکز و رسمیت تشکیل شده است. ساختار نشان می دهد وظایف چگونه تخصیص داده شود، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد، سازو کارهای هماهنگی رسمی چیست و الگوهای تعاملی سازمانی کدامند [۱۱، ۱۲]. این الگو سازمانی بر اساس الگو مینزبرگ که به آن پروکراسی ماشینی می گویند در سازمانهای دولتی حاکم است که ساختار

غالب، کنترل مستقیم توسط یک فرد (مدیر ارشد) می باشد. [۱۳] ابعاد سازمان به دو گروه ساختاری و محتوایی طبقه بندی می شوند. ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان است که مبنایی به دست می دهد که می توان به آن وسیله سازمان ها را اندازه گیری و باهم مقایسه کرد. در تعیین ابعاد ساختاری سازمان، عوامل بسیاری را برشمرده اند از جمله این عوامل می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه گرایی، حیطه کنترل، تخصص گرایی، استاندارد کردن و حیطه عمودی اشاره کرد. اکثر نظریه پردازان سازمانی از بین عوامل فوق، بر سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. رسمیت به معنای حدی است که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه ها متکی است و میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند. اگر شغل از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت های مربوط به آن شغل و این که چه موقعی باید انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی برخوردار است. [۳] تمرکز سازمانی به این معناست که مرکز ثقل تصمیم گیری در رأس سلسله مراتب سازمانی قرار داشته باشد. به عبارتی، اختیار تصمیم گیری در سازمان، محدود به رأس سازمان بوده و تمامی یا حداقل اکثریت تصمیمات سازمان توسط مدیران ارشد اتخاذ شده و به سطوح سازمان و قاعده هرم سازمانی جریان می یابد. پیچیدگی نیز عبارت است از تقسیم کار، عنوان های شغلی و بخش های متعدد سازمانی و سطوح مختلفی که در سلسله مراتب اختیارات سازمان وجود دارد. [۶] ابعاد محتوایی نیز به اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف و استراتژی های سازمان و فرهنگ بستگی دارد. [۱۴]

همین موضوع نشان می دهد که ساختار بعنوان یک ابزار مهم در سازمانهای دولتی، صحنه پیچیده ای را برای بازی قدرت فراهم می سازد. مدیران و افرادی که پستهای اصلی در راس این ابزار دارند حلقه بازیگران اصلی را شکل می دهند. تمرکززدایی برای تصمیمات مورد نیاز این نتیجه را دارد که هر بازیگر به طرز قابل ملاحظه ای بایستی مدبر باشد، بنابراین قدرت به اشتراک گذاشته می شود و تقسیم کار انجام می پذیرد. مدیران در راس قدرت، وظایف فکری و تدوین راهبرد ها را انجام می دهند در حالی که نیروی کار تمرکز بر روی انجام فعالیتهای اولیه است. قدرت مدیریتی متعلق به پست و مقام سازمان است. وقتی که یک شغل و پست سازمانی ایجاد می شود، برای آن پست و متصدی آن، اختیارات و قدرت مشخصی در نظر گرفته می شود. قدرت مدیریتی شامل، قدرت قانونی، قدرت پاداش و قدرت اجبار می باشد. قدرت شخصی نیز، هیچ ارتباطی به پست و مقام سازمانی ندارد و از ویژگی ها و خصوصیات شخصی افراد نشأت می گیرد و تنها به شخصیت فرد بستگی دارد.

قدرت شخصی نیز به دو صورت قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نمود پیدا می کند. یکی از پارامترهای مهم و تأثیرگذار در قدرت، مسئله "وابستگی" است؛ به عبارت دیگر، «یکی از مهمترین جنبه های قدرت این است که قدرت تابعی از وابستگی است و فهمیدن و درک وابستگی نقش اساسی و مهمی در درک و فهم قدرت دارد». میان وابستگی و قدرت رابطه مستقیمی وجود دارد و بدیهی است که اگر وابستگی "ب" به "الف" بیشتر باشد، در آن صورت، "الف" قدرت بیشتری بر "ب" دارد. چنانکه کسی چیزی داشته باشد که دیگران به آن نیاز دارند، آنان به او وابسته می شوند و او می تواند بر آنها اعمال قدرت کند. هر قدر این وابستگی بیشتر شود، میزان قدرت او بر دیگران نیز بیشتر خواهد شد و بالعکس، هر چه میزان وابستگی کمتر شود، قدرت فرد نیز کاهش می یابد. [۱۰] عوامل متعددی در ایجاد وابستگی دخیل هستند که برخی از آنها عبارتند از: اهمیت، کمیاب بودن و جایگزین نداشتن. اهمیت؛ اولین عامل ایجاد یا تقویت وابستگی، مسئله مهم بودن چیزی است که فرد آن را در اختیار دارد. اگر چیزی که فرد دارد مورد نیاز دیگران نباشد و یا اهمیت چندانی نداشته باشد، آن چیز نمی تواند وابستگی ایجاد کند؛ بنابراین برای ایجاد وابستگی و رسیدن به قدرت باید چیزهایی که فرد بر آنها کنترل دارد، از نظر دیگران مهم باشد. کمیاب بودن بدین معنی که، اگر چیزی به حد وفور وجود داشته باشد، داشتن آن چیز باعث افزایش وابستگی و در نتیجه، افزایش قدرت نمی شود. برای ایجاد وابستگی اولاً، افراد یا سازمانها باید به چیزی احساس نیاز کنند و ثانياً آن چیز به وفور وجود نداشته باشد و تنها فرد یا افراد خاصی آن را داشته باشند. جایگزین نداشتن نیز هر قدر یک منبع ارزشمند، کمتر جایگزین داشته باشد، قدرت دارنده آن منبع

