

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست‌ویکم - بهار ۱۳۸۸

صص ۱۰۰ - ۷۹

## رابطه بین منابع قدرت مدیر و انواع فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه و راهنمایی شهرستان خمین

نقیسه سهرابی<sup>۱</sup> - بدری شاه طالبی<sup>۲</sup> - غلامرضا احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی «رابطه بین منابع قدرت مدیران و نوع فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه و راهنمایی شهرستان خمین بود. عوامل قدرت مورد مطالعه عبارت بود از: قانونی، پاداش، اجبار، تخصصی و مرجعیت و نوع فرهنگ سازمانی ثبات، مشارکتی، انعطاف‌پذیری و رسالتی. روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی و جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان راهنمایی و دبیران (۲۹۰ نفر) شهرستان خمین در سال ۸۸-۸۷ تشکیل می‌دادند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۱۲۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته منابع قدرت با ۲۱ سؤال بسته‌پاسخ و پرسشنامه فرهنگ سازمانی با ۳۰ سؤال بسته‌پاسخ تدوین گردید. روایی پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری

\*. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی می‌باشد.

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (نویسنده مسؤل)

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان Email: b\_shahtalebi 2005@ yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

از نظر آزمودنی‌ها و متخصصان صاحب‌نظر و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۶ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون ضریب همبستگی کانونی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین قدرت قانونی با فرهنگ سازمانی ثبات و مشارکتی رابطه وجود دارد، در صورتی که بین قدرت قانونی با فرهنگ انعطاف‌پذیری و رسالتی رابطه‌ای وجود ندارد. همچنین بین قدرت پاداش، تخصص و مرجعیت با تمام انواع فرهنگ سازمانی رابطه معنادار وجود داشت. **کلید واژه‌ها:** منابع قدرت مدیر، فرهنگ سازمانی، دبیر متوسطه، دبیر راهنمایی.

#### مقدمه

کمیاب‌ترین منبع در دنیای امروز استعداد رهبری است که قابلیت هدایت مستمر سازمانها به سمت برنده شدن در دنیای فردا را داشته باشد، افراد و سازمانهایی که موتور رهبری را می‌سازند و در توسعه رهبران سرمایه‌گذاری می‌کنند یک مزیت رقابتی پایدار دارند. سازمانها به این دلیل برنده هستند که رهبران توانمندی نه فقط در رأس سازمان، بلکه در تمام سطوح دارند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷).

بدون تردید مدیریت موتور توسعه است، اما توسعه در کار گروهی و سازمانی است و به سامان رسیدن فعالیتهای گروهی و سازمانی مستلزم مدیریت اثربخش است. بدون شک همکاری با دیگران و نفوذ داشتن روی دیگران برای ادای مسؤلیت و انجام وظایفی که به عهده مدیر است، امری لازم و ضروری است و این موضوعی است که به اثربخشی رهبری می‌انجامد (صادقی، ۱۳۸۵). واضح است که رهبران برای مؤثر بودن و اثربخشی به ابزارهای متفاوتی نیاز دارند و قدرت یکی از ابزارهای مؤثر بودن رهبران است. در رهبری آنچه مهم است فرایند نفوذ و اعمال قدرت بر دیگران است. نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ سبک رهبری نامیده می‌شود. نفوذ بر دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد و ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است (زارع و همکاران، ۱۳۸۷).

به زعم فرنچ و ریون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) قدرت عبارت است از عمل و نفوذ بالقوه‌ای که دارنده آن می‌تواند آن را بر دیگران اعمال کند.

---

1. French & Raven

به عبارت دیگر نفوذ عبارت است از تأثیر یک طرف «عامل» بر طرف دیگر «هدف» و نفوذ بر انگیزش و رفتار افراد یا نفوذ بر رخدادها و اشیاء (طرقی و اسماعیلی، ۱۳۸۶).  
سنیور و فلمینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در کتاب خود قدرت را چنین تعریف می‌کنند: «قدرت عبارت است از توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات، غلبه بر مقاومتها و رسیدن به انجام کارهایی که اگر غیر از این بود، انجام نمی‌دادند».

صاحب‌نظران مختلف تقسیم‌بندی‌های متعددی از منابع قدرت ارائه داده‌اند. یکی از مهمترین طبقه‌بندی‌ها از قدرت، طبقه‌بندی فرنچ و ریون است. آنها پنج منبع یا پایگاه قدرت را شناسایی کرده‌اند. این جنبه‌های قدرت در انواع روابط انسانی وجود دارد (فخیمی، ۱۳۸۵). در یک سازمان امکان دارد هر منبعی از قدرت در همه سطوح وجود داشته باشد. این منابع قدرت عبارت‌اند از:

۱- **قدرت قانونی:** قدرتی است که از مقام و موقعیت فرد در سازمان ناشی می‌شود. این قدرت زمانی وجود دارد که زبردست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قایل می‌شود که دستور بدهد و یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور یا اعمال نفوذ می‌داند. در محدوده‌های مشخص می‌توان این نوع قدرت را بدین‌گونه تعبیر کرد که زبردست یا کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد، چنین تعهدی دارد یا مجبور است که آن قدرت را بپذیرد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹).

میزان قدرت قانونی برحسب نوع سازمان تغییر می‌کند. قدرت قانونی در سازمانهای نظامی که در ماهیت هر مقام سازمانی نهفته است، به دقت مشخص شده، به‌طور وسیع شناخته شده و به‌شدت از آن اطاعت می‌شود (مورهد و گریفین<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴، ص ۳۸۲).  
استفاده مستمر و مبرم از قدرت قانونی دارای آثار زیر است:

الف) دلسردی، بی‌تفاوتی و در نهایت احساس بی‌اعتبار شدن این نوع قدرت از دید کارکنان.

ب) کاربرد این نوع قدرت چنانچه توأم با قدرت تخصصی نباشد، باعث هدر رفتن نیروی انسانی می‌شود.

