

## رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی: مطالعه‌ای درباره استفاده از قدرت

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۵

محمدعلی سرلک\*

محمد حسن نوریانی\*\*

### چکیده

در این پژوهش رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی با تکیه بر منابع قدرت مورد بررسی قرار گرفت. جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که با ایجاد تغییرات شدید و بدون قاعده در ارکان سازمان، همانند سونامی موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند. هدف این پژوهش دسته‌بندی و برجسته کردن مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری و حیاتی مؤثر بر موفقیت نسبی و تلاش‌های مدیران با تکیه بر منابع قدرت برای همراه کردن کارکنان در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۳۰ نفر کارکنان تحصیل کرده رشته مدیریت در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور است. به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه‌ی سنجش منابع قدرت استفاده گردید. بررسی توصیفی داده‌ها حاکی از این است که منابع قدرت مورد استفاده مدیران دانشگاه پیام نور از دیدگاه کارکنان، به ترتیب؛ تخصص، مرجعیت، قانونی، اجبار و پاداش است. نتایج همبستگی در رابطه با ارتباط بین منابع قدرت مدیران و جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، نشان داد؛ ارتباط منابع قدرت قانونی با ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری معنی‌دار و مستقیم است. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام تأثیر منابع قدرت بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی را تأیید کرد و مشخص شد، تکیه بر منابع قانونی و تخصص بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی دارا می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی؛ رفتار حرفه‌ای مدیران؛ منابع قدرت

---

\* استاد مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه پیام نور، تهران ایران

\*\* محقق پسا دکتری مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران ایران

## مقدمه

"تغییر" چهره‌های گوناگونی دارد و برای سازمان تهدید جدی و چالشی مستمر تلقی می‌شود. یافتن راه‌هایی برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر برای سازمان حیاتی به شمار می‌آید. برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب وجود دارد که سعه‌ی صدر و استقامت می‌طلبد. در زمان حاضر که تغییر و تحولات محیطی اجتناب‌ناپذیر است استفاده درست از داشته‌های منابع انسانی می‌تواند کمک شایانی به سازمان بنماید. امروزه نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی محسوس و حیاتی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۴۲).

تافلر<sup>۱</sup> در کتابی با عنوان «جابجایی قدرت» جهان را منظره‌ای ناشناخته توصیف کرده است. جهانی که از این پس در پیش رو داریم، جهان هرج و مرج و پرابهام است. اساس اقتصاد جهان فردا، سرمایه انسانی خواهد بود نه سرزمین، پول و مواد اولیه. جایی که رقابت تنگاتنگ است و بازارها بی‌رحم؛ جایی که مشتریان به محصولات بی‌شمار و خدمات و اطلاعات نامحدودی دسترسی دارند، و جایی که شبکه‌ها از کشورها مهم‌تر خواهند بود؛ در چنین محیطی، مدیران باید با اتکا بر منابع انسانی موجود کارها را در زمان واقعی خود انجام دهند و گرنه نابود خواهند شد (مبینی دهکردی، حیدری، ۱۳۹۳: ۳۶۰).

وضعیت سیاسی و اقتصادی جهان امروز ادغام‌ها، همکاری‌های مشترک و تشکیل ائتلاف‌ها میان سازمان‌ها را در دستور کار دولت‌ها قرار داده است. همچنین در وعده‌های انتخاباتی دولت‌ها شاهد سخنانی هستیم که دو یا چند سازمان را بدون برنامه‌ریزی قبلی باهم ادغام می‌کنند و یا برای کم کردن فشار بیکاری جوانان گسترش یک مجموعه را نوید می‌دهند. همه‌ی این اتفاقات محیطی، سازمان‌ها را برای رویارویی با چالشی جدی فرامی‌خوانند و جریان‌های زیادی را در سازمان‌ها به راه می‌اندازند که کارکنان و مدیران سازمان‌ها عوامل و بازیگران اصلی این جریان‌ها خواهند بود (سرلک و همکاران، ۱۳۹۶). هر چه کارکنان سازمان با رفتار مدیران هماهنگ و آماده‌تر باشند، مدیران در مواجهه با جریان‌های محیطی بهتر عمل خواهند کرد. این مقاله چگونگی استفاده مدیران از منابع قدرت را در مواجهه با جریان‌هایی که می‌تواند تغییرات زیادی در سازمان‌ها ایجاد نمایند و حتی موجب ادغام و یا مرگ سازمان شوند را مورد بررسی قرار می‌دهد. هدف این پژوهش دسته‌بندی و برجسته کردن مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری و

حیاتی مؤثر بر موفقیت نسبی و تلاش‌های مدیران با تکیه بر منابع قدرت برای همراه کردن کارکنان در مواجهه با جریان‌های تغییر ساز می‌باشد. بر همه روشن و مبین است که درک ماهیت تغییر توسط کارکنان بسیار حائز اهمیت است. کمتر کسانی از تغییر به‌عنوان پدیده‌ای نامطلوب یاد می‌کنند اما به وقوع پیوستن تغییرات آنی و برنامه‌ریزی نشده موجب ضرر و زیان‌های جبران‌ناپذیری به سازمان‌ها خواهد شد. همان‌گونه که بیان شد جریان‌ها در این پژوهش، اتفاقاتی هستند که از محیط سازمان سرچشمه می‌گیرند و باعث تغییرات شدید برنامه‌ریزی نشده در ارکان سازمان می‌شوند. این اتفاقات که به جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی موسوم هستند؛ ارکان سازمان را هدف قرار داده و ضربات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌کنند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۳). لیکن در صورت شناخت و آمادگی منابع انسانی سازمان و رفتار حرفه‌ای مدیران می‌توان این جریان‌ها را کنترل کرد.