بیشتر و شدیدتر است؛ زیرا وابستگی دیگران به او بیشتر است. به عنوان مثال کارمندی می‌داند که در خارج از سازمان، فرصت‌های زیادی برای کار کردن و استخدام دارد. اگر توسط مافوق خود به خاطر انجام ندادن وظایف خود تهدید به اخراج شود، این تهدید تأثیر چندانی بر او ندارد، زیرا او بر این باور است که امکان یافتن کار در جاهای زیادی برای او فراهم است. در اینجا، کار در سازمان مزبور برای کارمند مورد نظر وابستگی ایجاد نکرده است؛ زیرا او برای کار در این سازمان، جایگزین دارد؛ بنابراین، چون او به سازمان وابستگی ندارد، سازمان نیز نمی‌تواند بر او قدرت چندانی داشته باشد. [۱۵]

به همین منظور مساله اساسی که در ساختار سازمانی سازمانهای دولتی کشور ایران وجود دارد این است که ساختار بصورت سلسله مراتبی و بروکراسی ماشینی در آن حاکم است و قدرت عمودی در سازمان وجود دارد که بایستی همسویی مطلوب و قابل قبولی بین ساختار و قدرت حاکم در سازمانهای دولتی بوجود آید، در همین راستا مقاله حاضر با بیان این مساله که قدرت بر ساختار سازمانی تأثیر بسزایی دارد و با هدف کلی این تحقیق که تعیین همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمانهای دولتی است و اهداف فرعی آن که عبارتند از:

- تعیین رابطه بین قدرت عمودی در ساختار سازمانی و قدرت فردی،
- تعیین رابطه بین قدرت عمودی در ساختار سازمانی و قدرت شغلی،
- تعیین رابطه بین قدرت افقی در ساختار سازمانی و قدرت فردی،
- تعیین رابطه بین قدرت افقی در ساختار سازمانی و قدرت شغلی
- بر آن است تا همسویی قدرت و ساختار را نمایان سازد.

### ۳- مبانی نظری

ساختار منجر به کنترل اعمال اعضای سازمان میگردد. [۳] و میدانی است برای کنشهای سازمانی در سطوح مختلف با چنین تعریفی، ساختار عملاً قلمرو وسیعی مییابد که دارای ابعاد، عناصر و ویژگیهای خاص خود میباشد. بر همین اساس، ساختار سازمانی، بسته به ترکیب ابعاد، عناصر و ویژگیهای خود، در انواع مختلفی متجلی خواهد شد. بدیهی است که هر نوعی نیز به نوبه خود، کارکرد و بالطبع اثرات ویژه خود را خواهد داشت. لذا ملاحظه می‌شود که ساختار سازمانی می‌تواند نقش و اثر تعیین کننده ای در کیفیت عملکرد و اثربخشی سازمان در سطوح و رده های مختلف داشته باشد.

مهمترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به وسیله فنچ و راون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارائه شده است. این دو پژوهشگر توانستند پنج مبانی قدرت شامل قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجباری، قدرت تخصص و قدرت مرجعیت را شناسایی کنند. بر اساس یکی دیگر از نگرش های موجود، در سازمانها قدرت به دو نوع قدرت مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌شود. صرفنظر از اینکه چه شخصی تصدی شغل را بر عهده داشته باشد، به مقام سازمانی تعلق دارد. بنابراین قدرت مقام، همان اختیار سازمانی است. اما صرفنظر از مقام سازمانی افراد، قدرت شخصی به خود افراد تعلق دارد. وجود قدرت شخصی موجب می‌شود کارکنان وفاداری و از خود گذشتگی بیشتری نشان دهند. یولک<sup>۲</sup> نیز دیدگاه جدیدی در زمینه شناخت و چگونگی به کارگیری قدرت ارائه داده است. دیدگاه او دارای دو بعد وابسته به یکدیگر است. اولین بعد حاوی مبانی قدرت، نوع درخواست صاحبان قدرت و نتیجه های احتمالی است که به یکدیگر ارتباط پیدا می‌کند. این نتیجه ها بستگی به منبع قدرت رهبر و چگونگی به کارگیری آن و ویژگی فردی زیردستان دارند. [۱۷،۱۶]

با توجه به این که تا کنون تحقیقی در مورد بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمانهای دولتی در کشور ایران و جهان صورت نگرفته است، تحقیقاتی که نزدیکی بیشتری با پژوهش حاضر دارد به شرح ذیل عنوان می‌گردد:

<sup>1</sup> Fench & Raven

<sup>2</sup> Yulk

روزاوت کانتر در سال ۱۹۷۹ تاکید می کند که مدیران قدرتمند نه فقط شخصا کارهای بسیاری را به انجام می رسانند بلکه اطلاعات و منابع بیشتری در دسترس زیردستان خود قرار می دهند. به همین دلیل کارکنان روسای با قدرت را ترجیح می دهند. زیردستان احساس می کنند هرگاه مدیرشان دارای قدرت بالا باشد، آنان منزلت بالاتر و روحیه بهتری در سازمان دارند. کانتر استدلال می کند که مدیران بی اختیار، مدیرانی ناتوانند که غالباً در سازمانها مدیریت غیر موثر، بی نظمی، دیکتاتوری و مقررات ایجاد می کنند. [۱۰]