1. Senior, F & Fleming, J

2. Moorhead & Grifeen

ج) کاربرد این نوع قدرت ممکن است متضاد با فلسفه جدید مدیریت در زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سازمان باشد.

د) اتکای صرف به این قدرت باعث عدم تمکین کارکنان و در نهایت نارضایتی می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۶).

۲- **قدرت پاداش:** قدرت پاداش بر این اساس قرار دارد که یک نفر (اعمال‌کننده نفوذ) این توانایی را دارد که بر فرد دیگری (کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد) به سبب اجرای دستورات یا انجام دادن کارها پاداش بدهد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹).

قدرت پاداش برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش‌هایی که برای دیگران ارزش دارد، سنجیده می‌شود (مورهد، ۱۳۸۴، ص ۴۰۶).

از دیدگاه فرنچ و ریون (۱۹۵۹) قدرت پاداش منجر به پذیرش ساده افراد می‌شود که تاحدودی تعهد را به وجود می‌آورد و مقاومت کارکنان نیز در برابر قدرت پاداش به حداقل می‌رسد و عدم مقاومت ساده کارکنان باعث به وجود آمدن فضای نسبتاً باز می‌شود.

«قدرت پاداش زمانی تقویت خواهد شد که افراد توانایی دادن پاداش را در مدیر ببینند» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰، ص ۲۹۶).

اتکای به این نوع قدرت، سازمان را با مشکلات زیر روبه‌رو می‌کند:

الف) استفاده دایمی از امکاناتی چون ارتقا و اعطای پاداش مادی لزوماً همیشه در اختیار مدیران نیست، به‌خصوص در سازمانهایی که اتحادیه‌های کارگری و یا گروههای غیررسمی، نفوذ زیادی دارند.

ب) آثار استفاده از این نوع قدرت کوتاه‌مدت است.

ج) کارکنان ممکن است فکر کنند که مدیران با استفاده از این نوع پاداش می‌خواهند آنان را دستاویز خود قرار داده و آن را جدی نگیرند (مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۵).

۳- **قدرت اجبار:** زمانی پدید می‌آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد، استفاده از قدرت اجباری به قیمت رنجش و دشمنی کارکنان تمام خواهد شد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴، ص ۳۸۵).

این نوع قدرت مبتنی بر توانایی شخص به تنبیه شخص دیگر، در صورت اطاعت نکردن یا انجام ندادن وظیفه در سازمانها است و از محروم کردن از امتیازات کوچک شغلی تا اخراج از کار، دامنه تنبیه را تشکیل می‌دهد (علاقه‌بند، ۱۳۸۲).

اجرای قدرت اجبار به‌طور مستمر و مداوم باعث دلسردی، ترس، یأس و در نهایت پایین آوردن کارایی و عملکرد در سازمان، نارضایتی و ترک سازمانی خواهد شد (مشبکی، ۱۳۸۵). نکته‌ای که می‌توان گفت این است که سازمانهایی که براساس مدیریت قدیمی اداره می‌شوند بیشتر از این روش استفاده می‌کنند و آن را به‌عنوان مبنایی برای کنترل و نظارت کارکنان به‌کار می‌برند.

**۴- قدرت تخصص:** «قدرت تخصص بر این باور متکی است که مدیر یا کسی که اعمال نفوذ می‌کند، دارای تخصص مربوط به پاداش ویژه‌ای است که افراد زیردست آن را ندارند» (دلوی و جمشیدیان، ۱۳۸۱).

قدرت تخصص جنبه شخصی ندارد و به ماهیت کاری مربوط است و در کارهایی که احتیاج کمتری به نظارت دارد، مؤثر واقع می‌شود و ممکن است به مرور احتیاج به نظارت را کم‌اهمیت سازد (مشبکی، ۱۳۸۵).

قدرت تخصصی دارای نفوذ گسترده‌ای است که به تجربیات، مهارت ویژه یا دانش بستگی دارد.

این قدرت در جایگاههای مختلف سازمانی ظاهر می‌شود. به بیان دیگر ممکن است بر مقامها و شغلها اولویت پیدا کند. از طرف دیگر ممکن است رابطه قدرت شخص با اختیار رسمی به مراتب کمتر باشد. مدیران سطح بالای سازمان در مورد یک موضوع مهم و حیاتی سازمان تصمیم می‌گیرند، ولی برعکس کارکنان سطح پایین‌تر سازمان ممکن است تخصصی داشته باشند که مدیران بالا برای تصمیم‌گیری به آن تخصص نیاز دارند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴). تخصص از مهمترین منابع اثرگذاری در دنیای فناوری امروز است. با تخصصی شدن کارها، وابستگی افراد به تخصص‌ها برای رسیدن به اهداف بیشتر شده است.

**۵- قدرت مرجعیت:** قدرت مرجعیت بر این اساس قرار دارد که یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بداند یا کارهای او را تقلید کند. برای مثال مدیران آگاه دارای چنین قدرتی می‌شوند و زیردستان افتخار می‌کنند که پیرو

کارهای آنان هستند، یا کارها را همانند آنها انجام می‌دهند. یک چنین قدرتی می‌تواند در رابطه با همکاران وجود داشته باشد. گاهی برخی از همکاران دارای نوعی جذابیت یا فرهمندی هستند که دیگران را وادار می‌کنند از آنها تقلید نمایند. چنین قدرتی به‌طور مستقیم به عوامل بستگی دارد که افراد شخصیت دیگری را مورد ستایش قرار دهند و بخواهند در هر زمینه‌ای از او تبعیت کنند (استونر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۹، ص ۵۸۹).

این قدرت دارای ماهیت احساسی است و کارکنان در ارتباط با اعمال این نوع قدرت، حالت مجذوبیت و شیفتگی، وفاداری و تعهد نسبت به رئیس دارند (مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۷-۲۹۶).

