

تجزیه و تحلیل شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو

محمد هاشم شایان^۱

چکیده

مدیر و رهبر برای مدیریت و رهبری نیازمند داشتن نفوذ^۲ در زیردستان و پیروان خود است. فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا احساسات و عواطف فرد دیگر را نفوذ گویند. نفوذ رهبر در پیرو علاوه بر اینکه ناشی از مقام سازمانی او است، گاهی تابع نفوذ اجتماعی او نیز است. شیوه‌های اعمال نفوذ از جمله مباحثی است که کمتر دستخوش ابزار نظریاتی بی‌اساس شده و رنگ و بوی قصه و افسانه به خود نگرفته است. در زمینه ارتباط بین دو مفهوم «قدرت» و «نفوذ»، اظهارنظرهای گوناگونی بیان شده است. بین مفهوم قدرت و مفهوم رهبری، رابطه تنگاتنگی وجود دارد؛ زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر با آن بر رفتار پیرو خود نفوذ می‌کند. قدرت الزاماً چیز بدی نیست، بلکه تابع نوع استفاده از آن است. بنابراین رهبر برای هدایت پیرو نیازمند نفوذ و تأثیرگذاری است. نفوذ در پیرو نیازمند ابزارهایی است و قدرت یکی از ابزارهای نفوذ است. اهمیت تحقیق حاضر در این است که ضمن بررسی نسبتاً جامع در زمینه شیوه‌های نفوذ، به مهم‌ترین آن‌ها دست‌یافته و به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته است. یافته‌های این تحقیق که با روش توصیفی - تحلیلی تدوین شده، نشان می‌دهد که مشورت، استدلال، درخواست‌های الهام‌بخش، خشنودسازی، داد و ستد مشروع، ائتلاف، فشار و توسل به مقامات بالاتر، از مهم‌ترین شیوه‌های نفوذ رهبر در پیروانش است.

کلیدواژه‌ها: رهبر، پیرو، نفوذ، شیوه نفوذ، قدرت، سیاست سازمانی

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

ایمیل: shayan115729@gmail.com

مقدمه

در زمینه نفوذ و شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو، لازم است به این نکته اساسی اشاره شود که هم مدیر و هم رهبر برای مدیریت و رهبری نیازمند داشتن نفوذ در زیردستان و پیروان خود هستند. مدیر برای نفوذ بر زیردستان وابسته به قدرت مقام رسمی است، در صورتی که رهبر برای نفوذ بر پیروان، از فرایند نفوذ اجتماعی بهره می‌گیرد. از این رو امکان دارد یک شخص مدیر، رهبر یا هر دو آنها باشد. شخص می‌تواند مقام رسمی باشد؛ مانند فردی که در رأس یک گروه قرار می‌گیرد یا غیررسمی باشد؛ مانند شخصی که از میان اعضای معمولی یک گروه و با رضایت اعضای دیگر به عنوان رهبر ظهور نماید. بنابراین میان رهبری و نفوذ رابطه تنگاتنگی وجود دارد. تا جایی که گفته شده: «رهبری نفوذ است، نه کمتر و نه بیشتر». (ماکسول، ۱۳۸۵: ۲۱)

از طرفی دیگر بین مفهوم نفوذ با مفهوم قدرت، رابطه معناداری وجود دارد؛ زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر می‌تواند با به کارگیری آن، بر رفتار پیرو نفوذ نماید. همین‌طور نفوذ، با اختیار نیز ارتباط نزدیک دارد؛ زیرا نفوذ فراگرد اثرگذاری بر تفکر، رفتار و احساسات دیگران است و اختیار حقی قانونی و مشروع، برای نفوذ دیگران است. سیاست سازمانی مفهوم دیگری است که با نفوذ ارتباط دارد؛ زیرا سیاست سازمانی فرایند بهره‌گیری از قدرت و اختیار در جهت نفوذ بر تعیین اهداف، جهت‌ها و دیگر پارامترهای عمده سازمان است. از این رو باید بررسی نفوذ و تبیین شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو، ارتباط نفوذ با مفاهیم قدرت، اختیار و سیاست سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. ذکر این نکته لازم است که شیوه‌های نفوذ به طور گسترده و عام در محیط‌های گوناگونی کاربرد دارند، ولی در این تحقیق وقتی از شیوه‌های نفوذ سخن به میان می‌آید، شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو مراد است.