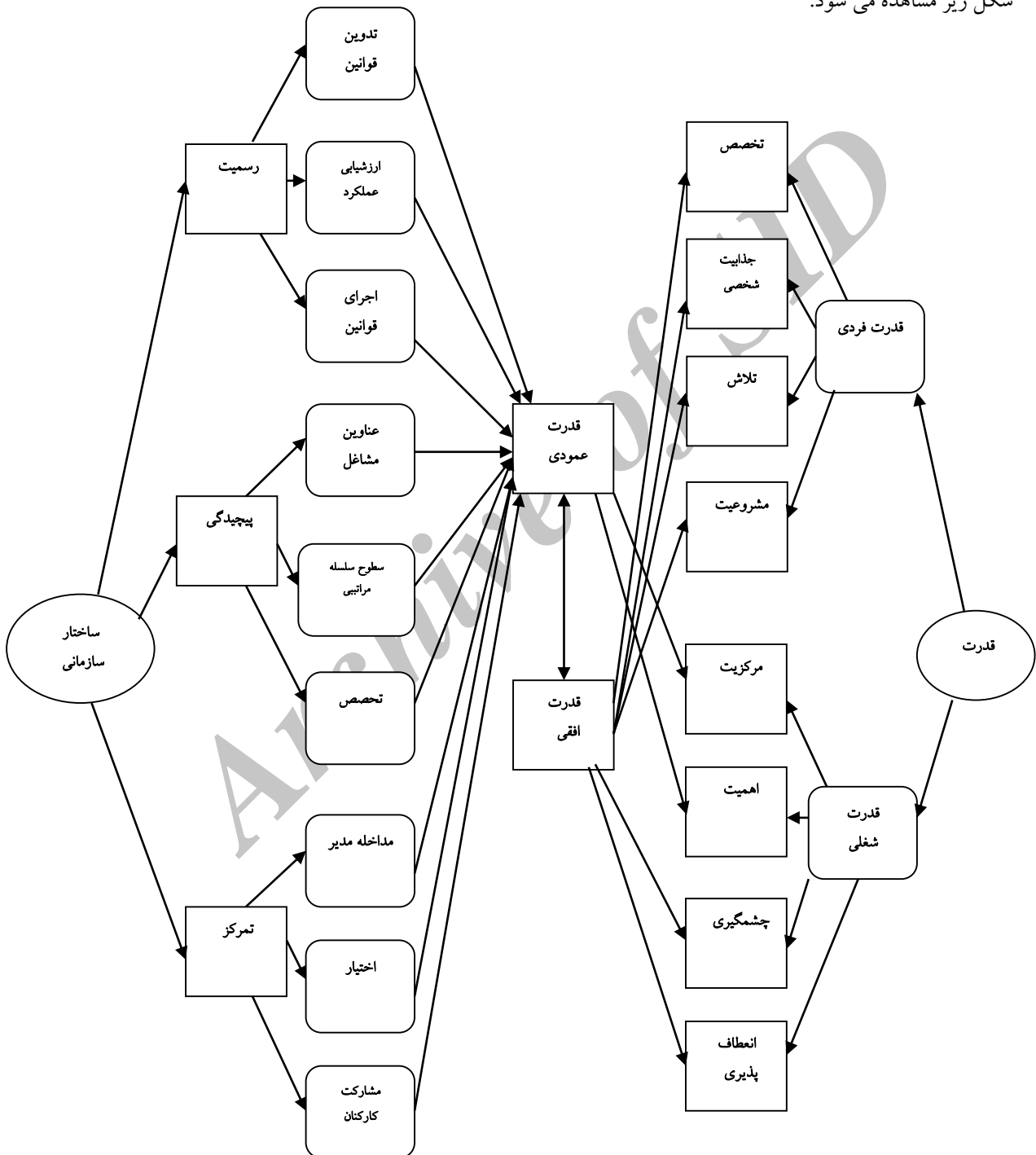
کارانا در سال ۱۹۹۸ عنوان می دارد که ساختار سازمانی شاخص پیکربندی مستمر امور و فعالیت ها است [۱۸] و مهمترین بعد مورد مطالعه قدرت در تمرکز زدایی است، به این معنی که قدرت تصمیم گیری در سطوح بالای سازماندهی صورت پذیرفته و به سطوح پایین تفویض می گردد. [۱۹]. ففر نیز در سال ۱۹۹۲ می گوید، یکی از مهمترین راههای بدست آوردن قدرت در یک سازمان برقراری ایجاد یک شبکه وسیع از وظایف و روابط بین افراد است که در ساختار سازمانی نمود می یابد و نظریه ای که در مرکزیت قرار دارد نظریه ذینفعان راهبردی است، در این نظریه عنوان میگردد، هرچه یک موقعیت شغلی از حیث جریان اطلاعات در سراسر ساختار، مرکزیت بیشتری داشته باشد و هر چه وظایف شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد، قدرت بیشتری کسب خواهد شد. این نظریه استدلال می کند که دلیل توزیع نابرابر قدرت در واحدها و مشاغل به قابلیت کنترل ذینفعان راهبردی (مانند تامین اطلاعات، تخصص و منابع مالی) مربوط می شود. افزایش قدرت یک شغل با افزایش مرکزیت آن در یک سیستم جریان کار، نمایانگر رویکردی بسیار متفاوت از راهبردهای سنتی است. یک ضرورت بسیار مهم برای ایجاد پایگاه قدرت، انعطاف پذیری یا آزادی عمل است. ففر اعتقاد دارد یک پست سازمانی قابل انعطاف و چشمگیر، قواعد یا برنامه های رسمی متعددی برای انجام کارها را دارد. در خصوص اهمیت نیز، قدرت از روابط بین وظایف انجام شده توسط شخص با وظایف اجرا شده توسط دیگر افراد نشات می گیرد. هنگامی که وظیفه ای در یک فرایند کاری به یک پست وابسته باشد این منحصر بفرد بودن باعث می شود شخصی که کارهای مهمی را برای دیگران انجام می دهد قدرتمند باشد در مقابل مرتبط بودن به ارتباط وظیفه با ارزشی که سازمان برای فعالیتهای قابل استمرار می شود مثل سلطه رقابتی. مرکزیت و اهمیت از طریق روابط افقی کسب قدرت می نماید و چشمگیری و انعطاف پذیری به قدرت عمودی (سلسله مراتب) مرتبط است. [۲۰]