گالبرایت<sup>۲</sup> قدرت را به سه نوع؛ الزامی، جبرانی و مشروط تقسیم کرده است. مهم این است که رفتار فردی مدیر و شیوه‌های رهبری او به‌شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی است. به عبارت دیگر شیوه رهبری و مدیریت هر رهبر سازمانی جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن سازمان است. بنابراین موضوع منابع قدرت موضوعی است که به‌شدت با فرهنگ سازمانی عجین شده است.

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در یک سازمان اثربخشی و تغییرات مؤثر و پایدار به‌وجود آید، فرهنگ آن سازمان را باید شناسایی کرد و در آن تغییراتی ایجاد نمود (قاسمی، ۱۳۸۲). از فرهنگ سازمانی تعاریف گوناگون به عمل آمده است:

به نظر آونز (۱۳۸۲) فرهنگ «به منزله فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزشها، فرضها، باورها، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترکی تلقی می‌شود که همه جامعه را به هم پیوند می‌دهد» (ص ۲۵۹).

فرهنگ سازمانی بر ارزشها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیات مشترک که افراد را به یکدیگر مرتبط می‌کند اطلاق می‌شود (احمدی، ۱۳۸۶).

تاکنون تقسیم‌بندی‌های متعددی از انواع فرهنگ سازمانی انجام شده است، دنیسون<sup>۳</sup> فرهنگ‌های سازمانی را با توجه به میزان تغییرات محیط رقابتی و میزان توجه سازمان بر امور داخلی و خارجی به چهار دسته ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکت و رسالتی تقسیم می‌کند.

1. Stoner      2. Golbright      3. Denison

۱- درگیر شدن در کار<sup>۱</sup> (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار گروهی کردن (تیم‌سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.

۲- همانندی<sup>۲</sup> (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزش‌های محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می‌باشد.

۳- انطباق‌پذیری<sup>۳</sup>: که شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.

۴- رسالت یا مأموریت<sup>۴</sup>: که شامل رهبری (جهت‌گیری راهبردی)، اهداف، مقاصد و دیدگاه می‌باشد (دنيسون، ۲۰۰۰، مبلی).

آنچه که از متون ساده رهبری تفهیم می‌شود، آن است که رهبران نمی‌توانند فرایند نفوذ و نحوه استفاده از قدرت خود را به میل خود انتخاب نمایند و این موضوع به‌شدت با فرهنگ سازمانی در آمیخته است. پژوهش‌های متعددی سعی در شناسایی رابطه انواع قدرت با دیگر متغیرهای سازمانی نموده‌اند، از جمله پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پوریان (۱۳۷۶) تحقیقی را تحت عنوان «رابطه بین استفاده مدیر از انواع قدرت و جو سازمانی» انجام داد. نتایج به‌دست آمده نشان داد که: (۱) بین استفاده مدیر از قدرت قانونی با رفتار مدیر و رفتار معلمان و جو سازمانی مدرسه همبستگی معناداری وجود دارد. (۲) بین استفاده مدیر از قدرت پاداش با رفتار مدیر و جو سازمانی مدرسه همبستگی مثبت وجود دارد، ولی با رفتار معلمان همبستگی معناداری وجود ندارد. (۳) بین استفاده مدیر از قدرتهای شخصیتی و تخصصی و تنبیه با رفتار معلمان و جو سازمانی مدرسه همبستگی معناداری وجود دارد.

نوربخش و محمدی (۱۳۸۲) در پژوهشی به «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیأت علمی» پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که: قدرت غالب مدیران، قدرت تخصصی است و منابع قدرت مشروع، ارجاعی، قهریه و پاداش به ترتیب در رده‌های بعدی قرار

- 
1. Involvement
  2. Homogeneity
  3. Adaptability
  4. Mission

گرفتند. همچنین سبک رهبری غالب مدیران، سبک رهبری استدلالی است و سبکهای مشارکتی، دستوری و تفویضی به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین میزان استفاده از منابع قدرت مدیران و جنسیت، سن، سابقه خدمت مدیریتی، مرتبه علمی و سطح تحصیلات، رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید که رابطه بین سطح تحصیلات با قدرت قهریه بیشتر از بقیه منابع قدرت بود.

مظفری و طباطبائیان (۱۳۸۳) تحقیقی را با عنوان «رابطه بین پایگاههای قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروههای تربیت‌بدنی دانشگاههای دولتی کشور از دید خود و اعضای هیأت علمی» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران، پایگاههای قدرت مورد استفاده خود به ترتیب شامل؛ قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه و تنبیه و از دیدگاه اعضای هیأت علمی پایگاههای قدرت مورد استفاده مدیران به ترتیب شامل: قدرت تخصصی، اطلاعات، پاداش، شخصی، رابطه، قانونی و اجبار بوده است. در ضمن بین انواع پایگاههای قدرت مورد استفاده مدیران از نظر خود و اعضای هیأت علمی تفاوت معناداری مشاهده شد. بین انواع پایگاههای قدرت مورد استفاده مدیران با عملکرد آنان از دیدگاه اعضای هیأت علمی همبستگی معناداری وجود داشت. ضرایب همبستگی نشان داد که بین عملکرد با پایگاههای قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاه قانونی، رابطه و اجبار رابطه معکوس بود. همبستگی بین اثربخشی با پایگاههای قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه و تنبیه از دیدگاه اعضای هیأت علمی معنادار بود. ضرایب همبستگی نشان داد بین اثربخشی با پایگاههای قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاههای قدرت قانونی، رابطه و تنبیه رابطه معکوس وجود داشت.

لوتانز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که مبانی قدرت یا کنترل مدیران با رضایت خاطر و عملکرد زیردستان ارتباط مستقیم دارد. براساس مطالعات

---

1. Lutanz



لوتانز در پنج سازمان در یک سازمان خدماتی، یک دانشکده، یک شرکت بیمه، یک واحد تولیدی و یک شرکت عام‌المنفعه در رابطه با کاربرد منابع قدرت به تعبیر فرنج و ریون نتایج زیر به دست آمده است.

