



خدایار گودرزوند چگینی  
آموزگار دبستان فجر، قزوین

## قدرت و نفوذ در دیگران

که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمانبرداری یا قبول مسئولیت وادارد (کبیری، ۱۳۷۱).

برخی افراد در زمینه اعمال قدرت دچار سردرگمی و ابهام می‌شوند، زیرا تنها چیزی که به آنان آموزش داده می‌شود، اقتدار سنتی مدیر است که از پست سازمانی و رسمی وی ناشی می‌شود. از آنجا که به دارندگان مدارج عالی نمی‌آموزند که چگونه اقتدار ناشی از دانش مهارت یا جذبۀ شخصیت خود را اعمال کنند، شمار فراوانی از آن‌ها از پذیرش مسئولیت مرتبط با بهره‌وری دیگران اجتناب می‌کنند (صاحبی، ۱۳۷۳). و از آنجا که قدرت توانایی یا ظرفیت اعمال نفوذ بر دیگران یا اشیا یا امور است که معمولاً از طریق کنترل منابع مهم صورت می‌گیرد، لذا فقط کسانی می‌توانند از کار خود حداکثر فایده را ببرند که از قدرت سر در می‌آورند. در عوض، کسانی که منابع قدرت کمی دارند، آسیب‌پذیرتر هستند و این افراد (افراد کم‌قدرت) بالقوه از افراد قدرتمند خطرناک‌ترند (کبیری، ۱۳۷۲). بنابراین، قدرت سودرسان است و باید آن را شناخت، با آن خوش بود، به‌وسیله آن کارکرد و از آن به‌صورتی خلاق استفاده کرد.

موضوع قدرت اهمیت بسیاری دارد و اهمیت مطالعه آن در مدیریت آموزشی، به‌دلیل نقش

صاحب‌نظران معتقدند، نگرش جدید به مفهوم «قدرت» در بستر اندیشه مدرن با دیدگاه‌های **توماس هابز** آغاز می‌شود. او طراح اصلی تفکر سیاسی مدرن در زمینه قدرت معرفی می‌شود (نظری، ۱۳۸۴). افراد و گروه‌ها به دنبال قدرت می‌روند تا منافع خود، خصوصاً منافع مالی‌شان را تأمین کنند (مهاجر، ۱۳۷۹). مردم همواره در پی یک منبع قدرت هستند تا بتوانند از مجرای آن اعمال نفوذ کنند، به مزایا و پاداش‌هایی برسند و به مقامات بالاتر ارتقا یابند (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۴۲). با همه این‌ها، از میان همه جنبه‌های زندگی ما، قدرت کمتر از همه درک شده است. در حالی که بیش از همه اهمیت دارد؛ به‌ویژه برای نسل ما (خوارزمی، ۱۳۷۵). **گالبرایت** می‌گوید، قدرت موضوعی است که با ذهنیتی شکاک باید به آن پرداخت نه با ذهنیتی که شر و پلیدش بداند.

قدرت توان نفوذ است و در واقع خصیصه‌ای شخصی و موقعیتی که فرد را در جهت تأثیر و نفوذ بر طرف مقابل توانا می‌سازد. قدرت مسئله دنیای واقعی است. کلید فهم پدیده‌های اجتماعی در فهم وضعیت قدرت در آن‌هاست (نورایی و بیدخت، ۱۳۷۰). قدرت موجب توانایی فرد است؛ خصوصاً در موقعیت سازمانی، قدرت منبعی است

از آنجا که به دارندگان مدارج عالی نمی‌آموزند که چگونه اقتدار ناشی از دانش مهارت یا جذبۀ شخصیت خود را اعمال کنند، شمار فراوانی از آن‌ها از پذیرش مسئولیت مرتبط با بهره‌وری دیگران اجتناب می‌کنند



**مدیران مدارس  
زمانی به تحقق  
کامل اهداف  
سازمان نائل  
می شوند که از  
نفوذ بالایی در بین  
معلمان برخوردار  
باشند و از همراهی  
توأم با رضایت آن‌ها  
بهره‌مند شوند**

ندارد. قدرت چیزی است که باید از درون انسان نشئت گیرد (قاسمی، ۱۳۸۲). اما با پیروی از قوانین خاص می‌توان نوعی آگاهی از آن به وجود آورد. همه ما قدرتی بالقوه داریم، ولی کسانی که از آن بهره می‌برند یا حتی از وجود آن اطلاع دارند، اندکانند (کبیری، ۱۳۷۳). مدیر با استفاده از منابع قدرت می‌تواند افراد دیگر را تحت تأثیر قرار دهد (علاقه‌بند، ۱۳۸۶).