۱. مبانی و ادبیات نظری

۱-۱. نفوذ

فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا احساسات و عواطف فرد دیگر را نفوذ گویند.



حالا فرد اثرگذار می‌تواند رئیس (نفوذ بالا به پایین)، کارمند (نفوذ پایین به بالا) یا یک همکار (نفوذ مورب) باشد. به بیان دیگر، نفوذ واکنش رفتاری در قبال اعمال قدرت است. شاید بتوان آن را دست‌آوردی که از طریق اعمال قدرت حاصل می‌شود، به حساب آورد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷) صاحب‌نظر دیگری نفوذ را این‌گونه تعریف کرده است: «نفوذ، فرایند تأثیر بر تفکرات، رفتار و احساسات فرد دیگر است.» (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۳۸)

۱-۲. نفوذ اجتماعی

با تعریفی که از نفوذ ارائه شد، این نکته به دست می‌آید که از یک طرف خواسته‌هایی وجود دارد و باید از طرف فرد دیگری این خواسته‌ها به اجرا درآید. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که چگونه فردی از فرد دیگری می‌خواهد تا خواسته‌هایش را به اجرا درآورد؟ آیا خواسته خود را به‌طور مستقیم مطرح می‌کند یا به‌صورت غیرمستقیم؟ به عبارت دیگر، نفوذ اجتماعی تلاش‌ها و اقدامات انجام‌گرفته برای تأثیرگذاری بر دیگران به‌طور مطلوب است. البته این تلاش‌ها و اقدامات هم می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد و هم می‌تواند هیچ موفقیتی همراه نداشته باشد؛ اما «میزان نفوذ فرد به موفقیت‌آمیز بودن تلاش‌هایش بستگی دارد.» (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷)

نظریه‌پرداز دیگری در زمینه نفوذ اجتماعی می‌نویسد:

اگر قصد داشته باشید تا دیگران را وادارید که خواسته‌های شما را عملی سازد، با چه شیوه‌ای این کار را انجام می‌دهید؟ آیا به‌سادگی می‌گویید که آن‌ها باید چه کارهایی را انجام دهند یا این‌که بهره‌گیری از یک رویکرد غیرمستقیم را ترجیح می‌دهید؟ به این صورت که به افراد وعده می‌دهید، زمانی کمک و مساعدت آن‌ها را جبران خواهید کرد. مسئله اساسی و حساس در هر رویکردی که مورد بهره‌برداری واقع می‌شود، «نفوذ اجتماعی» است. تلاش برای نفوذ بر افراد دیگر، بخش قابل‌توجهی از تعاملات میان فردی را تشکیل می‌دهد که این افراد دیگر شامل مدیران، همکاران، والدین، همسران، معلمان، کودکان و دوستان می‌شود. (کینیکی، ۱۳۶۸: ۴۶۵) نفوذ رهبر در پیرو علاوه بر اینکه ناشی از مقام سازمانی او است، گاهی نیز تابع نفوذ



اجتماعی او نیز است.

۳-۱. گستره پیروی

هرچند مفهوم رهبری با مدیریت تفاوت‌هایی دارد؛ اما اغلب مفهوم رهبری را همان مدیریت می‌دانند. هماهنگ نمودن تلاش‌های کارکنان و هدایت برای حرکت سازمان، وظایفی است که مدیران به‌عنوان رهبر به عهده‌دارند. (محمد زاده، ۱۳۸۵: ۴۰۸)

هماهنگ کردن فعالیت‌های پیروان نیازمند ایجاد روابط متقابل است. در روابط بین رئیس و مرئوس، تلاش‌های فراوانی برای نفوذ از سوی رهبر / مدیر انجام می‌گیرد که پیرو و کارمند آن‌ها را مشروع قلمداد می‌کند. به‌طور مثال، چهل ساعت کار در هفته، استقبال کردن مشتری، کوشش در جهت حل مسائل گوناگون و دریافت پول، فعالیت‌هایی است که هنگام درخواست مدیر از مسئول ارائه خدمت به ارباب رجوع قانونی و مشروع به حساب می‌آید.