- قدرت کارشناسی با رضایت خاطر و عملکرد ارتباط قوی و مداوم داشت.
- قدرت قانونی همراه با قدرت کارشناسی به‌عنوان مهمترین مبنای اجرای خواسته‌های سرپرستان شناخته شد، ولی با کارایی سازمان هماهنگی نداشت.
- قدرت مرجعیت به‌عنوان دلیل اجرای خواسته‌های سرپرستان از اهمیت نسبی برخوردار بود و در اکثر مواقع با کارایی سازمان همبستگی مثبت داشت.
- قدرت پاداش نیز در اجرای خواسته‌های سرپرستان اهمیت نسبی داشت، اما بین آنها با عملکرد همبستگی مشاهده نشد.
- قدرت اجبار در اجرای خواسته‌های سرپرستان حداقل اهمیت را داشت و همبستگی آن با کارایی سازمان کاملاً منفی بود.

باهاموند<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پژوهشی تحت عنوان «ادراکات معلمان از فرهنگ مدرسه در رابطه با بازده مدارس و اثربخشی» انجام داد و نتیجه گرفت که: ۱- کسانی که مدارس آنها اثربخشی کمتری داشت، فرهنگ مدرسه آنها بیشتر از نوع فرهنگ تهاجمی - تدافعی بود. ۲- کسانی که مدارس آنها اثربخشی بیشتری داشت فرهنگ آنها بیشتر از نوع فرهنگ مشارکتی بود.

ورهوست<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان «پایگاههای قدرت در کانال‌های بین‌المللی» ابعاد رفتاری کانالهای توزیع قدرت، مانند استقلال، کنترل، رضایت، اجرا، قدرت و برخورد را بررسی کردند. به‌عنوان مثال، وابستگی اقتصادی عضو یک کانال بر عضو دیگر به‌طور معناداری به استفاده از استراتژی مؤثر قدرت قهریه مربوط است. در نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد 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 می‌دهد و یا به نارضایتی

1. Bahamond

2. Verhost

دوجانبه گروه منجر می‌شود. چنین نتایج ناکارآمدی می‌تواند عملکرد کانال را کاهش دهد. از طرف دیگر، تمرین قدرت در حالت مثبت به رضایت ختم می‌شود که خود به نتایج مهم بر عملکرد کانال منجر می‌شود.

با توجه به آنچه ذکر گردید پژوهش حاضر در صدد است به بررسی رابطه بین منابع قدرت و فرهنگ سازمانی بپردازد در راستای انجام پژوهش سؤالات زیر مدنظر می‌باشد:

- ۱- آیا بین میزان قدرت قانونی مدیران و فرهنگ سازمانی (رسالتی، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ثبات) رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین میزان قدرت پاداش مدیران و فرهنگ سازمانی (رسالتی، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ثبات) رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین میزان قدرت اجباری مدیران و فرهنگ سازمانی (رسالتی، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ثبات) رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان قدرت تخصص مدیران و فرهنگ سازمانی (رسالتی، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ثبات) رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بین میزان قدرت مرجعی مدیران و فرهنگ سازمانی (رسالتی، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ثبات) رابطه وجود دارد؟

### روش اجرا

روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است، زیرا هدف آن توصیف متغیرهای منابع قدرت مدیر و فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آنهاست.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان مدارس متوسطه و راهنمایی شهرستان خمین در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ تشکیل داده‌اند که تعداد آنها ۲۹۰ نفر (۱۳۶ دبیر راهنمایی و ۱۶۰ دبیر متوسطه) می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم است که با استفاده از فرمول حجم نمونه ۵۶ نفر دبیر راهنمایی و ۶۴ نفر دبیر متوسطه محاسبه شد.

ابزارهای مورد استفاده در پژوهش حاضر یکی پرسشنامه محقق ساخته منابع قدرت مدیر (قانونی، پاداش، تخصص، اجبار، مرجعیت) است که برگرفته از نظریه فرنیچ و ریون می باشد و ۲۱ سؤال بسته پاسخ با طیف پنج درجه ای لیکرت دارد. دیگری پرسشنامه فرهنگ سازمان (ثبات، انعطاف پذیری، مشارکتی، رسالتی) است که برگرفته از نظریه دنیسون بود و محقق آن را به منظور سنجش نوع فرهنگ سازمانی مدارس تهیه کرده است.

در این پژوهش به منظور بررسی روایی، متن پرسشنامه ها را متخصصان مسلط به محتوا و روان سنجی در چندین نوبت بررسی و از نظر انطباق سؤال های تشکیل دهنده پرسشنامه ها با موضوع و هدف های پژوهش تأیید کردند. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها از فرمول کرونباخ استفاده شد که پایایی به دست آمده پرسشنامه منابع قدرت مدیران ۰/۸۷ و پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی نیز ۰/۹۶ بود که نشان دهنده پایایی بالای ابزار اندازه گیری است.

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS13 در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون ضریب همبستگی کانونی استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

سؤال اول: آیا بین میزان قدرت قانونی مدیران و فرهنگ سازمانی (ثبات، انعطاف پذیری، مشارکتی و رسالتی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۱- ضریب همبستگی بین قدرت قانونی با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی			ضریب همبستگی
n	p	r	
۱۱۶	۰/۰۱۴	۰/۲۲۸	قدرت قانونی

براساس یافته‌های جدول ۱ ضریب همبستگی  $r=0/228$  بین قدرت قانونی با فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده، بنابراین بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. سؤال دوم: آیا بین میزان قدرت پاداش مدیران و فرهنگ سازمانی (ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکتی و رسالتی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۲- ضریب همبستگی بین قدرت پاداش با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی			ضریب همبستگی
n	p	r	
۱۱۶	۰/۰۰۱	۰/۳۰۹	قدرت پاداش

براساس داده‌های جدول ۲ ضریب همبستگی  $r=0/309$  بین قدرت پاداش با فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده، بنابراین بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. سؤال سوم: آیا بین میزان قدرت اجبار مدیران و فرهنگ سازمانی (ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکتی و رسالتی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۳- ضریب همبستگی بین قدرت اجبار با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی			ضریب همبستگی
n	p	r	
۱۱۶	۰/۱۹۵	۰/۱۲۱	قدرت اجبار

با توجه به یافته‌های جدول ۳ ضریب همبستگی  $r=0/121$  بین قدرت اجبار با فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار نبوده است، بنابراین بین قدرت اجبار و فرهنگ سازمانی رابطه وجود ندارد.