گاهی کاربرد نامناسب منابع قدرت از جانب مدیران موجب فشارهای روحی و روانی در سازمان و به خطر افتادن بهداشت روانی معلمان می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۱). به همین دلیل، مدیران آموزشی باید از سالم‌ترین و عاقل‌ترین افراد باشند. مدیر نابهنجار ممکن است رفتار افراد مدرسه اعم از معلمان، دانش‌آموزان، اولیا و کارکنان را به رفتار نابهنجار تبدیل کند. مدیری که به علت عقده‌های روانی، احساس حقارت، یا حس خود بزرگ‌بینی، بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به همه چیز، شخصیت افراد را تخریب می‌کند و جلوی رشد آن‌ها را می‌گیرد، نمی‌تواند مدیر موفق باشد (میر کمالی، ۱۳۸۶).

امروزه نظام آموزشی کشور، با بیش از یک صد هزار واحد آموزشی و نزدیک سیزده میلیون

راهبردی آن نسبت به سایر مدیریت‌هاست، چرا که با اصلاح یا فساد نسل‌ها و جامعه سروکار دارد (مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۱).

شاید به علت همین نقش راهبردی و سرنوشت‌ساز مدیریت است که در کشورهای پیشرفته، برای پرورش و تقویت توانایی مدیران سرمایه‌گذاری کلانی صورت می‌گیرد. مدیران مدارس زمانی به تحقق کامل اهداف سازمان نائل می‌شوند که از نفوذ بالایی در بین معلمان برخوردار باشند و از همراهی توأم با رضایت آن‌ها بهره‌مند شوند. نارضایتی معلم از رفتار و ناتوانی مدیر در روند امور مدرسه خلل وارد می‌کند و مدیر را در دستیابی به اهداف دچار مشکل می‌سازد، چرا که معلمان توده‌هایی منفعل نیستند و در برخی موارد به همان میزان مدیران در اعمال قدرت بر روند جاری مدارس تأثیر می‌گذارند (مطالعات مدیریت، ۱۳۷۱). قدرت یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان است. شناخت روشن هر سازمان به تجزیه و تحلیلی فراگیر و همه‌جانبه از قدرت نیاز دارد، به گونه‌ای که سیمای اصلی آن را نمایان سازد. در اصل، اهمیت قدرت در این است که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های انسانی و سازمان‌ها عنصری مؤثر به‌شمار می‌آید (ساعی، ۱۳۷۴). برای فراگیری کسب قدرت قواعدی وجود

شود، از آن استفاده کنند (میرکمالی، ۱۳۸۶).

### ماهیت قدرت

قدرت به رشد و گسترش تمایل دارد و برای اینکه حفظ شود باید افزایش یابد. «مقدار قدرت به افزایش گرایش دارد و تا جایی ادامه می‌یابد که به وسیله قدرتمندان دیگر محدود شود». نقطه مقابل قدرت، هرج و مرج است. افراد قدرت را بر هرج و مرج ترجیح می‌دهند. بیشترین فرضیه‌های مرسوم درباره قدرت، حداقل در فرهنگ غربی، این معنا را در بر دارند که قدرت مسئله‌ای کمی است. درست است که برخی از ما به روشنی کمتر از دیگران قدرت داریم، ولی قدرت به درجات گوناگون وجود دارد و برخی قدرت‌ها به‌طور قطع از اکتان پایینی برخوردارند (خوارزمی، ۱۳۷۰). **نبوی** می‌گوید، ارزش منابع طبیعی قدرت، مشروط به ارزش منابع انسانی است و بدون منابع انسانی، منابع طبیعی کمترین ارزشی ندارند. ارزش منابع انسانی قدرت به باورهای صحیح و خصوصاً باورهای دینی محکم و متقن است (نبوی، ۱۳۸۷) **هابز** تأکید می‌کند، بزرگ‌ترین قدرت انسانی آن است که از قدرت اکثر انسان‌ها ترکیب یابد و بر اساس توافق در یک شخص طبیعی یا مدنی قرار گیرد (یونسی، ۱۳۸۰).