### ادبیات پژوهش

در عصر حاضر تغییر و تحول سریع در نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشورها، سازمان‌ها را با تغییرات گسترده‌ای روبرو کرده است. این تغییر و تحول‌ها، فشار زیادی را بر ارکان سازمان‌ها می‌آورد. مسائل و مشکلات سازمان‌ها آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتار کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده است و جریان‌هایی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. با چنین اوصافی مدیران برای مواجه شدن و عبور از جریان‌های به وجود آمده، نیازمند استفاده از کلیه ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان خود هستند. دانشمندان برای کمک به سازمان‌ها و تشریح مسائل پیچیده و درهم تنیده‌ی سازمان‌ها از روش‌های مختلفی بهره می‌برند. یکی از این روش‌ها استفاده از استعاره‌ها می‌باشد. "استعاره"<sup>۲</sup> عبارت از تشبیه کردن و به عاریت گرفتن سخن و سخن پوشیده و غیر صریح است و استعاره سازمانی شامل یافتن تشابه بین پدیده‌های طبیعی و موضوعات سازمانی است. استعاره در فرهنگ لغات به معنی "به عاریت گرفتن" می‌باشد. در واقع یک صنعت ادبی است که از ویژگی‌های مشترک دو پدیده برای توضیح ابعاد نامأنوس پدیده دیگر استفاده می‌شود. صاحب‌نظران مدیریت از آن تعاریف گوناگونی ارائه

کرده اند (الوانی، ۱۳۹۵). یکی از شیوه‌ها، یعنی استعاره، ابزار ویژه و مفیدی برای شناخت و درک فلسفه وجودی یک پدیده است. با این وجود، باید به خاطر داشت که استعاره نقش مهمی در علوم انسانی ایفا می‌کند. استعاره شما را به کشف نقاط اشتراک بین پدیده مورد بررسی و پدیده‌هایی که کمتر آن را می‌شناسید یا حداقل به طریقی متفاوت می‌شناسید، تشویق می‌کند (هچ، ۱۳۸۵).

در این راستا در سال‌های اخیر پژوهشی صورت گرفته است که فشار تغییر و تحول‌های محیطی بر ارکان سازمان‌ها را به امواج شکافنده‌ی دریایی تشبیه نموده است. در این استعاره افرادی که در ساحل دریاها در حال شنا کردن و تفریح هستند را به کارکنان سازمان و امواج و خطرات پیرامون، به تغییرات محیطی سازمان تشبیه شده‌اند. جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که معمولاً در کشورهای در حال توسعه با تغییر دولت‌ها و بکارگیری مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی به سازمان، خود را نشان داده و با ایجاد تغییرات شدید، همانند سونامی و بدون قاعده، به ارکان سازمان از جمله افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت فشار وارد می‌کنند و موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۳). مثال‌های که برای توضیح بیشتر جریان‌های شکافنده‌ی در سازمان‌های دولتی می‌توان عنوان کرد، به طور مثال، اقداماتی از قبیل دادن مجوز استخدام و بکارگیری نیروی جدید در اواخر عمر دولت‌ها و ایجاد تعهد برای دولت و مدیران بعدی یک سازمان، همچنین کوچک کردن، خصوصی سازی سازمان، تغییر در ساختار و چارت سازمانی و یا تغییر در ماموریت‌های سازمان، بدون قاعده و رعایت ضوابط قانون جاری است که با فرآیندها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان همخوانی ندارند و یا ادغام دو یا چند سازمان با فرهنگ سازمانی متفاوت، که باعث حذف آنها و بوجود آمدن سازمانی می‌گردد که همخوانی با سازمان‌های ادغام شده ندارد و موجب سردرگمی مدیران و کارکنان می‌گردد. در صورت مخالفت مدیران و کارکنان با تجربه، به راحتی آنها از سازمان حذف خواهند شد. موارد مشابه این اقدامات در سازمان‌های دولتی بسیار اتفاق افتاده است که زمینه ساز انتشار شایعات، بی‌احترامی، کم کاری و ایجاد درگیری در سازمان‌ها شده، و ارکان سازمان را متاثر ساخته است. هزینه تمام این تصمیمات کارشناسی نشده را سازمان‌ها و کارکنان

آنها پرداخت خواهند کرد.

باید در نظر داشت که جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که به واسطه عوامل محیطی و ضعف متغیرهای ساختاری و رفتاری، موجب بی‌ثباتی، سردرگمی، افزایش شایعات، سوءاستفاده‌های فردی و گروهی، کاهش کارایی و ... در سازمان می‌شوند. چنین وضعیتی که در اثر دخالت عوامل محیطی در سازمان به وجود می‌آید، باعث تغییرات شدید و بی‌قاعده‌ای در سازمان شده و ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها، به‌ویژه منابع انسانی وارد می‌کند و حتی ممکن است سازمان را به انحلال بکشانند (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۵). اما نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های پیرامون جریان‌های شکافنده سازمانی و پژوهش‌های مشابه، که در ادامه بیشتر تشریح خواهد شد، بیان‌کننده این است که؛ عوامل رفتاری بخصوص رفتار مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌تواند در ایجاد، تشدید و کنترل جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. از جهت دیگر نیز چون قدرت، نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط مدیران در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به‌سادگی گذشت (استونر<sup>۳</sup> و همکاران ۱۳۸۹). قدرت، به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان، محور درک رفتار سازمانی و فردی می‌باشد (درا<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۳). لوتانز<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که منابع قدرت مدیران با عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم دارد (پورقاز و محمدی، ۱۳۹۰). بر این اساس به نظر می‌رسد یکی از ابزارهای کارآمد در همراه کردن کارکنان برای کنترل جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، استفاده صحیح و به‌موقع مدیران از منابع قدرت می‌باشند. اما کمتر دیده شده از این ابزار مدیریتی در زمان مناسب استفاده شود. رفتاری حرفه‌ای مدیران با تکیه بر منابع قدرت می‌تواند کارکنان را برای مقابله با این جریان‌ها هماهنگ و آماده کند. این پژوهش رفتار حرفه‌ای مدیران، در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی با تکیه بر منابع قدرت را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد.