سؤال چهارم: آیا بین میزان قدرت تخصص مدیران و فرهنگ سازمانی (ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکتی و رسالتی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۴- ضریب همبستگی بین قدرت تخصصی با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی			ضریب همبستگی
n	p	r	
۱۱۶	۰/۰۰۱	۰/۴۱۶	قدرت تخصصی

اطلاعات به دست آمده از جدول ۴ ضریب همبستگی  $r=0/416$  بین قدرت تخصص با فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده است، بنابراین بین قدرت تخصصی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. سؤال پنجم: آیا بین میزان قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی (ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکتی و رسالتی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۵- ضریب همبستگی بین قدرت مرجعیت با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی			ضریب همبستگی
n	p	r	
۱۱۶	۰/۰۰۱	۰/۳۰۹	قدرت مرجعیت

بر اساس داده‌های جدول ۵ ضریب همبستگی  $r=0/309$  بین قدرت مرجعیت با فرهنگ سازمانی در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده است، بنابراین بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۶- ضریب همبستگی بین منابع قدرت مدیر با ابعاد فرهنگ سازمانی

مؤلفه	ثبات	انعطاف‌پذیری	مشارکتی	رسالتی
قدرت	۰/۲۰۹	۰/۱۶۴	۰/۲۷۸	۰/۱۷۳
قانونی	*۰/۰۲۵	۰/۰۷۸	**۰/۰۰۳	۰/۰۶۳
قدرت	۰/۱۹۴	۰/۲۴۷	۰/۳۹۷	۰/۳۳۱
پاداش	*۰/۰۳۷	**۰/۰۰۷	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۱
قدرت	۰/۱۲۹	۰/۰۶۸	۰/۱۲۷	۰/۱۰۱
اجبار	۰/۱۶۶	۰/۴۶۷	۰/۱۷۵	۰/۲۷۹
قدرت	۰/۳۶۹	۰/۳۳۸	۰/۴۵۱	۰/۳۵۴
تخصص	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۱
قدرت	۰/۳۳۸	۰/۲۷۵	۰/۳۷۵	۰/۲۶۳
مرجعیت	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۳	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۴

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از سؤال اول نشان داد که بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی در بعد ثبات رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به معنای قدرت قانونی یعنی قدرتی که با حکم و از طریق سازمان به مدیر داده می‌شود و وی طبق قانون می‌تواند دستور دهد و انتظار اطاعت داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی در بعد ثبات وجود رابطه امری بدیهی به نظر برسد، زیرا در فرهنگ ثبات بر امور درون سازمانی تأکید بسیاری شده و رهبر سازمان می‌کوشد تا خود را در محیط ثابت بپندارد. بدیهی است بین قدرت قانونی که در احکام اداری تجلی می‌یابد و معمولاً مدت آن نیز تعیین می‌شود و از رهبران سازمانی انتظار می‌رود در مدت معین به اهداف سازمانی دسترسی پیدا کنند و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه وجود داشته باشد.

نتیجه دیگر از این سؤال پژوهشی نشان داد که بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکت رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به ویژگیهای فرهنگ مشارکتی

یعنی استفاده از مشارکت به منظور کاهش واقعی هزینه‌ها به نظر می‌رسد، در مقابل موانع موجود در به‌کارگیری این فرهنگ سازمانی یعنی مساعد نبودن زمینه‌های فرهنگی، انتقادپذیری در کارکنان، یکسان نبودن ارزش‌های مورد قبول کارکنان و غیره عدم کارایی و کارشکنی وجود دارد. مدیری که از قدرت قانونی برخوردار باشد می‌تواند با استفاده از چنین قدرتی به‌عنوان اهرم ضمن تغییر ساختار سازمان از ساختار سلسله‌مراتبی به ساختار افقی و با بیان دلایل مستقل و منطقی زمینه مشارکت گروهی در سازمان را فراهم کند. با این دیدگاه رابطه بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکت موجه جلوه می‌کند. پوریان (۱۳۷۶) در مطالعات خود نشان داد که بین قدرت مقام با جو سازمانی که در برگرفته فرهنگ سازمان است رابطه معنادار وجود دارد.

یافته دیگر این سؤال پژوهشی نشان‌دهنده عدم ارتباط بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی در بعد انعطاف‌پذیری می‌باشد. لازمه کار در چنین فرهنگی به کار گرفتن هرچه سریع‌تر الزامات نوین است. این در حالی است که مدیر سازمانی با قدرت قانونی در تقاطع سه فرایند نفوذ اطاعت ابزاری، همانندسازی و درونی کردن واقع شده و به نظر می‌رسد مدیریت سازمان در این حالت با توجه به نوع قدرت خود و پاسخگویی به فرادستان توان کمتری برای اعمال فرهنگ سازمانی از نوع انعطاف‌پذیری داشته باشد.

همچنین نتیجه دیگری که از این سؤال پژوهشی به دست آمد نشان‌دهنده رابطه نبودن بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی در بعد رسالتی است. معمولاً در فرهنگ‌های از نوع رسالتی، سازمان الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات گردد. این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیق لوتانز (۱۹۹۵) همسو است، زیرا نتایج تحقیق لوتانز نیز نشان داد که بین قدرت مقام و کارایی سازمانی که از فرهنگ رسالتی برخوردار است ارتباط وجود ندارد.