طبیعی است که این درخواست‌ها در «گستره پیروی و اطاعت» پیرو و کارمند جای می‌گیرد. در واقع، این گستره حدی است که تمامی تلاش‌های رهبر برای نفوذ در پیرو مشروع است و پیرو در انجام وظایف در این گستره تردیدی ندارد. درعین حال درخواست‌هایی است که از گستره و قلمرو پیروی خارج است و رهبر اختیار چنین درخواست‌هایی را ندارد. به‌طور مثال، رهبر در قالب مدیر اگر از کارمند بخواهد که به خاطر ارائه خدمت به مشتری پول بیشتری از او بگیرد، در این صورت ممکن است کارمند چنین درخواستی را حق مدیر نداند. بنابراین این‌گونه درخواست‌ها خارج از گستره و محدوده اطاعت پیرو است و غیرعادی محسوب می‌شود و رهبر چاره‌ای ندارد جز اینکه خارج از محدوده اختیارش، انجام چنین درخواست‌هایی را از پیرو بخواهد. اگر پیرو رفتارهای مورد انتظار رهبر را غیراخلاقی بداند، در این صورت هیچ‌گونه قدرتی نمی‌تواند پیرو را به اطاعت و پیروی از رهبر وادارد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷)

۲. پیشینه تحقیق

در مطالعات مربوط به ادبیات رایج (آنچه در غرب اتفاق افتاده است)، پیدایش مسئله



مورد بحث (شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو) به سال ۱۹۸۰م. برمی‌گردد. پژوهش‌های مستمر و مهمی که توسط گروهی از پژوهشگران در این سال آغاز شد، کیفیت نفوذ افراد بر یکدیگر در سازمان را نمایان ساخت. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷) همان‌گونه که بیان شد، هرچند در دانش سازمان و مدیریت شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو مورد تحلیل و تبیین قرار گرفته است؛ اما مطالعات به‌صورت پراکنده بوده و به‌عنوان یک بحث مستقل و نظام‌مند مورد توجه قرار نگرفته است. تحقیق حاضر تلاش دارد به تحلیل و بررسی شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو به‌صورت مستقل و مشخص پرداخته و مهم‌ترین شیوه‌های نفوذ را مشخص سازد.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

شیوه‌های اعمال نفوذ از جمله موضوعات و مباحثی است که کمتر دستخوش ابراز نظرهای بی‌اساس شده و رنگ و بوی قصه و افسانه را به خود نگرفته است (رضاییان، ۱۳۸۳: ۹) تحقیقات ویژه‌ای توسط دیوید کینیس^۱ و همکاران او در سال ۱۹۸۰م. اتفاق افتاد که چگونگی نفوذ افراد در سازمان‌ها را بر یکدیگر نشان داد (کینیکی، همان: ۴۶۶) در زمینه شیوه‌های نفوذ، یافته‌های پژوهشگران سرانجام بعد از پالایش‌های آماری، به هشت شیوه ذیل برای نفوذ در دیگران انجامید:

مشورت: در این شیوه از فرد خواسته می‌شود که با مشورت دادن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کیفیت اجرای یک خط‌مشی، استراتژی یا تغییر سهم بگیرد.

استدلال: برای تشویق فرد به پذیرش انجام کار یا پیشنهاد، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارائه می‌شود. به این صورت که وانمود می‌شود که پیشنهاد حیاتی است و با احتمال زیادی به رسیدن اهداف کاری منتهی خواهد شد.

درخواست‌های الهام‌بخش: با این شیوه فرد درخواست‌های الهام‌بخشی ارائه می‌دهد که با توسل به ارزش‌ها و مطلوب‌های فرد دیگر، هیجان و شوق او را برانگیخته یا اعتماد طرف مقابل را افزایش داده و او را برای انجام کاری توانمند می‌سازد.

1 - Daved Kipnis

خشنودسازی: در این شیوه فردی که درصدد نفوذ بر دیگری است، تلاش می‌کند تا او را در حالت مطلوبی بیابد و قبل از آنکه کاری را از او بخواهد، تلقی و برداشت بهتری از خود در ذهن او به وجود می‌آورد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷-۹)

مبادله و داد و ستد مشروع: شخصی که می‌خواهد به فردی دیگر نفوذ کند، در مبادله برای برآورده ساختن تقاضای خود از طرف او، به او وعده مزایایی را می‌دهد. **ائتلاف:** با به کارگیری این شیوه از طریق جست‌وجوی مساعدت دیگران یا به وسیله اشاره به حمایت دیگران، با دیگران اقدام به ائتلاف و پیوستگی می‌نماید. **فشار:** با استفاده از این شیوه فردی که می‌خواهد به دیگری نفوذ نماید، با استفاده از خواستن، تهدید یا ارباب درخواست اجابت و فرمانبرداری می‌نماید. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۴)