ورهوست (۲۰۰۴) در مطالعه ای تحت عنوان پایگاههای قدرت در کانال های بین المللی، ابعاد رفتاری کانالهای توزیع قدرت، مانند استقلال، کنترل، رضایت، اجرا، قدرت و برخورد را بررسی کردند. به عنوان مثال، وابستگی اقتصادی عضو یک کانال بر عضو دیگر به طور معنا داری به استفاده از استراتژی مؤثر قدرت قهریه مربوط است. در نتیجه این تحقیق نشان می دهد که هرچه قدرت گروه بیشتر باشد، احتمال آنکه گروه از قدرت قهریه برای تأثیر در تعاملات خود با اعضای کانال دیگر استفاده کند، بهتر است. استفاده از قدرت قهریه، سطح برخورد بین کانال را افزایش می دهد و یا به نارضایتی دوجانبه گروه منجر می شود. چنین نتایج ناکارآمدی می تواند عملکرد کانال را کاهش دهد. از طرف دیگر، تمرین قدرت در حالت مثبت به رضایت ختم می شود که خود به نتایج مهم بر عملکرد کانال منجر می شود. [۲۱]. در تحقیقات داخلی، سالاری با راهنمایی دکتر نایب زاده در سال ۱۳۸۶ تحقیقی در مورد رابطه بین راهبرد و ساختار با عملکرد در شرکتهای اشاره ای به تأثیر قدرت بر ساختار نموده است [۲۲]. دلوی و آقا داود نیز در مقاله ای به بررسی اثرات دیدگاه قدرت-کنترل بر ساختار سازمانی عنوان نموده اند که مؤلفه های دیدگاه قدرت-کنترل شامل تصمیم گیریهای غیر عقلانی، ائتلاف حاکم، منافع نامسو و قدرت در شرکت مخابرات استان اصفهان بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است. [۲۳]

همچنین در سال ۱۳۹۰ ترک زاده و همکارانش تحقیقی در مورد رابطه نوع ساختار سازمانی با منابع قدرت را در دانشگاه شیراز انجام داده است و به این نتیجه رسیده که ساختار تواناساز منبع قدرت پاداش را می طلبد و رابطه مثبت و معنی داری را با تخصص، چیرگی محیط، اخلاق و مشروعیت دارد. [۲۴] اما تا به حال تحقیقی در زمینه تناسب سازی و همسویی ساختار سازمانی با قدرت

صورت نگرفته و الگویی طراحی نشده است ، به همین منظور این مقاله به طراحی الگویی جهت همسویی ساختار سازمانی با قدرت حاکم در سازمان پرداخته است.

در راستای قدرت حاکم در سازمان دو عامل اساسی در نظر گرفته می شود ، قدرت فردی و قدرت شغلی . اگر مدیری بخواهد پایگاه قدرت نیرومندی را برای خود بنا کند باید هر دو منبع را بطور کامل توسعه دهد . [۲۶،۲۵،۲۰] قدرت فردی در تخصص ، جذابیت شخصی ، تلاش و مشروعیت خود را نشان می دهد و قدرت شغلی در مرکزیت و اهمیت و چشمگیری و انعطاف پذیری شغل نمود می یابد و در ساختار سازمانی که می تواند نمود قدرت در سازمان باشد بر پیچیدگی ، تمرکز و رسمیت استوار است که ساختار وظیفه ای و هرمی را نمایان می سازد. بر همین اساس الگویی مفهومی جهت همسویی قدرت با ساختار سازمانی در شکل زیر مشاهده می شود.



شکل ۱- الگوی همسویی ساختار سازمانی و قدرت بر اساس نظریه فقر ۱۹۹۲

## ۴- روش شناسی

روش تحقیق در این مقاله از نظر راهبرد، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر مسیر اجرا، پیمایشی می باشد. این تحقیق از نظر زمان مورد بررسی حال نگر و از نظر شیوه جمع آوری داده ها از نوع کمی و از نظر مقطع زمانی مورد بررسی از نوع تحقیق مقطعی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق مدیران ارشد و میانی شرکت ارتباطات زیرساخت در نظر گرفته شده که شامل ۶۰ نفر می باشند و روش نمونه گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران ۵۲ نفر انتخاب شدند که بصورت سیستماتیک انتخاب شده اند.

در این تحقیق برای گردآوری داده های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه با توجه به اهداف تحقیق و اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیات پژوهش تنظیم گردید. برای سنجش صفت های نهفته یا مکنون از مقیاس های مرتبط استفاده شد. به منظور تهیه و تنظیم پرسشنامه، نخست پرسشنامه مقدماتی با توجه به اهداف کلی و اختصاصی، متغیرها و فرضیات تحقیق طراحی گردید. برای تعیین اعتبار اولیه ابزار تحقیق از روایی صوری استفاده شد. لذا پرسشنامه در اختیار مدیران ارشد شرکت ارتباطات زیرساخت قرار گرفت و اصلاحات اعمال گردید. سپس جهت تعیین پایایی اولیه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.87$ ) نشان داد که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بود.

برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از نرم افزار SPSS استفاده گردید. که از آزمون های میانگین و انحراف معیار جهت امار توصیفی استفاده و در آمار استنباطی از آزمون های کلموگروف - اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع داده ها و آزمون رابطه پیرسون، آزمون تحلیل رگرسیون و آزمون تی مستقل جهت تحلیل فرضیه ها استفاده گردید.