در نهایت می‌توان گفت که قدرت ذاتاً خوب یا بد نیست، بلکه نحوه استفاده از قدرت به آن ماهیت خوب یا بد می‌دهد. قدرت ابزاری در دست قدرتمندان است و می‌تواند در جهت کمال یا فساد انسان به کار گرفته شود (قلی‌پور، ۱۳۸۶). با وجود بوی بدی که به دلیل استفاده‌های نادرست از قدرت، از مفهوم آن به مشام می‌رسد، قدرت به خودی خود نه خوب است نه بد. قدرت وجه اجتناب‌ناپذیر هر رابطه انسانی است. **فوکو** قدرت را وجه غالب تعامل انسانی می‌داند. به نظر او، هیچ رابطه قدرتی بدون تشکیل حوزه‌ای از دانش متصور نیست و هیچ دانشی هم نیست که متضمن روابط قدرت نباشد. پس قدرت و دانش مستلزم یکدیگرند؛ هر جا که قدرت اعمال شود، دانش نیز تولید می‌شود (یونسی، ۱۳۸۰).

### مرزبندی مفهوم قدرت

مفهوم قدرت در جامعه‌شناسی مثل مفهوم الکتریسیته در فیزیک است. قدرت اجتماعی به صورت‌های گوناگونی نظیر اقتدار، نفوذ، خشونت، زور، سلطه، قوت یا نیرو، نظم، کنترل، انضباط، تشخیص، ثروت و شهرت جلوه می‌کند. همانند قدرت الکتریکی که به شکل نور، حرارت و حرکت متجلی می‌شود (قلی‌پور). قدرت عرصه مشخص و معینی دارد، به این معنا که سودمندی آن به شرایطی وابسته است که در کنترل دارندگان قدرت نیست (یونسی، ۱۳۸۰: ۳۶).

**اقتدار یا اختیار:** قدرت و اقتدار ارتباط نزدیک دارند، اما ترکیب‌های مفهومی مجزایی هستند (فات، ۲۰۰۴). به عقیده **سایمون**<sup>۲</sup> (۱۹۵۷) اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت و فعالیت دیگران (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). اقتدار، قدرت اعطا شده برای یک مقصود تعریف شده است (هیفتز، ۲۰۰۲). اقتدار ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. اقتدار رسمی از

دانش‌آموز، با تولید انبوه نیرو مواجه است. در این شبکه عظیم مدیر به منزله نقطه اتکایی است که وظیفه برقراری تعادل بین هدف‌های سازمانی، شخصی و اجتماعی را بر عهده دارد. بنابراین، برآورد میزان توانمندی مدیران در انواع قدرت که بر مبنای نفوذ است، اهمیت زیادی دارد. انواع پایگاه قدرت عبارت‌اند از:

**۱. قدرت مقام<sup>۱</sup> (قانونی، مشروع):** قدرت قانونی را توانایی مسئول یا متعهد ساختن فردی دیگر تعریف کرده‌اند (فات، ۲۰۰۴). جریان این قدرت از سطوح بالا به پایین است. مقام‌های مافوق می‌توانند قدرت را بدهند یا آن را پس بگیرند. قدرت قانونی هنگامی تحقق پیدا می‌کند که زیر دست قبول کند مافوق حق دارد در چارچوب معینی دستور دهد یا اعمال قدرت کند (علاقه‌بند، ۱۳۸۶).

**۲. قدرت شخصی<sup>۲</sup> (ارجاعی، شخصیتی و رهنمونی):** قدرت شخصی بر میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید دستوردهنده یا به همانندگردی با او مبتنی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). بنابراین، در محیط سازمانی جریان قدرت شخصی از پایین به بالاست. قدرت شخصی ذاتی نیست، بلکه زایل شدنی است، زیرا این قدرت به دنبال چندین اشتباه از بین می‌رود (زارعی متین، ۱۳۸۸).

**۳. قدرت تخصصی<sup>۳</sup> (کارشناسی):** قدرتی است که به وسیله کسانی که بر دانش و مهارت‌های مورد نیاز سازمان مستولی شده‌اند، به کار برده می‌شود. قدرت تخصصی به افزایش پیدا کردن با تجربه تمایل دارد (فات، ۲۰۰۴).