تاکنون تغییر سازمانی به روش‌های گوناگونی مفهوم‌سازی و مورد مطالعه و آنالیز قرار گرفته است. برخی از پژوهش‌ها، چگونگی رخداد تغییر را مدنظر دارند و بر توسعه تئوری فرآیندی متمرکز هستند؛ برخی دیگر ماهیت تغییر و توسعه تئوری محتوایی را

در نظر دارند. در هر صورت، بیشتر متون مربوط به مدیریت تغییر در پی درک این نکته می‌باشند که چگونه سازمان‌ها و رفتار سازمانی (اعم از خرد و کلان) می‌تواند به شکل بهتر تغییر کند که کمترین آسیب را به ارکان سازمان داشته باشند. چنین پژوهش‌هایی، نحوه عملکرد مدیران و دست‌اندرکاران و یا افرادی که در آن سازمان مشغول به کار هستند در زمان تغییر را مورد بررسی قرار می‌دهند (آنتونی، ۲۰۰۷). تغییرات محیطی می‌تواند اثراتی منفی بر ارکان سازمان‌ها داشته باشد علی‌الخصوص اعمال تغییرات آنی از سوی حکومت که بعضاً باعث کنش‌های منفی در سازمان‌ها می‌گردد. فهم علل و نحوه‌ی دقیق رخداد چنین پدیده‌ای در سازمان‌ها به کمک استعاره طبیعی و پژوهش تجربی توسط "سرلک و همکاران" صورت گرفته است. چون با استفاده از استعاره‌ها می‌توان به فهم کامل‌تر و عمیق‌تری از سازمان نائل شد (بینش، ۱۳۹۰: ۲۶). تمثیل‌ها و استعاره‌ها صرفاً برای درک سازمان به کار نمی‌آیند، بلکه در نحوه‌ی مدیریت نیز مفید فایده هستند (الوانی، ۱۳۹۵: ۲۷). جریان‌های ساحلی یا جریان‌های مرگبار، به جریان‌هایی از آب گفته می‌شود که از ساحل به سوی دریا حرکت می‌کنند. این جریان‌ها از مهم‌ترین عوامل غرق شدن انسان در دریاست؛ به طوری که ۸۰ درصد عملیات کمکی نجات‌غریق‌ها مربوط به همین پدیده است (احمدی نوربخش، ۱۳۹۱).

در پژوهش‌های گذشته گروه پژوهش حاضر، از این استعاره طبیعی برای شناخت آثار محیط بر سازمان‌های دولتی استفاده شده است. متغیرهایی که همانند جریان‌های شکافنده‌ی دریایی به ارکان سازمان‌ها صدمه می‌زنند را مشخص و دسته‌بندی نموده‌اند، پژوهش‌هایی صورت گرفته، برای درک بهتر آثار مخرب محیط بر سازمان‌ها و چگونگی تأثیر جریان‌های محیطی بر ارکان سازمان‌ها بوده، که هفت عامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی در سه بُعد (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) مشخص و رتبه‌بندی شده‌اند.

– **بُعد زمینه‌ای:** این بُعد از سه عامل زمینه‌ای تأثیر می‌گیرد که این سه عامل را با توجه به تحقیقات صورت گرفته به عامل سیاسی-قانونی، عامل فرهنگی-اجتماعی و عامل اقتصادی-تکنولوژیکی دسته‌بندی شده‌اند.

- **بُعد ساختاری:** نتایج به دست آمده قبلی نشان داده است، دو عامل ساختاری به نام-های؛ عامل ساختار و عامل فرایند در ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی تاثیر گذار می‌باشند.

- **بُعد رفتاری:** عامل مدیران سازمان و عامل کارکنان سازمان عواملی هستند که در بُعد رفتاری در ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی مؤثر می‌باشند (سرلک و نوریائی، ۱۳۹۵). بر این اساس می‌توان گفت؛ عوامل زمینه‌ای مؤثرترین عامل ایجادکننده‌ی جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی می‌باشند در نتیجه با توجه به افزایش تغییرات سیاسی و به تبع آن متزلزل شدن شرایط منابع انسانی به خصوص مدیران، این جریان‌ها در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (سرلک و نوریائی، ۱۳۹۵). بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق دیگری در خصوص جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، که در ادارات دولتی استان خوزستان به انجام رسیده بود نیز مشخص شد؛ زمینه‌سازی ایجاد این جریان‌ها از محیط سازمان‌ها نشأت می‌گیرد و عوامل رفتاری و ساختاری در رتبه دوم و سوم به ترتیب قرار دارند. اما باید توجه داشت که عوامل زمینه‌ای خارج از کنترل سازمان‌ها می‌باشند ولی عوامل رفتاری و عوامل ساختاری در اختیار سازمان هستند. دومین دسته عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، عوامل رفتاری که با شروع جریان‌های شکافنده در محیط می‌توانند جریان‌های را درون سازمان پایه‌گذاری کنند که سازمان را با چالشی جدی مواجه سازند. که با آموزش و به کارگیری صحیح مهارت به کارکنان و مدیران، در سازمان‌ها می‌توان این عوامل را تقویت کرد تا همانند شناگرانی که گرفتار جریان‌های شکافنده دریایی می‌شوند، بتوانند جان سالم بدر برند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۶). پس نتیجه می‌گیریم؛ عوامل رفتاری می‌توانند نقش دوگانه‌ای داشته باشند، ضعف این عوامل می‌تواند موجب ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی شود. اما در موقعی که عوامل رفتاری تقویت شوند، می‌توانند در شکل‌گیری و کاهش صدمات جبران‌ناپذیر جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی مؤثر باشند. نتایج پژوهش‌های قبل مبین این مطلب است که در صورت ایجاد جریان‌های شکافنده، میزان تأثیر آن‌ها در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد این خود نشانه‌ی اهمیت و تأثیر میزان آمادگی منابع انسانی (عوامل رفتاری) در سازمان است. عوامل رفتاری به دو گروه کارکنان و مدیران دسته‌بندی شده‌اند. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، نقش گروه مدیران را به سبب در اختیار داشتن قدرت، در کنترل