توسل به مقامات رده بالا: در این شیوه فرد تلاش می‌کند موافقت فرد دیگر را بایان اینکه مدیریت سطح عالی با درخواست‌هایش موافق است، جلب نماید یا برای گرفتن نظر موافق او با تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می‌شود. (رابینز، ۱۳۸۴، ۲: ۷۳۴)

لازم به ذکر است که پژوهشگران ضمن مطالعاتی در زمینه موقعیت و اعمال نفوذ، به نتایج قابل توجهی دست یافته‌اند. به‌عنوان مثال و بر پایه این مطالعات، استدلال، درخواست‌های الهام‌بخش و مشورت اغلب مؤثرترین شیوه نفوذ رفتاری و فشار و ائتلاف کم‌اثرترین شیوه نفوذ رفتاری است. (فخیمی، ۱۳۸۵: ۱۳۳) برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که می‌توان این رهیافت‌ها را شیوه‌های نفوذ گسترده و عام به حساب آورد. به این دلیل که نفوذ اجتماعی گسترده‌ای را در محیط‌های گوناگون باعث می‌شود. برای مثال با بهره‌گیری از درخواست‌های الهام‌بخش می‌توان عواطف دیگران را تحریک کرد و به بهترین صورت از آن سود برد و از شیوه‌های مشورت، استدلال و درخواست‌های الهام‌بخش به‌طور یکسان در نفوذ از بالا به پایین، مورب، یا پایین به بالا بهره‌گرفت و شیوه‌های فشار، مبادله و توسل به مقام‌های عالی کمترین اثر را دارند و شیوه‌های خشنودسازی و ائتلاف در حد میانه

مورد استفاده قرار می‌گیرد.

توجه به این نکته ضروری است که تاکنون در بهره‌گیری از این رهیافت‌ها در زمینه نفوذ، هیچ‌گونه تفاوتی از نظر جنسیت ملاحظه نشده است. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۸)

در تحقیق دیگر، شیوه‌ی مشروع‌سازی به‌جای توسل به مقام‌های عالی مطرح و این‌گونه بیان شده است که فرد درخواست خود را بر پایه‌ی حق یا اختیار خود، یا خط‌مشی‌ها و قواعد سازمان دنبال می‌کند یا به‌صورت آشکار یا ضمنی چنین نشان می‌دهد که از حمایت‌های مقام‌های عالی هم بهره‌مند است.

همین‌طور شیوه‌ی درخواست شخصی که دربرگیرنده‌ی توسل به عواطف دوستی یا وفاداری است، به‌عنوان نهمین شیوه‌ی نفوذ در جمع شیوه‌های هشت‌گانه افزوده شده است (رضاییان، ۱۳۸۳: ۸) این شیوه‌ها بر اساس ترتیب اولویت که برای اعمال نفوذ مورد استفاده واقع می‌شود، به شرح ذیل است:

۱. اقناع منطقی: تلاش در جهت متقاعد کردن افراد با ارائه دلیل و منطق یا بیان واقعیت‌ها؛
۲. درخواست‌های القایی: سعی در جهت به وجود آوردن اشتیاق در افراد از طریق تمرکز بر احساسات، ایده‌آل‌ها یا ارزش‌ها؛
۳. مشورت: فراهم کردن فرصت‌هایی برای دیگران تا در برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد تغییرات مشارکت نمایند؛
۴. ایجاد محبوبیت: خلق روحیه مثبت در دیگران قبل از آنکه درخواستی مطرح نماید یا از ابزاری مانند تشویق و پاداش بهره‌گیرد؛
۵. درخواست شخصی: تأکید و پافشاری بر دوستی و وفاداری هنگامی که می‌خواهد درخواستی را در میان بگذارد؛
۶. مبادله: ایجاد فشار در جهت عملی کردن وعده‌ها از طرف دیگران و تعهد نمودن بر این مسئله که او هم متقابلاً به درخواست دیگران جواب خواهد داد؛
۷. ائتلاف: دیگران را وادار می‌کند تا از ارزش‌هایی که برای ترغیب دیگران به کار می‌گیرد، حمایت کنند؛
۸. فشار: دیگران را وامی‌دارد تا درخواست او را بپذیرند و در غیر این صورت اقدام به





ارعاب و تهدید آن‌ها می‌کند؛

۹. شیوه‌های قانونی: درخواست امکان دارد بر اساس اختیارات شخصی و قانونی یا قدرت و سیاست‌های سازمانی یا بر مبنای حمایت‌های آشکار و علنی سرپرستان و رهبران صورت گیرد.