**۴. قدرت پاداش<sup>۴</sup>:** عبارت است از توان فراهم آوردن آنچه افراد دوست دارند داشته باشند (رضائیان، ۱۳۸۵).

**۵. قدرت اجبار<sup>۵</sup> یا تنبیه:** درست مقابل قدرت پاداش قرار دارد (فات، ۲۰۰۴).

### محاسبه و ارزش‌گذاری منابع قدرت

قدرت نیز مانند هر وسیله دیگری هم می‌تواند با مهارت به کار برده شود و هم امکان دارد با ناشیگری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، مسئله تنها این نیست که چقدر قدرت در اختیار فردی به‌خصوص قرار گیرد، بلکه باید دید چگونه از قدرت داده شده استفاده می‌شود، چون در حالات مختلف مشاهده شده است بعضی از کارفرمایان موفق شده‌اند با داشتن قدرت کمتر کار بهتری انجام دهند تا با داشتن قدرت بیشتر. دو فرد با دسترسی به منابع یکسان ممکن است به دلیل انگیزه‌های متفاوت درجه‌های متفاوتی از قدرت را اعمال کنند. دلیلی وجود ندارد که تصور شود فردی قدرتمند در یک زمینه، همیشه بتواند بر شخص کم قدرت فائق آید. بر عکس، منطقی به نظر می‌آید که فردی قدرتمند اما بی‌علاقه، از فردی کم قدرت‌تر اما به شدت برانگیخته شکست بخورد (رجایی، ۱۳۷۰). خیلی از مواقع کسب قدرت باعث دلگرمی و احساس امنیت می‌شود. منهای نوع و موارد کاربرد آن، قدرت می‌تواند وسیله‌ای برای رفع خطر دفاع و امنیت شغلی کارکنان به حساب آید. قدرت می‌تواند به‌عنوان ظرفیت یا عامل بالقوه در دست افراد باشد تا در صورتی که به‌وجود آن احساس نیاز

یک ساختار سازمانی شناخته شده با ترسیم خطوط مسئولیت و نفوذ مشتق می‌شود. اقتدار غیررسمی بیرون از نقش‌های سازمانی درک و شناخته شده وجود دارد (فات، ۲۰۰۴).

**نفوذ:** فرایندی است که رفتار شخص را تغییر یا تحت تأثیر قرار می‌دهد. توانایی نفوذ در دیگران، به وسیله قدرت به وجود می‌آید (کبیری، ۱۳۷۲). معنی نفوذ یا اثر معمولاً گسترده‌تر از معنی اصطلاح قدرت است. منظور از نفوذ به طور کلی توانایی شخص برای تغییر رفتار دیگران مثل تغییر در میزان رضایت یا عملکرد آنان است. مفهوم نفوذ با مفهوم رهبری نزدیک‌تر از مفهوم قدرت با رهبری است و مفهوم نفوذ نیز از مفهوم قدرت گسترده‌تر است (ساعتچی، ۱۳۷۵).

**سلطه:** به روابط نامتقارن قدرت اشاره دارد که در آن اشخاص به دلیل محدود شدن حاشیه آزادی‌شان به خاطر تأثیرات قدرت، فضای اندکی برای مانور دارند (یونسی، ۱۳۸۰). سلطه برای درهم شکستن مقاومت درونی افراد تحت سلطه طرح‌ریزی شده است (رجایی، ۱۳۷۰).

**خشونت:** آشکارترین، بدترین، عریان‌ترین و انعطاف‌ناپذیرترین جلوه قدرت خشونت است. فرق بین قدرت و خشونت در این است که قدرت یعنی همه در برابر یک نفر، در حالی که خشونت یعنی در برابر همه. هر چند خشونت و قدرت با هم تفاوت دارند، ولی معمولاً با هم ظاهر می‌شوند. خشونت در جایی ظاهر می‌شود که قدرت در معرض خطر باشد و به مخاطره بیفتد. خشونت اگر کنترل نشود، به نابودی قدرت می‌انجامد. قدرت نیازی به توجیه ندارد، اما به مشروعیت نیاز دارد. بر عکس، خشونت ممکن است قابل توجیه باشد، اما هرگز مشروع نیست.