## ۵- تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. در تجزیه و تحلیل آمار توصیفی در خصوص تحصیلات نمونه های آماری تحقیق نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به مقطع تحصیلی لیسانس با ۵۵.۶٪ بود. کمترین فراوانی مربوط به مقطع تحصیلی دکتری با ۱.۸٪ می باشد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بیشترین میزان سابقه کار مربوط به محدوده ۲۴-۱۹ سال با ۲۸.۲٪ بود و کمترین میزان سابقه کار مربوط به محدوده ۱۲-۷ سال با ۱۵.۸ درصد می باشد. در تجزیه و تحلیل میانگین مولفه ها، بازرگان و همکارانش (۱۳۸۶) معتقدند که با توجه به میانگین های عددی به دست آمده از مقیاس پنج ارزشی لیکرت، در سه سطح نامطلوب (پائین) شامل میانگین های عددی بین ۱ تا ۲.۳۳، نسبتاً مطلوب (متوسط) شامل میانگین های عددی بین ۲.۳۳ تا ۳.۶۶، و مطلوب (بالا) شامل میانگین های عددی بین ۳.۶۶ تا ۵، طبقه بندی می شوند.

میانگین به دست آمده در مؤلفه تلاش (۳.۵۷)، جذابیت شخصی (۳.۲۲) و چشمگیری (۳.۱۶) نشان داد که از دیدگاه مدیران، تلاش و جذابیت شخصی و چشمگیری در حد متوسط نمود قدرت در ساختار سازمانی را مشخص می کند و همچنین میانگین های به دست آمده در مؤلفه های مرکزیت (۴.۴۱)، مشروعیت (۳.۸۰)، تخصص (۳.۷۱)، اهمیت (۴.۰۸) و انعطاف پذیری (۳.۶۸) نشان داد که این مولفه ها در سطح مطلوبی نمود قدرت در ساختار سازمانی را مشخص می کنند.

در بخش آمار استنباطی قبل از آزمون فرضیه ها برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد که توزیع داده ها بالاتر ۰.۰۵ بوده و توزیع داده ها نرمال می باشد. به همین دلیل برای همبستگی مولفه ها از آزمون پیرسون استفاده می گردد. ضریب همبستگی حاصل از آزمون همبستگی پیرسون ( $r = 0.278$ ) نشان داد که رابطه دوطرفه مثبت و معنی داری بین قدرت عمودی در ساختار سازمانی و قدرت فردی و همچنین قدرت شغلی وجود دارد. بدین معنی که با ارتقاء قدرت عمودی در ساختار سازمانی، قدرت فردی و قدرت شغلی نیز افزایش می یابد و همچنین رابطه دوطرفه مثبت و معنی داری نیز در بین قدرت افقی در ساختار سازمانی و قدرت شغلی (چشمگیری و انعطاف پذیری) وجود دارد.

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام برای پیش بینی قدرت در ساختار سازمانی از روی مؤلفه‌های قدرت فردی و قدرت شغلی نشان داد که از بین مؤلفه‌های مورد بررسی در تحقیق مربوط به قدرت فردی (تخصص، جذابیت شغلی، تلاش و مشروعیت) تنها مؤلفه مشروعیت از نظر آماری قابلیت پیش بینی قدرت فردی را دارد و از بین مؤلفه‌های مورد بررسی در تحقیق مربوط به قدرت شغلی (مرکزیت، اهمیت، چشمگیری و انعطاف پذیری) تنها مؤلفه مرکزیت از نظر آماری قابلیت پیش بینی قدرت شغلی را دارد. در آزمون t نتایج قدرت فردی در ساختار سازمانی به شرح ذیل نشان داده شد:

جدول ۱- نتایج آزمون t بر اساس تاثیر قدرت فردی در ساختار سازمانی

Test Value = 3						مؤلفه های قدرت فردی
۹۵ درصد حد اطمینان		میانگین تفاوت ها	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
0.001	0.0008	3.89	0.001	51	2.12	تخصص
0.01	0.007	3.01	0.000	51	1.99	جذابیت شخصی
0.02	0.003	3.24	0.002	51	2.01	تلاش
0.001	0.0008	3.49	0.000	51	2.32	مشروعیت

در جدول فوق همه مؤلفه های قدرت فردی می توانند در قدرت عمودی و افقی ساختار سازمانی تاثیر گذار باشند و مشروعیت که بالاتر از ۱.۹۶ می باشد و از همه مؤلفه ها بالاتر است می توان گفت در قدرت فردی مشروعیت بر ساختار سازمانی تاثیر گذار است. در آزمون t نتایج قدرت شغلی در ساختار سازمانی به شرح ذیل نشان داده شد:

جدول ۲- نتایج آزمون t بر اساس تاثیر قدرت شغلی در ساختار سازمانی

Test Value = 3						مؤلفه های قدرت شغلی
۹۵ درصد حد اطمینان		میانگین تفاوت ها	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
0.001	0.0005	4.12	0.001	51	3.01	مرکزیت
0.003	0.0006	3.99	0.001	51	2.16	اهمیت
0.004	0.0008	3.12	0.000	51	2.02	چشمگیری
0.004	0.0008	3.46	0.000	51	2.03	انعطاف پذیری

در جدول فوق همه مؤلفه های قدرت شغلی می توانند در قدرت عمودی و افقی ساختار سازمانی تاثیر گذار باشند و مرکزیت که بالاتر از ۱.۹۶ می باشد و از همه مؤلفه ها بالاتر است می توان گفت در قدرت شغلی، مرکزیت بر ساختار سازمانی تاثیر گذار و دارای اهمیت است.

#### ۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

##### الف) نتیجه گیری:

بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده در آزمون های بعمل آمده مشاهده گردید که قدرت در سازمان که به صورت قدرت فردی و قدرت شغلی می باشد و این قدرت می تواند در مسیرهای روبه بالا و پایین و نیز افقی در ساختار سازمانی اعمال گردد می تواند در متعادل نمودن ساختار تاثیر بسزایی داشته باشد. در ساختار سازمانی در سطح عمودی که با رسمیت، پیچیدگی و تمرکز همراه است، می توان گفت مدیران ارشد و میانی هر سازمانی با قدرتی که در اختیار دارند اعم از قدرت فردی و قدرت شغلی بر رسمیت، پیچیدگی و تمرکز احاطه می یابند. بر اساس این پژوهش نیز، ساختار سازمانی با در نظر گرفتن قدرت عمودی که



مدیران ارشد و میانی اعمال می کنند بایستی قدرت فردی آنها را از نظر تخصص و مشروعیت بالا برده تارسمیت و پیچیدگی و تمرکز در سازمان متعادل گردد و همچنین در ساختار حاکم بر سازمان با در نظر گرفتن قدرت شغلی مدیران ارشد و میانی از مرکزیت آنها می تواند تعادل در ساختار را ایجاد نماید. شایان ذکر است تا کنون هیچ پژوهشی در اینباره انجام نشده است و فقط پایان نامه آقای محمد سالاری با راهنمایی سرکار خانم دکتر نایب زاده با موضوع رابطه بین تناسب راهبرد و ساختار با عملکرد در شرکتها، اشاره ای به اینکه قدرت، تجربه و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکتها تاثیر گذار بوده و تناسب راهبرد و ساختار را در بردارد، نموده است.

#### ب) پیشنهاد:

بر اساس یافته های پژوهش که نشان داد در بین مولفه های قدرت فردی، مشروعیت بیشترین تاثیر گذاری را بر ساختار سازمانی خواهد داشت و همچنین در قدرت شغلی، مرکزیت بیشترین تاثیر گذاری را دارد، پیشنهاد می شود، مدیران ارشد و میانی سازمانهای دولتی جهت همسویی ساختار سازمانی با قدرت حاکم در سازمان توجه بیشتری بر مشروعیت افراد و مرکزیت بودن شغل نمایند. این مورد مستلزم آن است که افراد جهت بالاتر نمودن قدرت فردی و شغلی خود بر تخصص و انعطاف پذیری اهمیت بیشتری را بدهند. این امر باعث می گردد که ساختار سازمانی نیز بر اساس مرکزیت شغلی نمود یابد. همچنین پیشنهاد می گردد جهت کاهش پیچیدگی در سازمانهای دولتی ارزشهایی همچون مشروعیت، تلاش، چشمگیری شغلی در بین مدیران بیشتر گردد و جهت تمرکززدایی نیز مدیران ارشد و میانی با تفویض اختیار خود به کارکنانی که تلاش بیشتری در شغل خود دارند و مشاغلی که در مرکزیت قرار می گیرند این امر را تسهیل می نمایند.

#### ۷- مراجع

۱. معینی شهرکی، هاجر و همکاران، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۶، ص ۱۹۳-۱۶۵
۲. ویت، باب دو و میر، ران، (۱۳۹۴)، «راهبرد - فرایند، محتوا، زمینه»، ترجمه ناصر پور صادق و اصغر جهانگیر، چاپ اول، نشر واژگان
3. Robbins. S. P., Judge, T. (2009). Organizational Behavior, 13th Ed. New dehli: Prentice Hall of India.
4. Raub, S, Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra- role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values, human relations, 63(11), 1743-1770.
5. Mccellelland .D. C., Burnham D. H. (2003). The Effective Use of Power, in Management for Science and Engineering, fall, 2003, Revited at: [http://python.rice.edu/~arb/courses/750\\_03\\_chapt8.pdf](http://python.rice.edu/~arb/courses/750_03_chapt8.pdf), Apr. 2010.
6. Hall, Stuart(2004): Gramsci's relevance for the study of race and ethnicity, in book of Critical Dialogues in Cultural Studies, published in the Taylor & Francis e-Library. B
7. Tolbert S, P, Hall H, R. (2009). Organizations structures, processes and outcomes, 10th ed. Upper Saddle River, New jersey: Pearson Prentice Hall.
8. Robbins .S p, . (2001). Organizational Behavior, 9th ed. New dehli: prentice Hall of India.
۹. شمس، عبدالحمید، (۱۳۹۰)، مقدمه ای بر مهندسی نظام کنترل و نظارت برای جلوگیری از پیدایش فساد نظام مند، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره بیست و پنجم، شماره ۱
۱۰. وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس، (۱۳۸۱)، «مهارتهای کسب قدرت و اعمال نفوذ»، ترجمه محمدعلی بابایی، چاپ اول، نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
۱۱. رابینز، استیفن، (۱۳۹۱)، «تئوری سازمان»، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ سی و ششم، تهران، نشر صفار