نتایج حاصل از سؤال دوم نشان داد که بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه وجود دارد. در تفسیر یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان این گونه استدلال نمود که مدیرانی که از قدرت پاداش استفاده می‌کنند، زمینه‌ای را فراهم می‌کنند که در آن شخص هدف به‌منظور به دست آوردن پاداش‌هایی که فرد عامل (مدیر) کنترل

می‌کند، دستورات سازمانی را انجام می‌دهد. بین این مفهوم از قدرت با فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه وجود دارد. زیرا در فرهنگ سازمانی از نوع ثبات بر داستان‌گویی، علائم، نشانه‌ها و جشن‌های سازمانی تأکید ویژه‌ای صورت می‌گیرد. بنابراین ارتباط بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات بدیهی به نظر می‌رسد.

نتایج حاصل از این سؤال پژوهش همچنان نشان داد که بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع انعطاف‌پذیری رابطه معنادار وجود دارد. از الزامات این‌گونه فرهنگ‌های سازمانی تقویت رفتار کارکنان به‌گونه‌ای است که آنان بتوانند علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرده و براساس آن رفتاری مناسب در پیش گیرند. بنابراین بدیهی است بین منبع قدرت پاداش و این‌گونه فرهنگ سازمانی رابطه وجود داشته باشد.

نتیجه دیگر از این سؤال پژوهش همچنان نشان داد که بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکتی رابطه معنادار وجود دارد. از این ویژگی‌های سازمانهای دارای فرهنگ مشارکتی اهمیت زیاد قایل شدن برای کارکنان و اعضای سازمان است. همه افراد سازمانی اعم از کارگران، کارکنان و مدیران عضو یک خانواده سازمان محسوب شده و در امور مختلف مشارکت داده می‌شوند. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رابطه بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکتی موجه جلوه می‌کند.

یافته‌های بخش چهارم از این سؤال پژوهشی همچنین نشان‌دهنده رابطه معنادار بین قدرت پاداش و فرهنگ سازمانی از نوع رسالتی است. در فرهنگ رسالتی توجه به دیدگاه مشترک زمینه‌ای فراهم می‌کند که فعالیتها از حد کارهای موظف فراتر رود. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهتگیری استراتژیک سازمان و دستیابی به اهداف آرمانی دوردست است که ترویج این دیدگاه در سازمان افراد را به انجام وظایف فراتر از کارهای موظف سازمانی خویش سوق داده و مزایا و پاداش‌هایی را نیز برای آنها به ارمغان می‌آورد.

مطالعات پوریان (۱۳۷۶) نشان داد که منابع قدرت مدیران و میزان استفاده هر یک از منابع قدرت می‌تواند بر جو سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد. بر همین اساس در صورتی که مدیران بتوانند از منابع قدرت مؤثر مثل قدرت پاداش استفاده کنند، می‌توانند کارکنان را به درست انجام دادن شیوه کارها، افزایش بازدهی، مشارکت دادن



در کارها و ایجاد دیدگاهی مشترک هدایت کنند. در همین خصوص ورهوست (۲۰۰۴) معتقد است، استفاده از قدرت پاداش در مواقع لازم، می‌تواند موجب افزایش انگیزه کاری و اثربخشی بیشتر در سازمان گردد. پاداش یک محرک مثبت است، بنابراین استفاده از پاداش به‌موقع باعث می‌شود، فرهنگ هر سازمان به شکوفایی و توسعه لازم برسد و باعث افزایش تلاش کارکنان شود و مدیریت اثربخش‌تری را در سازمان نشان دهد. نتایج حاصل از سؤال سوم نشان داد که بین قدرت اجبار و فرهنگ سازمانی در تمامی ابعاد رابطه معناداری وجود ندارد.

در تجزیه و تحلیل حاصل از داده‌های این بخش از پژوهش می‌توان اشاره کرد که با توجه به تعریف قدرت، اجبار به منزله قدرتی که در آن شخص هدف به‌منظور گریز از تنبیه‌هایی که اعتقاد دارد در کنترل شخص عامل است، دستورها را اطاعت می‌کند. به نظر می‌رسد که این نوع از منبع قدرت با هیچ یک از انواع فرهنگ سازمانی ثبات، انعطاف، مشارکتی و رسالتی رابطه نداشته باشد، زیرا عمدتاً اعمال قدرت اجبار با اطاعت ابزاری همراه است. در این مفهوم کارکنان سازمانی عمل خواسته شده را صرفاً به‌منظور گریز از تنبیه انجام می‌دهند. در این حالت انگیزه رفتار فرد به‌طور کامل ابزاری است، در حالی که در فرهنگ‌هایی از نوع ثبات، انعطاف‌پذیری، مشارکتی و رسالتی اطاعت موجود در قالب اطاعت ابزاری قرار نمی‌گیرد. در مطالعات پوریان (۱۳۷۶)، نوربخش و محمدی (۱۳۸۳) مظفری و طبائیان (۱۳۸۳) و لوتانز (۱۹۹۵) نشان داده شد که مدیران منبع قدرت اجباری و تنبیهی را به‌عنوان آخرین مرحله برای انجام مدیریت خود استفاده می‌کنند و تمایل چندانی به استفاده از این منبع ندارند، زیرا معتقدند آثار مفیدی برای نظام مدیریت آنها به دنبال نخواهد داشت. بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این بخش با نتایج پژوهش‌هایی که به آنها اشاره گردید، همسو می‌باشد.