اثرات مخرب جریان‌های شکافنده بسیار مؤثرتر از گروه کارکنان نشان داد. در پژوهش حاضر پس از بررسی جامع پیشینه مطالعات صورت گرفته، منابع قدرت به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در رفتار مدیران انتخاب شدند. در این راستا ایجاد فضا و بستر مناسب در سازمان به واسطه‌ی رفتار حرفه‌ای مدیران با تکیه بر منابع قدرت برای هماهنگ کردن کارکنان جهت مقابله با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است و نمی‌توان آن را دید ولی می‌توان اثرات آن را در رفتار مدیران حس کرد (قاسمی، ۱۳۸۲). در این مقاله قدرت در سازمان به‌عنوان مقوله‌ای مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مدیران تلقی شده است و آثار نامشهود منابع قدرت یکی از عوامل ایجادکننده رفتارهای حرفه‌ای مدیران معرفی می‌گردد. به عقیده بسیاری از دانشمندان حوزه رفتار سازمانی، استفاده از منابع قدرت برای مدیران نه تنها ذاتاً منفی نیستند بلکه می‌توانند برای کارکنان و یا خود سازمان نیز مفید باشند (استونر و همکاران، ۱۳۸۹). قدرت در عریان‌ترین شکل خود عبارت است از استفاده از خشنونت، ثروت و دانایی برای واداشتن مردم به انجام امری خاص می‌باشد (تافلر، تافلر، ۱۳۷۵: ۲۷).

رفتار حرفه‌ای مدیران؛ عبارت است از کوشش‌های مدیران برای نفوذ بر رفتار دیگران، جریان‌ها و وقایع سازمان به‌منظور حفاظت از منافع و برآوردن نیازها و پیش بردن اهداف خود و سازمان می‌باشد. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار مدیران را می‌توان به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم کرد که منابع قدرت دارای این ویژگی هستند و بستگی به دو عامل سازمان و توانایی‌های فردی شخص مدیر دارند. قدرت، توان بالقوه‌ای است که هر فرد دارا است تا به‌وسیله‌ی آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آن‌ها اثرگذار باشد به‌گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند. فرنچ و روان، قدرت را به‌عنوان توانایی یا توان بالقوه یک عامل (مدیر) برای تغییر رفتار، تمایلات، نگرش‌ها، عقاید و عواطف یا ارزش‌های یک هدف (کارکنان) تعریف می‌کنند (چو، ۲۰۰۶). مهم‌ترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به‌وسیله فرنچ و روان ارائه شده است. آن‌ها پنج منبع قدرت در پیرامون سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند که شامل: قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت مرجعیت و قدرت تخصص می‌باشند (مورهد و گریفین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶: ۳۸۳).



قدرت قانونی؛ نوعی حق سازمانی است که به فرد اجازه می‌دهد تا دیگران را به اطاعت از خود وادارد. این قدرت از منصب سازمانی نشات می‌گیرد و بر جایگاه رسمی فرد تکیه دارد. بنابراین افرادی که می‌توانند به‌طور عمده و به علت برخورداری از اختیارات رسمی، همکاری دیگران را جلب نمایند، قدرت قانونی دارند (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۴). بنابراین، منشأ ایجاد این قدرت، سازمان است و میزان قدرت قانونی برحسب نوع سازمان تغییر می‌کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۳۸۲).

قدرت مرجعیت؛ هنگامی گفته می‌شود فرد دارای قدرت مرجعیت است که به دلیل وفاداری پیروانش به او، توانایی لازم برای کنترل آنان را، دارا باشد. یکی از مبانی قدرت مرجعیت، برخورداری بودن فرد از نوعی جذبه یا کشش شخصی است که اصطلاحاً به آن کاریزما گفته می‌شود. ادراک افراد از جاذب بودن تعامل با فرد خاص را قدرت مرجعیت آن فرد گویند. هرگاه کارکنان، ویژگی‌های خوبی مانند صداقت، امانت و رازداری را به رئیس خود نسبت دهند، گفته می‌شود، رئیس قدرت مرجعیت دارد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۴۰۴).

قدرت تخصص؛ قدرت تخصص یا مهارت، عبارت از توان کنترل رفتار دیگری از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی است که وی ندارد، ولی نیاز دارد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۴۰۴). نظارت بر کار متخصصان و به عبارت دقیق‌تر اعمال کنترل بر اطلاعات می‌تواند منبع ایجاد قدرت باشد. هر قدر اطلاعات با اهمیت‌تر و منبع جایگزین برای کسب آن اطلاعات محدودتر باشند، قدرت تخصص بیشتر خواهد بود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۳۸۵).

قدرت پاداش؛ برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش‌هایی که برای دیگران باارزش هستند، سنجیده می‌شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۳۸۴). این قدرت، توان فراهم آوردن چیزهایی است که افراد دوست دارند داشته باشند (رضائیان، ۱۳۸۵: ۴۰۵).

قدرت اجبار؛ معنی قدرت اجبار این است که مدیر می‌تواند با تذکر، توبیخ و تنبیه افراد، آنان را وادار به انجام دادن وظایفشان کند. قدرت تنبیه یا اجبار، زمانی به وجود می‌آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه‌ای جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد. بنابراین، می‌توان گفت که این قدرت، بر پایه ترس و وحشت کارکنان قرار دارد و مبنای آن ترس یا تهدید است (رایبِنز، ۱۳۸۶: ۲۴۶).

جهت نیل به اهداف پژوهش سه سؤال زیر مدنظر قرار گرفته، که برای پاسخ به این

سؤالات از روش‌های علمی و کاربردی استفاده شده است.