12. Robbins, Stephen P ,(1993), Organization Behavior , 6th edition , englewood cliffs , New jersey , prentice-hall Inc
13. Mintzberg, Henry , (1963) , Power in and around organization , , englewood cliffs , New jersey , prentice-hall
۱۴. کسرائی، احمدرضا و علیرحیمی، محمدمهدی، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴
۱۵. خورشیدی، عباس، ۱۳۸۹، رفتار سازمانی، چاپ اول، نشر یسپرون
16. French, J.R., Raven, B. (2000). The bases of social power, In D. cartwright, studies in social power (Ann arbor: University of Michigan, institute for social research.
17. Yukl G. (1982) Managerial leadership and the effective principal. Educ Resourc Inform Center (EQIC); 1982.
18. Caruana A, Morris MH, Vella AJ. (1998), The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. J Small Bus Manage;36(1):16-29.
19. Kanter ,R,(1979), Power failures in management circuits, Harvard business review, 57:65-75
20. Pfeffer, J, (1979), The external control of organization , N.Y, Harper and row
21. Verhost, K. (2004). Effects of alimony, performance contracting and competition the performance of a public agency: a case study. Available at: WWW.Redova.com.
۲۲. سالاری، (۱۳۸۶)، رابطه بین راهبرد و ساختار با عملکرد در شرکتهای مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی
۲۳. دلوی و آقادات، (۱۳۹۱)، «بررسی اثرات دیدگاه قدرت - کنترل بر ساختار سازمانی»، مخابرات استان اصفهان
۲۴. ترک زاده و همکاران، (۱۳۹۰)، رابطه نوع ساختار سازمانی با منابع قدرت، مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز
25. Kotter ,J,P,(1977), Power dependence and effective management. Harvard business review, 55:125-136
26. Daft RL. (1995), Organizational theory and design. St. Paul: West Publishing

Archive of SID

## پرسشنامه پژوهش

## به نام خدا

## با سلام و احترام

خواهشمند است پرسشنامه حاضر را که به منظور « بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمانهای دولتی » تهیه و تدوین شده است را مطالعه نموده و به همه سوالات با دقت پاسخ دهید. بدیهی است پاسخهای دقیق و روشن شما می تواند ما را در دستیابی به تحقیق مورد نظر یاری رساند، پیشاپیش از حسن همکاری و بذل توجه شما تشکر و قدردانی می نمایم.

الف - میزان تحصیلات:				
<input type="checkbox"/> دکتر	<input type="checkbox"/> فوق لیسانس	<input type="checkbox"/> لیسانس	<input type="checkbox"/> فوق دیپلم	<input type="checkbox"/> زیر دیپلم و دیپلم
ب - سابقه کار:				
<input type="checkbox"/> ۱ تا ۶ سال	<input type="checkbox"/> ۷ تا ۱۲ سال	<input type="checkbox"/> ۱۳ تا ۱۸ سال	<input type="checkbox"/> ۱۹ تا ۲۴ سال	<input type="checkbox"/> ۲۴ سال و بالاتر
ج - سن:				
<input type="checkbox"/> کمتر از ۳۰	<input type="checkbox"/> ۳۰-۴۰	<input type="checkbox"/> ۴۰-۵۰	<input type="checkbox"/> بالاتر از ۵۰	
د - جنس:				
<input type="checkbox"/> زن		<input type="checkbox"/> مرد		
ه - سمت:				
<input type="checkbox"/> کارمند اداری		<input type="checkbox"/> کارشناس	<input type="checkbox"/> کارشناس مسئول	<input type="checkbox"/> رئیس / مدیر
و - محل خدمت:				

ردیف	گزاره	به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟				
<b>قدرت حاکم در سازمان</b>						
<b>قدرت فردی</b>						
۱	همواره سعی می کنم تا تخصص خود را در زمینه کاری افزایش دهم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۲	سخت تلاش می کنم که ظاهر خود را تقویت کنم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۳	همیشه از خود رفتار دوستانه و صادقانه در برابر دیگران از خود بروز دهم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۴	همواره تلاش و ابتکار عمل بیش از حد انتظار از کار خود ارائه می دهم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۵	همواره از فعالیتهای رسمی در سازمان حمایت می کنم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۶	همواره دیگران را تشویق می کنم که با فعالیتهای خود از ارزشهای مهم سازمان حمایت کنند	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
<b>قدرت شغلی</b>						
۷	با همه افراد سازمان در سطوح مختلف شبکه ارتباطی وسیع ایجاد می کنم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۸	سعی و تلاش در برآورده کردن نیازهای دیگران می کنم	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای افرادی که موفقیت‌های مهمی کسب می کنند معمولاً یادداشتهای شخصی ارسال می کنم	۹
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره سعی می کنم در کار خود ایده های جدید و نو داده و کارهای عادی و تکراری را به حداقل برسانم	۱۰
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره جنبه های جدید کاری خود را به مدیر ارشد گزارش می دهم	۱۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	شغل من از تنوع بسیاری برخوردار است	۱۲
<b>قدرت عمودی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	دیگران را متقاعد می کنم که بر اهداف و موفقیت سازمان تمرکز کنند	۱۳
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	دیگران را وادار به تائید و موافق من برآیند	۱۴
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	روشهای غیر مستقیم و عوام فریبانه را در کار استفاده می کنم	۱۵
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در صورتی که فردی از تاکتیک مذاکره پرفشار استفاده کند ، کار او را رد می کنم	۱۶
<b>قدرت افقی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	درخواستهای منطقی را قبول می کنم	۱۷
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	با اعمال نفوذی که به دیگران دارم احساس آرامش می کنم	۱۸
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره سعی میکنم تا موضوعاتی را تعیین کنم که مورد توجه دیگران قرار دارد .	۱۹
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	معمولاً به اطلاعات حقیقی و دلایل تاکید می کنم	۲۰

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
<b>ساختار سازمانی حاکم در سازمان</b>						
<b>رسمیت</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سازمان قوانین و سیاست های مکتوب زیادی دارد	۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای مشاغل سازمانی شرح شغل مکتوب و کاملی وجود دارد	۲
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سازمان برای هر نفر سابقه کامل و مکتوبی حفظ کرده است	۳
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برنامه رسمی برای مشاغل جدید در این سازمان وجود دارد	۴
<b>پپچیدگی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	تا زمانی که مدیران تصمیمی را تصویب نکنند اقدامی صورت نمی پذیرد	۵
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	وقتی تصمیمی گرفته می شود دلسردی در افراد وجود دارد	۶