همچنین از نتیجه تحقیق باهاموند (۲۰۰۲) می‌توان این‌گونه استنباط کرد که فرهنگ مدرسه‌ای که از نوع تهاجمی- تدافعی می‌باشد با منبع قدرتی از نوع اجبار روبه‌رو است. بنابراین بین فرهنگ سازمان تهاجمی و تدافعی با قدرت اجبار رابطه وجود دارد. این یافته به‌طور تلویحی به عدم ارتباط قدرت اجبار با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی اشاره دارد.

بنابراین از آنجا که اطاعت ابزاری عمدتاً متناظر با قدرت اجبار است، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در هیچ یک از فرهنگ‌های ثبات، انعطاف، رسالتی و مشارکتی قدرت اجبار از جایگاهی برخوردار نبوده و فرهنگ‌های سازمانی در چنین وضعیت‌هایی قدرت اجباری را دیکته نمی‌نمایند، زیرا رفتار فردی مدیر تاحدی تابع ساخت فرهنگی محیط است و ساختهای چهارگانه ثبات، انعطاف، مشارکتی و رسالتی با منبع قدرت اجبار در ارتباط نیستند.

نتایج حاصل از سؤال چهارم نشان داد که بین قدرت تخصص و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مفهوم قدرت تخصص یعنی وضعیتی که در آن شخص هدف (کارکنان) اطاعت می‌کند، زیرا معتقد است که فرد عامل برای بهترین روش انجام کار دانش ویژه‌ای را در اختیار دارد، بدیهی است که بین این نوع از منبع قدرت مدیران و فرهنگ‌های سازمانی از نوع ثبات رابطه وجود داشته باشد. زیرا در فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رهبر سازمانی شیوه یا روش انجام کار را مورد تأکید قرار داده و سیاستهای ثابتی را اتخاذ می‌کند.

همچنین بین قدرت تخصص و فرهنگ سازمانی از نوع انعطاف‌پذیری رابطه معنادار وجود دارد. در فرهنگ سازمانی در نوع انعطاف‌پذیری عمده ویژگی مدیریت سازمان دارا بودن تفکر و مدیریت استراتژیک است. مدیریت در این نوع فرهنگ سازمانی قادر به ایجاد استراتژی‌های لازم برای جلب مشتریان و ارضای نیازهای آنان است. بدیهی است چنین فرهنگ سازمانی با منبع قدرت تخصصی مدیران رابطه دارد. به عبارت دیگر بدیهی است سازمانهایی با چنین ویژگیهایی قدرت تخصصی را برای مدیران تجویز می‌نمایند. وجود رابطه بین قدرت تخصص و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکتی از دیگر یافته‌های این سؤال پژوهش می‌باشد. از جمله ویژگیهای رهبرانی که در سازمانهایی با فرهنگ سازمانی مشارکتی رهبری می‌نمایند آن است که چنین رهبرانی خالق حس مسؤولیت‌پذیری، تعلق به سازمان، اهمیت قایل شدن برای کارکنان و افزایش بازدهی هستند. بنابراین بدیهی است که بین قدرت تخصصی یعنی اعتقاد کارکنان به دانش تخصصی مدیر و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکتی رابطه وجود داشته باشد.

همچنین نتایج این سؤال پژوهشی نشان‌دهنده رابطه بین قدرت تخصص و فرهنگ سازمانی از نوع رسالتی می‌باشد. در فرهنگ سازمانی از نوع رسالتی ترسیم چشم‌انداز آینده، ترسیم دیدگاه مشترک، آینده‌نگری و حرکت ورای نقش‌های شغلی و جهتگیری استراتژیک از ویژگیهای رهبران سازمانی در چنین فرهنگ‌هایی است. بنابراین بدیهی است که بین فرهنگ‌های سازمانی از نوع رسالتی و قدرت تخصص مدیران در چنین سازمانهایی رابطه وجود داشته باشد. از بین منابع پنجگانه قدرت، تنها قدرت تخصص بهترین پیش‌بینی‌کننده فرهنگ سازمانی است که به تنهایی ۱۷ درصد واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند. قدرت تخصص بالاترین امتیاز در بین منابع را به خود اختصاص داده است. در مطالعات نوربخش و محمدی (۱۳۸۲) مظفری و طبائیان (۱۳۸۳) نشان داده شده که قدرت تخصص رتبه نخست را در بین منابع مورد استفاده مدیران به خود اختصاص داده است. در حالی که در تحقیق قدرت مرجعیت رتبه نخست را به دست آورده است. همچنین در تحقیق پوریان (۱۳۷۶) نشان داده شده که بین قدرت تخصصی با جو سازمانی مدرسه همبستگی معناداری وجود دارد و از آنجا که جو زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است، می‌توان گفت که رابطه معنادار قدرت تخصصی با فرهنگ سازمانی را تأیید می‌کند. ورهوست (۲۰۰۴) نیز معتقد است استفاده از منابع قدرت می‌تواند توسعه سازمانی را به دنبال داشته باشد. تخصص و دانش کافی مدیر موجب می‌گردد تا از قدرت خود در جهت رشد فرهنگ سازمان استفاده کند و به این ترتیب کارکنان تلاش مضاعفی برای شکوفایی سازمان خواهد داشت.

نتایج حاصل از سؤال پنجم نشان داد که بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به تعریف قدرت مرجعیت (شخصی) یعنی قدرتی که در آن مدیر ویژگیهای شخصیتی مناسب و سلامتی روان کافی برای متصدی شغل مدیریت را داراست و این ویژگی به او امکان می‌دهد که در بین کارکنان خود مطرح باشد. بدیهی است بین این نوع از منبع قدرت و فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رابطه وجود داشته باشد. در فرهنگ سازمانی از نوع ثبات رهبر سازمانی فردی است که از انسجام رفتاری، بیان قوی و مؤثر و رویه ثابت رفتاری برخوردار است. در

چنین فرهنگی قدرت مرجعیت اهمیت ویژه‌ای دارد و این اجازه را به کارکنان می‌دهد تا آنان آرزو نمایند که از لحاظ شخصیتی و رهبر مافوق خود شوند و به همین دلیل دستورات اداری او را با رضایت خاطر پذیرفته و برای او احترام قایل هستند.