### سؤال‌های پژوهش

- وضعیت منابع قدرت مدیران چگونه است؟
- آیا بین منابع قدرت مدیران (قانونی، مرجعیت، تخصص، پاداش و اجبار) و ابعاد جریان‌های شکافندهی سازمانی (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) رابطه وجود دارد؟
- آیا منابع قدرت، رفتار حرفه‌ای مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافندهی سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع بنیادی تجربی است در این نوع تحقیقات داده‌ها و اطلاعات اولیه با استفاده از روش‌های آزمایش، مشاهده، مصاحبه و ... گردآوری می‌شود و با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های آماری و معیارهای پذیرفته شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. و با توجه به ماهیت موضوع و هدف پژوهش، از روش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است با عنایت به اینکه در این پژوهش رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافندهی سازمانی با تکیه بر منابع قدرت، از دیدگاه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور مورد بررسی قرار گرفته، کلیه اعضای شاغل دارای مدرک تحصیلی لیسانس مدیریت و بالاتر در گرایش‌های مختلف که حدوداً ۲۳۰ نفر هستند به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده بودند. پس از توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۵۴ جمع‌آوری شد. در این پژوهش برای به دست آوردن داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد:

برای سنجش منابع قدرت مدیران از پرسشنامه ۲۰ سؤالی اقتباس شده از پرسشنامه‌ی هینکین و شرابخیم<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) که منابع قدرت مدیران را از دیدگاه کارکنان تحت نظر آن‌ها مورد سنجش قرار می‌دهد، استفاده شد. این پرسشنامه پنج منبع قدرت فرنچ و روان را در قالب ۲۰ سؤال و بر روی یک مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای مورد سنجش قرار می‌دهد. در پژوهش حاضر، اعتبار پرسشنامه از طریق ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS 22 محاسبه شد که ضریب آلفا کل

این پرسشنامه ۰/۸۵ محاسبه گردید و مقدار آلفای برای هر یک از عوامل قانونی ۰/۹۲۵، مرجعیت ۰/۷۸، تخصص ۰/۸۴، پاداش ۰/۷۳ و اجبار ۰/۷۴ می‌باشد. برای بررسی رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی پرسشنامه ۱۴ سؤالی طراحی شد. در این پرسشنامه رفتار مدیران در مواجهه با عوامل جریان‌های شکافنده سازمانی، در سه بعد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری، در قالب ۱۴ سؤال با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای موردسنجش قرار می‌دهد. اعتبار پرسشنامه دوم نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفا کل این پرسشنامه ۰/۷۸ محاسبه گردید و مقدار آلفا برای هر یک از ابعاد زمینه‌ای ۰/۸۶، ساختاری ۰/۷۳ و رفتاری ۰/۸۱ می‌باشد.

در این تحقیق پس از تهیه پرسشنامه‌ها جهت ارزیابی و سنجش روایی از دیدگاه ۲۰ نفر از خبرگان شامل؛ متخصصان، مدیران و اعضای هیات‌علمی دانشگاه پیام نور استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، متناسب با سؤال‌های پژوهش از روش‌های آماری توصیفی ( میانگین و انحراف معیار) و آزمون‌های استنباطی (t تک گروهی، ضریب همبستگی و رگرسیون چند متغیره گام به گام) با کمک نرم‌افزار SPSS 22 استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### سؤال اول: وضعیت منابع قدرت مدیران چگونه است؟

در جدول (۱)، خلاصه‌ای از توزیع آماری میانگین و انحراف استاندارد نمرات حاصل از منابع قدرت مورد استفاده مدیران ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که قدرت تخصص (۱۷/۱۲) بیشترین و قدرت پاداش (۸/۲۴) کمترین میانگین را در بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران به خود اختصاص داده است. نتایج جدول همچنین حاکی از آن است که میانگین منابع تخصص، مرجعیت، قانونی و اجبار به صورت معناداری در سطح ۹۹ درصد بالاتر از متوسط یعنی نمره ۱۲ است اما قدرت پاداش در همین سطح معناداری از متوسط پایین‌تر برخوردار است. ( $P < 0,01$ )

جدول ۱: نتایج آزمون t تک گروهی در ارتباط با منابع قدرت مدیران

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig.
قانونی	۱۵۴	۱۶/۷۴	۱/۸۳	۳۲/۳۶	۱۵۳	۰/۰۰۰
مرجعیت	۱۵۴	۱۶/۹۴	۱/۴۵	۴۳/۶۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
تخصص	۱۵۴	۱۷/۱۲	۱/۶۲	۳۹/۸۹	۱۵۳	۰/۰۰۰
پاداش	۱۵۴	۸/۲۴	۱/۷۱	-۳۰/۷۶	۱۵۳	۰/۰۰۰
اجبار	۱۵۴	۱۰/۳۴	۲/۱۶	۱۲/۰۷	۱۵۳	۰/۰۰۰

**سؤال دوم:** آیا بین منابع قدرت مدیران (قانونی، مرجعیت، تخصص، پاداش و اجبار) و ابعاد جریان‌های شکافندهی سازمانی (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) رابطه وجود دارد؟ در جدول (۲) نتایج مربوط به آزمون همبستگی بین منابع قدرت و ابعاد جریان‌های شکافندهی سازمانی نشان داده شده است. نتایج همبستگی بیان‌کننده این است که بین منبع قدرت قانونی و ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری در سطح ۹۹ درصد رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد همچنین بین منبع مرجعیت و بُعد رفتاری در سطح ۹۹ درصد رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد اما بین منبع مرجعیت و ابعاد زمینه‌ای و ساختاری رابطه مستقیم معناداری مشاهده نشد. در حالی که بین منبع تخصص و بُعد رفتاری در سطح ۹۹ درصد و بُعد ساختاری در سطح ۹۵ درصد رابطه مستقیم و معناداری مشاهده شد اما بین منبع تخصص و بُعد زمینه‌ای رابطه مستقیم و معناداری مشاهده نشد. همچنین بر مبنای نتایج آزمون همبستگی جدول (۲) بین منبع پاداش با هیچ‌کدام از ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری رابطه‌ی معناداری مشاهده نشده است. اما بین منبع اجبار و بُعد رفتاری در سطح ۹۹ درصد و بُعد زمینه‌ای در سطح ۹۵ درصد رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد ولی بین منبع اجبار و بُعد ساختاری رابطه‌ی وجود ندارد.