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای پاسخ نهایی موضوعات کوچک نیز باید به مقام بالاتر رجوع شود	۷
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	قبل از هر کاری باید از مقام بالاتر اجازه گرفت	۸
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	هر تصمیمی گرفته می شود باید به تصویب مقام بالاتر برسد	۹
<b>تمرکز</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در تصمیم گیری های مربوط به برنامه های جدید مشارکت کارکنان وجود دارد	۱۰
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در تصمیم گیری های مربوط به سیاست های جدید مشارکت کارکنان وجود دارد	۱۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	اختیار استخدام کارکنان جدید در راس سازمان متمرکز است	۱۲
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در همه تصمیم گیری های سازمان مدیریت عالی دخالت دارد و باید به صورت مکتوب گزارش شده و تائید گرفته شود	۱۳

الف - میزان تحصیلات:

زیر دیپلم و دیپلم   
  فوق دیپلم   
  لیسانس   
  فوق لیسانس   
  دکترا

ب - سابقه کار:

۱ تا ۶ سال   
  ۷ تا ۱۲ سال   
  ۱۳ تا ۱۸ سال   
  ۱۹ تا ۲۴ سال   
  ۲۴ سال و بالاتر

ج - سن:

کمتر از ۳۰   
  ۳۰-۴۰   
  ۴۰-۵۰   
  بالاتر از ۵۰

د - جنس:

زن   
  مرد

ه - سمت:

کارمند اداری   
  کارشناس   
  کارشناس مسئول   
  رئیس / مدیر

و - محل خدمت:

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
<b>قدرت حاکم در سازمان</b>						
<b>قدرت فردی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره سعی می کنم تا تخصص خود را در زمینه کاری افزایش دهم	۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سخت تلاش می کنم که ظاهر خود را تقویت کنم	۲
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همیشه از خود رفتار دوستانه و صادقانه در برابر دیگران از خود بروز دهم	۳
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره تلاش و ابتکار عمل بیش از حد انتظار از کار خود ارائه می دهم	۴
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره از فعالیتهای رسمی در سازمان حمایت می کنم	۵

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره دیگران را تشویق می کنم که با فعالیتهای خود از ارزشهای مهم سازمان حمایت کنند	۶
<b>قدرت شغلی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	با همه افراد سازمان در سطوح مختلف شبکه ارتباطی وسیع ایجاد می کنم	۷
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سعی و تلاش در برآورده کردن نیازهای دیگران می کنم	۸
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای افرادی که موفقیتهای مهمی کسب می کنند معمولاً یادداشتهای شخصی ارسال می کنم	۹
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره سعی می کنم در کار خود ایده های جدید و نو داده و کارهای عادی و تکراری را به حداقل برسانم	۱۰
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره جنبه های جدید کاری خود را به مدیر ارشد گزارش می دهم	۱۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	شغل من از تنوع بسیاری برخوردار است	۱۲
<b>قدرت عمودی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	دیگران را متقاعد می کنم که بر اهداف و موفقیت سازمان تمرکز کنند	۱۳
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	دیگران را وادار به تائید و موافق من برآیند	۱۴
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	روشهای غیر مستقیم و عوام فریبانه را در کار استفاده می کنم	۱۵
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در صورتی که فردی از تاکتیک مذاکره پرفشار استفاده کند، کار او را رد می کنم	۱۶
<b>قدرت افقی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	درخواستهای منطقی را قبول می کنم	۱۷
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	با اعمال نفوذی که به دیگران دارم احساس آرامش می کنم	۱۸
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	همواره سعی میکنم تا موضوعاتی را تعیین کنم که مورد توجه دیگران قرار دارد.	۱۹
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	معمولاً به اطلاعات حقیقی و دلایل تاکید می کنم	۲۰

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
<b>ساختار سازمانی حاکم در سازمان</b>						
<b>رسمیت</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سازمان قوانین و سیاست های مکتوب زیادی دارد	۱

به چه میزان این آیتم در سازمان شما اتفاق می افتد؟					گزاره	ردیف
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای مشاغل سازمانی شرح شغل مکتوب و کاملی وجود دارد	۲
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سازمان برای هر نفر سابقه کامل و مکتوبی حفظ کرده است	۳
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برنامه رسمی برای مشاغل جدید در این سازمان وجود دارد	۴
<b>پیچیدگی</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	تا زمانی که مدیران تصمیمی را تصویب نکنند اقدامی صورت نمی پذیرد	۵
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	وقتی تصمیمی گرفته می شود دلسردی در افراد وجود دارد	۶
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	برای پاسخ نهایی موضوعات کوچک نیز باید به مقام بالاتر رجوع شود	۷
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	قبل از هر کاری باید از مقام بالاتر اجازه گرفت	۸
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	هر تصمیمی گرفته می شود باید به تصویب مقام بالاتر برسد	۹
<b>تمرکز</b>						
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در تصمیم گیری های مربوط به برنامه های جدید مشارکت کارکنان وجود دارد	۱۰
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در تصمیم گیری های مربوط به سیاست های جدید مشارکت کارکنان وجود دارد	۱۱
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	اختیار استخدام کارکنان جدید در راس سازمان متمرکز است	۱۲
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	در همه تصمیم گیری های سازمان مدیریت عالی دخالت دارد و باید به صورت مکتوب گزارش شده و تائید گرفته شود	۱۳