نتایج حاصل از این سؤال پژوهشی همچنان نشان‌دهنده رابطه معنادار بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی از نوع انعطاف است. از جمله صفات رهبران مؤثر قابلیت انعطاف، انطباق و سازگاری با شرایط متغیر محیطی است. در فرهنگ سازمانی از نوع انعطاف رهبران سازمانی تلاش می‌نمایند در راستای انگاره‌های جدید رهبری حرکت نمایند و با توجه به تغییر و تحولات محیطی روزهای جدید را جایگزین روزهای پیشین کنند. بدیهی است در چنین حالتی وجود صفات و ویژگیهای شخصیتی چون انعطاف‌پذیری و پرهیز از جمود فکری از جمله ویژگیهای رهبران در چنین فرهنگ‌هایی است. این امر نشان‌دهنده رابطه قدرت مرجعیت و قدرت سازمانی از نوع انعطاف‌پذیری است.

یکی دیگر از نتایج این سؤال پژوهشی وجود رابطه بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکت است. از ویژگیهای فرهنگ سازمانی از نوع مشارکت توانایی شخصیت مدیر در درگیر نمودن ذهنی و عاطفی کارکنان در یک وضعیت گروهی و تشویق در راستای رسیدن به اهداف گروه است. بدیهی است در چنین حالتی بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی از نوع مشارکتی رابطه وجود داشته باشد.

همچنین نتایج حاصل از این سؤال پژوهشی نشان‌دهنده رابطه بین قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی از نوع رسالتی است. از جمله ویژگیهای سازمان با فرهنگ رسالتی سازمانی است که در آن رهبر سازمانی از ویژگیهایی چون ژرف‌نگری، دوراندیشی و آینده‌نگری برخوردار است. در راستای آینده‌نگری چنین مدیرانی از ویژگی برآزندگی و بلوغ فکری برخوردار هستند. بدیهی است در چنین حالتی بین این ویژگیهای مدیر (قدرت مرجعیت) و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت در سازمانهای با فرهنگ (ثبات، انعطاف، مشارکتی و رسالتی) همانندسازی عمدتاً متناظر با قدرت صلاحیت است.

همچنین لوتانز (۱۹۹۵) نیز در مطالعات خود نشان داد که قدرت مرجعیت با عملکرد رابطه مستقیم دارد و در صورت استفاده بجا و بهینه منابع قدرت توسط مدیران می‌توان شاهد عملکرد بهتر و مؤثرتر از سوی اعضای سازمان بود.

## منابع

- آونز، رابرت. جی. *رفتار سازمانی در آموزش پرورش*، ترجمه ق. ع. سلیمی و اع. فروغی ابری، (۱۳۸۲)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- احمدی، مسعود. (۱۳۸۶)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، انتشارات کوهسار.
- استونر، جیمز ادوارد. *مدیریت*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، (۱۳۷۹)، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اصغری، جمشید. (۱۳۸۶)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ اول، انتشارات صفار- اشراقی.
- پوریان، خلیل. (۱۳۷۶)، «رابطه بین استفاده مدیران از انواع قدرت و جو سازمانی مدرسه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه علامه.
- دلوی، محمدرضا. مهدی جمشیدیان. (۱۳۸۱)، *سازمان و مدیریت*، تهران، انتشارات سیمین.
- زارع، حسین. سعید رجایی‌پور، مهدی جمشیدیان: حسین مولوی. (۱۳۸۷)، *سازمان یاددهنده الگویی برای رهبری امروز*، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- صادقی، زهره. (۱۳۸۵)، «چالش‌های فراروی مدیریت در نظام‌های آموزشی»، *مجموع مقالات همایش سراسری مرکز تحقیقات حوزه معاونت پژوهشی*، دانشگاه امام صادق.
- طرقی، جعفر. علی اسماعیلی. (۱۳۸۶)، *دانش مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت)*، انتشارات دانشگاه اصفهان.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۲)، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر روان.
- فخیمی، فرزاد. (۱۳۸۵)، *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ دوم، تهران، نشر هستان.
- قاسمی، بهروز. (۱۳۸۲)، *تئوریهای رفتار سازمانی*، تهران، هیئت.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، انتشارات ترمه.
- مظفری، امیراحمد. سیداحمد طبائیان. (۱۳۸۳)، «بررسی رابطه بین پایگاه‌های قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دید خود و اعضای هیأت علمی»، *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، شماره ۴.
- مورهد، جی. گریفین آردلیو. *رفتار سازمانی*، ترجمه س. م. الوانی و غ. ر. معمارزاده، (۱۳۸۴)، چاپ نهم، تهران، انتشارات مروارید.

نوربخش، مهوش. سردار محمدی. (۱۳۸۲)، «بررسی رابطه بین سبکهای رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیأت علمی»، *مجله حرکت*، شماره ۱۹.

هرسی پال. کنت بلانچارد. *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی علاقه‌بند، (۱۳۸۰)، تهران، انتشارات بعثت.

Bahamond, G. Mayday, F. (2002). Teachers perception of school culture in Relation on the academic achievement of African American 10th graders. *Journal of Negro Education*, vol 8, 67:48-66.

Denison, D. (2000). *Organization culture: can it be a key lever for Driving organizational change?* Financial Times Prentic Hall Press.

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.

Lutans, F. (1995). *the practice of supervision and management*. Mc Grow Hill.

Senior, F., Fleming, J. (2006). *Organizational change*, Third education. FT prentice Hall. 3rded, NewYork PP 138-142, 196-232.

Verhost, K. (2004). Effects of alimony, performance contracting and competition the performance of a public agency: a case study. Available at: [WWW.Redova.com](http://WWW.Redova.com).

تاریخ وصول: ۸۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۸۸/۸/۶