جدول ۲: نتایج آزمون ضریب همبستگی بین منابع قدرت با ابعاد جریان‌های شکافنده سازمانی

متغیرها		قانون		مرجعیت		تخصص		پاداش		اجبار	
		Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R
زمینه‌ای	۰/۳۲۸	۰/۰۰۰	۰/۱۱۰	۰/۳۴۹	۰/۰۵۱	۰/۶۱۷	۰/۱۰۹	۰/۱۷۴	۰/۱۹۵	۰/۰۱۶	۰/۱۹۵
ساختاری	۰/۳۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۸۲	۰/۳۵۷	۰/۱۸۷	۰/۰۳۹	۰/۰۷۳	۰/۶۳۴	-۰/۱۴۳	۰/۲۲۰	-۰/۱۴۳
رفتاری	۰/۲۹۵	۰/۰۰۰	۰/۲۲۵	۰/۰۰۵	۰/۳۴۵	۰/۰۰۲	۰/۰۶۸	۰/۴۶۵	۰/۲۵۳	۰/۰۰۴	۰/۲۵۳

**سؤال سوم:** آیا منابع قدرت، رفتار حرفه‌ای مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

برای پاسخگویی به این سؤال از تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام بهره گرفته شد. نتایج در جدول (۳) در بررسی اولویت متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی نشان می‌دهد که در گام اول بین منابع قدرت مدیران منبع قانونی توانسته عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار را پیش‌بینی کند. ضریب تعیین ۰/۰۷۱ بین دو متغیر ملاک و پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۷/۱ درصد از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی (متغیر ملاک) توسط منبع قانونی تبیین می‌شود. رابطه منبع قدرت قانونی با عوامل زمینه‌ای در سطح ۹۹ درصد و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۳۲۸ می‌باشد. در گام دوم منبع قدرت تخصص مدیران، وارد الگوی پیش‌بینی عوامل زمینه‌ای شده است. ضریب تعیین ۰/۱۰۷ بین متغیرهای ملاک پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۱۰/۷ درصد از تغییرات عوامل زمینه‌ای توسط منابع قدرت قانونی و تخصص مدیران، تبیین می‌شود. یعنی منبع تخصص مدیران توانسته ۳/۶ درصد از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر رفتار مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی پیش‌بینی کند. رابطه منبع تخصص مدیران، با عوامل زمینه‌ای در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۱۶۵ هست.

جدول ۳: نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام برای پیش‌بینی عوامل زمینه‌ای

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	F	Sig.	Beta	t	Sig.
اول	قدرت قانونی	۰/۳۲۸	۰/۰۷۱	۱۲/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۳۲۸	۴/۳۴	۰/۰۰۰
دوم	قدرت قانونی + قدرت تخصص	۰/۳۸۴	۰/۱۰۷	۸/۹	۰/۰۰۰	۰/۴۰۴	۵/۰۹	۰/۰۰۰

در جدول (۴) در بررسی اولویت متغیرهای پیش‌بینی کننده رفتار حرفه‌ای مدیران در

مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی مشاهده می‌شود که منبع قانونی توانسته عوامل ساختاری تأثیرگذار را پیش‌بینی کند. ضریب تعیین ۰/۰۶۷ بین دو متغیر ملاک و پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۶/۷ درصد از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی (متغیر ملاک) توسط منبع قانونی تبیین می‌شود. رابطه منبع قدرت قانونی با عوامل ساختاری در سطح ۹۹ درصد و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۲۵۷ می‌باشد. در گام دوم منبع قدرت مرجعیت مدیران، وارد الگوی پیش‌بینی عوامل ساختاری شده است. ضریب تعیین ۰/۰۹۵ بین متغیرهای ملاک و پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۹/۵ درصد از تغییرات عوامل زمینه‌ای توسط منابع قدرت قانونی و مرجعیت مدیران، تبیین می‌شود. یعنی منبع مرجعیت مدیران توانسته ۲/۸ درصد از عوامل ساختاری تأثیرگذار بر رفتار حرفه‌ای مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی پیش‌بینی کند. رابطه منبع مرجعیت مدیران، با عوامل زمینه‌ای در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۲۱۹ می‌باشد.

جدول ۴: نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام برای پیش‌بینی عوامل ساختاری

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	F	Sig.	Beta	t	Sig.
اول	قدرت قانونی	۰/۳۱۳	۰/۰۶۷	۱۲/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۲۵۷	۶/۵۴	۰/۰۰۰
دوم	قدرت قانونی + قدرت مرجعیت	۰/۳۹۴	۰/۰۹۵	۱۰/۱۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴۸ ۰/۲۱۹	۳/۸۵ ۳/۰۹	۰/۰۰۰ ۰/۰۴۷

نتایج جدول (۵) در بررسی اولویت متغیرهای پیش‌بینی کننده رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی مشاهده می‌شود، در گام اول منبع تخصص توانست عوامل رفتاری تأثیرگذار را پیش‌بینی کند. ضریب تعیین ۰/۰۸۶ بین دو متغیر ملاک و پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۸/۶ درصد از عوامل رفتاری تأثیرگذار بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی (متغیر ملاک) توسط منبع تخصص تبیین می‌شود. رابطه منبع قدرت تخصص با عوامل رفتاری در سطح ۹۹ درصد و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۳۰۸ می‌باشد. در گام دوم منبع قدرت اجبار مدیران، وارد الگوی پیش‌بینی عوامل رفتاری شد. ضریب تعیین ۰/۰۹۲ بین متغیرهای ملاک و

پیش‌بینی نشان‌دهنده‌ی این است که ۹/۲ درصد از تغییرات عوامل زمینه‌ای توسط منابع قدرت تخصص و اجبار مدیران، تبیین می‌شود. یعنی منبع اجبار مدیران توانسته ۰/۰۶ درصد از عوامل رفتاری تأثیرگذار بر رفتار مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی را پیش‌بینی کند. رابطه منبع اجبار مدیران، با عوامل رفتاری در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار و مقدار بتای محاسبه‌شده ۰/۲۱۹ می‌باشد.