**زور:** زور در جوامع امروزی بسیار مشهودتر از جلوه‌های دیگر قدرت است. زور قدرت آشکار است. برای به کارگیری زور در هر موقعیت اجتماعی، قدرت لازم است. قدرت، زور را ممکن می‌سازد و مقدم بر آن است. هر عاملی که قدرت داشته باشد، می‌تواند اعمال زور کند. در حالت زور، قدرت در دست یک فرد یا یک مرکز است و مراکز دیگری که تهدیدی برای مرکز اصلی محسوب می‌شوند نابودند. همچنان که تنبیه آخرین اهرم مدیریت در سازمان است، زور نیز باید زمانی به کار برده شود که شیوه‌های دیگر اعمال قدرت کارکرد نداشته باشند (قلی‌پور، ۱۳۸۶). زور که ساده‌ترین شکل آن قدرت عضلانی است، در سطح زیستی تولید می‌شود، هر چند ممکن است در هر سطح دیگری نیز به کار گرفته شود. زور به مالکیت یا تصاحب منابع می‌انجامد (وکیلی، ۱۳۸۹).

## توزیع قدرت

تمرکز بیش از حد قدرت بسیار خطرناک است و تمرکز کم آن نیز به هرج و مرج در جامعه و سازمان منجر می‌شود. میزان تمرکز قدرت باید به اندازه‌ای باشد که نظم اجتماعی ایجاد کند.

برابری در قدرت، امری محال به نظر می‌رسد. برابری کامل در روابط قدرت موجب سکون و ایستایی می‌شود و مطلوب نیست. از آنجا که روابط انسان‌ها در سازمان‌ها و جوامع همواره در حال تغییر است، روابط قدرت نیز به طور مدام تغییر می‌کند. توزیع قدرت در سازمان‌ها سلسله‌مراتبی است. سطوح عالی از قدرت بیشتری برخوردارند و هر چقدر به سمت پایین‌تر حرکت کنیم، میزان قدرت کمتر می‌شود. به کارگیری مؤثر قدرت چالشی دشوار برای رهبران و کارکنان سازمان‌هاست (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲).

قدرت افراد و واحدها در سازمان مطلق نیست و به موقعیت بستگی دارد (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

## سخن آخر

مردم دوست ندارند قدرت بر آن‌ها اعمال شود. هر گونه تلاش در تغییر رفتار آنان دست کم در ابتدای کار اندکی مقاومت ایجاد می‌کند (شکرکن، ۱۳۷۷). ما تشنه قدرت هستیم و تقریباً همه اعمالمان در جهت حصول قدرت است. احساس نداشتن قدرت بر مردم و رویدادها روی هم رفته برای ما تحمل‌ناپذیر است. هیچ کس نمی‌خواهد قدرت کمتری داشته باشد (مسدد، ۱۳۸۵). اعمال قدرت ممکن است با رنج و عذاب، هتک حرمت و بدبختی توأم باشد. نبود اعمال قدرت هم ممکن است رنج و عذاب، هتک حرمت و بدبختی در پی داشته باشد (مهاجر، ۱۳۷۱). اگر بازی قدرت گریزناپذیر است، بهتر است هنرمند بود تا منکر یا اشتباه کار. قدرت یک بازی اجتماعی است و برای یادگیری و تسلط بر آن باید توانایی مطالعه و شناخت مردم را دارا شد. برای اینکه (در عرصه قدرت) بازیکن مسلطی باشیم، باید روان‌شناس مسلطی نیز باشیم (مسدد، ۱۳۸۵). در جامعه امروزی، اعمال قدرت یا تسلیم بعضی در برابر خواست و اراده دیگران اجتناب‌ناپذیر است و بدون آن هیچ کاری شدنی نیست. با توجه به اینکه قدرت یکی از عناصر مهم مدیریت است، کاربرد آن دقت بیشتری در خصوص این مؤلفه در سازمان‌های آموزشی می‌طلبد. چون اثرات مخرب قدرت‌طلبی بر کسی پوشیده نیست.

## پی‌نوشت

1. Position Power
2. Personal Power
3. Expert Power
4. Reward Power
5. Coercive Power
6. Foucault

## منابع

۱. حقیقی، محمدعلی و دیگران. مدیریت رفتار سازمانی. دوران. تهران. چاپ دوم. ۱۳۸۳.
  ۲. ترجمه آلوین، تافلر. ترجمه شهیندخت خوارزمی. سیمرخ. تهران. چاپ ششم. ۱۳۷۵.
  ۳. رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی. علی پارسایان. سید محمد اعرابی. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چاپ اول. ۱۳۸۴.
  ۴. استیون لوکس. قدرت فزاینده یا شتر انسانی. ترجمه فرهنگ رجایی. مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی. تهران. ۱۳۷۰.
- (منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است.)