جدول ۵: نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام جهت پیش‌بینی عوامل رفتاری

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	F	Sig.	Beta	t	Sig.
اول	قدرت تخصص	۰/۳۴۵	۰/۰۸۶	۱۳/۴۱	۰/۰۰۲	۰/۳۰۸	۹/۵۵	۰/۰۰۰
دوم	قدرت تخصص + قدرت اجبار	۰/۳۸۵	۰/۰۹۲	۷/۵۶	۰/۰۰۱	۰/۳۲۸ ۰/۲۱۹	۵/۱۸ ۴/۸۷	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی با تکیه بر منابع قدرت در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور می‌باشد. در زمینه‌ی منابع قدرت مدیران، یافته‌های این پژوهش نشان داد که از پنج منبع قدرت مورد مطالعه، منابع قدرت تخصص، مرجعیت، قانونی، اجبار و پاداش، به ترتیب اولویت بیشترین استفاده را در بین مدیران دارا می‌باشند. قدرت تخصص که با کاردانی، تجربه و مهارت مدیر همراه است، بیش از سایر منابع قدرت، توسط مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد. قدرت مرجعیت که ناشی از فرهمندی یا جاذبه شخصی مدیر می‌باشد و اغلب با اعتماد، محبت و میل به تقلید و تعلق‌های روحی از سوی مرئوسان همراه است در مرتبه دوم قرار می‌گیرد. قدرت قانونی که در آن مدیر با استفاده از قانون به جهت‌دهی رفتار و تصمیم‌گیری می‌پردازد، قدرت قانونی به همراه قدرت اجبار دو منبع قدرتی هستند که بعد از منابع قدرت تخصص و مرجعیت بیشتر از قدرت پاداش مورد استفاده‌ی مدیران قرار می‌گیرند. به‌طور کلی از دیدگاه تحصیل‌کرده‌های مدیریت در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور، منابع قدرت مورد استفاده مدیران به ترتیب اولویت شامل، تخصص، مرجعیت،

قانونی، اجباری و پاداش می‌باشند. در تائید نتایج به‌دست‌آمده، یافته‌های پژوهش‌های ترابیان (۱۳۸۵) نشان داد که قدرت مرجعیت و تخصص دو منبع مهم برای مدیران محسوب می‌شوند. همچنین یافته‌های پژوهش پورقاز و محمدی (۱۳۹۰) نشان داد که سه منبع مهم قدرت مورد استفاده غالب مدیران؛ قدرت مرجعیت، قانونی و تخصص، هستند و قدرت پاداش و اجبار به ترتیب در رده‌های بعد قرار دارند.

در زمینه ارتباط منابع قدرت مدیران با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که:

بین عوامل زمینه‌ای ایجادکننده‌ی جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی و منابع قدرت قانونی و اجبار مورد استفاده مدیران رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. بنابراین، مدیران اغلب از قدرت قانونی و اجبار برای جلوگیری و یا از بین بردن اثرات جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی استفاده می‌کنند. بین عوامل ساختاری مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی و منابع قدرت قانونی و مرجعیت مورد استفاده مدیران رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در این ارتباط نتایج نشان می‌دهد؛ مدیران اغلب در اصلاح ساختار سازمان خود برای جلوگیری از ایجاد و یا مقابله با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، از منابع قدرت قانونی و مرجعیت خود استفاده می‌کنند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد بین منابع قدرت قانونی، تخصص، مرجعیت و اجبار با عوامل رفتاری مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیران از منابع قدرت، قانونی، تخصص، مرجعیت و اجبار برای تأثیر بر رفتار کارکنان جهت مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی استفاده می‌کنند.

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که منابع قدرت مدیران، قدرت پیش‌بینی رفتار حرفه‌ای مدیران را در مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی دارند. در این میان منابع قدرت قانونی و تخصص مدیران، بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار مدیران دارا می‌باشند. به طوری که استفاده از منبع قدرت قانونی به‌تنهایی رفتار حرفه‌ای مدیران را در مواجهه با عوامل ابعاد زمینه‌ای و ساختاری، جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، پیش‌بینی می‌کند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که منابع قدرت تخصص و اجبار، رفتار مدیران را در مواجهه با عوامل بُعد رفتاری جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی



پیش‌بینی می‌کنند.

همان‌گونه که از نتایج پژوهش مشخص است مدیران سازمان‌ها برای مقابله با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی از منابع قدرت خود برای همراه کردن کارکنان استفاده می‌کنند. نقش منابع قدرت خصوصاً قدرت قانونی و قدرت تخصص در سکان‌داری مدیران برای مواجهه با جریان‌های ایجاد شده در سازمان بسیار پررنگ است. این موضوع بیان‌کننده و تأکیدی بر این مطالب می‌تواند باشد که، مدیران با تکیه بر منابع قدرت قانونی و تخصص، می‌توانند رفتاری حرفه‌ای قابل‌قبول از خود نشان دهند و در همراهی کردن کارکنان برای عبور از جریان‌های پیش‌آمده بسیار موفق باشند چرا که همراهی کارکنان نقش مهمی در کنترل صدمات جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی می‌تواند داشته باشد. اما در مورد منابع قدرت مورد استفاده مدیران، نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده‌ی این است که مدیران کمتر از منابع قدرت پاداش استفاده می‌کنند این موضوع می‌تواند یکی از ضعف‌های مدیران به حساب آید. استفاده از منابع قدرت پاداش می‌تواند موفقیت مدیران در همراهی کارکنان برای مواجهه با جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی تضمین کند. در ادامه باید اشاره شود که این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌های زیادی روبرو بود از جمله جدید بودن موضوع استعاره جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی، پراکندی و تأثیر عوامل و متغیرهای زیادی در رابطه با رفتار حرفه‌ای مدیران که تفکیک و گزینش آن‌ها بسیار کار تحقیق را پیچیده و مشکل می‌کرد. همچنین نگاه‌های مختلفی که بین پاسخ‌دهندگان در رابطه با موضوع تحقیق وجود داشت نتیجه‌گیری را برای گروه تحقیق با مشقت‌های روبرو می‌کرد. اما در نهایت با تلاش فراوان گروه، موضوع جمع‌بندی و نتایج به دست می‌تواند چراغ راه مدیران و متصدیان مدیریت در سازمان‌ها دولتی در عصر حاضر و محققین جوان و پرنرژی، آینده برای ادامه کار و بررسی تأثیر جریان‌های شکافنده از زوایای دیگر بر سایر ارکان سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌باشد. که با تحقیق‌های مختلف می‌توانند عوامل مؤثر و تعدیل‌کننده این جریان‌ها را برای مدیران و کارکنان مشخص و معرفی نمایند.

## پی‌نوشت‌ها

1. Toffler (تافلر: به نقل از مبینی دهکردی، علی و حیدری، حامد، ۱۳۹۳)
2. metaphor
3. Stoner et al.
4. Drea et al.
5. Lutanz
6. Anthony
7. Cho
8. Moorhead and Griffin
9. Robbins
10. Hinkin and Schrieshiem

## منابع

- احمدی نوربخش، سیاوش. (۱۳۹۱). جریان‌های شکافنده یکی از مهم‌ترین دلایل غرق‌شدگی در دریای خزر. *ماهنامه جهانگردان*، شماره ۲۸، صفحه ۳۴-۲۹.
- استونر جیمزای، اف، فری من آر، ادوارد، گیلبرت دانیل، آر. (۱۳۸۹). *مدیریت: سازمان‌دهی، رهبری و کنترل*. مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۵). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- بینش، مسعود. (۱۳۹۰). *استعاره‌های مدیریتی: جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پورقاز، عبدالوهاب، محمدی، امین. (۱۳۹۰). *بررسی رابطه‌ی منابع قدرت مدیران با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان*. *پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۲، صفحه ۱۳۰-۱۱۱*.
- تافلر، آلوین و تافلر، هیدی. (۱۳۷۵). *به سوی تمدن جدید*. تهران: انتشارات سیمرغ.
- تراپیان، سارا. (۱۳۸۵). *بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و جو سازمانی در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر کرمان از دیدگاه دبیران*. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۶). *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: انتشارات سمت.
- سرلک، محمدعلی، شیرازی، اسکندر، کولیوند، پیرحسین. (۱۳۹۵). *مدیریت ضربات روحی سازمانی*. تهران: چاپ مهرماه.
- سرلک، محمدعلی، رسولی، رضا، سلطانی، حشمت، نوریانی، محمدحسین. (۱۳۹۶). *تحلیل و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی*. *پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره*

۳۷، صفحه ۸۲-۵۹.

سرلک، محمدعلی، نوریانی، محمدحسین. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد. *مجله مدیریت دولتی*، دوره ۸ شماره ۴، صفحه ۵۷۰-۵۵۳.

علاقه بند، علی. (۱۳۸۵). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: نشر روان.

قاسمی، بهروز. (۱۳۸۲). *تئوری‌های رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات هیئت.

مبینی دهکردی، علی و حیدری، حامد، (۱۳۹۳)، *مبانی دانش محیط شناسی راهبردی (مفاهیم، تئوری-ها، فنون و کاربردها)*، انتشارات صفار.

مورهد، گریگوری، گریفین، ریگی. (۱۳۸۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.

هچ، م. ج. (۱۳۸۵)، *تئوری سازمان: مدرن، نمادین تفسیری، پست مدرن*، (ترجمه: حسن دانایی فرد)، تهران: نشر افکار.

Anthony, J. D. (2007). Critical perceptions of organizational change, *Journal of Change Management*, 7, 231-242.

Cho, S. (2006). The power of public relations in media relations: A National survey of health practitioners, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 83(3), 563-580.

Drea, J. T., Bruner, G. C. & Hensel, P. J. (1993). Comparing alternative measures of the French and Raven power bases, *The Journal of Personal Selling, Sales Management*, 13(4), 73-80.

Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Ravan bases of social power, *journal of applied psychology*, 74(4), 561-567.

## **Managers' professional behavior in organizational rip currents :A study on managers power sources**

**Mohammad Ali Sarlak**

**Mohammad Hossein Nooriaee**

### **Abstract**

In this research, the use of power sources on managers' behavior in organizational rip currents was investigated. Organizational rip currents are factors, outside the control of the organization, that make drastic and irregular changes in the organization's organs. It is like a tsunami, causes instability, lack of efficiency and even death of an organization. The purpose of this research is to categorize and highlight those manager's behavioral traits that influence their relative success by using different sources of power to accompany employees encountering organizational rip currents. The statistical population of the study consisted of 230 Payame Noor University's staff who work at central organization and hold a management BA degree. In order to collect data, a standard power source measurement questionnaire and a researcher-made questionnaire containing 14 questions were used. The managers' power sources used in the study were expertise, legitimate, legal, coercive, and reward. The research findings indicate that there are a direct relationship between power sources of managers and organizational rip currents. Furthermore, it show a significant relationship between their legal power and substantive, structural and behavioral factors. Also, the results of the multivariate step by step regression confirmed that the legal and expertise sources play the most important role in predicting the behavior of managers when facing organizational rip currents.

**Keywords:** Organizational rip currents, Power resources, Managers' Professional behavior