برخی از پژوهشگران پنج شیوه نفوذ اول (اقناع منطقی، درخواست‌های القایی، مشورت، ایجاد محبوبیت و درخواست شخصی) را شیوه‌های «ملایم» نام نهاده‌اند؛ زیرا جنبه‌های دوستانه‌تری دارند. شیوه‌های مبادله، ائتلاف، فشار و قانونی را شیوه‌های «سخت» نام‌گذاری کرده‌اند؛ زیرا آن‌ها فشارهای بیش از حدی برای نفوذ بر دیگران اعمال می‌کنند. (کینیکی، ۱۳۶۸: ۴۶۷)

برخی از محققان شیوه‌های نفوذ را تاکتیک‌های نفوذ^۱ عنوان داده و بر این عقیده‌اند که افراد در سازمان‌ها، برای تأمین اهداف خود به رفتارهایی دست می‌زنند و این رفتارها را پژوهشگران تاکتیک‌های نفوذ نامیده‌اند. (مقیم، ۱۳۹۰: ۴۱۵) که در ذیل اشاره می‌شود:

۱. تاکتیک‌های فشار: بهره‌گیری از خواهش، تهدید برای متقاعد کردن طرف مقابل برای پذیرفتن درخواست یا پشتیبانی از پیشنهاد ارائه شده؛
۲. متوسل شدن به مقامات بالاتر: فرد با استفاده از این تاکتیک برای قبول تقاضایش به مقامات عالی و مدیریت سطح بالاتر متوسل می‌شود و با گرفتن تأیید از مقام بالاتر، طرف مقابل را متقاعد می‌کند؛
۳. تاکتیک‌های مبادله: برای متقاعد کردن طرف مقابل، فرد به طور ضمنی یا صریح بیان می‌کند که اگر با درخواست او موافقت شود، در برابر آن مزایا یا پاداش‌هایی ملموس به طرف مقابل خواهد داد؛
۴. تاکتیک‌های ائتلاف: فرد از حمایت دیگران برای متقاعد کردن طرف مقابل بهره می‌گیرد یا برای گرفتن موافقت طرف مقابل، حمایت دیگران را از خواسته یا پیشنهاد ارائه شده، پشتیبان خود قرار می‌دهد؛



۵. تاکتیک‌های تعریف و تمجید: فرد پیش از آنکه درخواستش را مطرح سازد، تلاش می‌کند با انجام دادن کارهایی، تصویر مطلوبی از خود در ذهن طرف مقابل به وجود بیاورد؛

۶. متقاعد کردن منطقی: برای اینکه طرف مقابل با درخواست یا پیشنهاد فرد موافقت نماید، از ادله منطقی و شواهد واقعی بهره می‌گیرد؛

۷. متوسل شدن به ارزش‌های اعتقادی: فرد با یک درخواست عاطفی، عواطف و احساسات طرف مقابل را برمی‌انگیزد یا امکان دارد با توسل به ارزش‌ها، اعتقادات و ایده‌آل‌ها، طرف مقابل را متقاعد سازد. همین‌طور ممکن است با دادن اعتماد به نفس به طرف مقابل که توان کار را دارد، او را ترغیب کند تا با درخواست یا پیشنهادش موافقت نماید؛

۸. تاکتیک مشاوره: شخصی برای جلب نظر طرف مقابل، اقدام به مشارکت دادن او در تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی می‌کند و از این طریق احتمال مخالفت او را از بین می‌برد. (مقیم، ۱۳۹۰: ۴۱۶)

در یکی از مطالعات، نه شیوه نفوذ بررسی و کاربرد هریک از آن‌ها بیان شده است:

۱. متحد کردن: در این شیوه فرد تلاش می‌کند حمایت دیگران را برای اینکه به‌طور خاصی رفتار نمایند به دست آورد. متحد ساختن، طرف مقابل را قانع می‌سازد که دیگران از این خواسته حمایت می‌کنند. با این شیوه فرد می‌خواهد بر مافوق‌ها و هم‌تایان و هم‌طرازان خود نفوذ نماید؛

۲. مشورت: در این شیوه فرد از طرف مقابل می‌خواهد که در برنامه‌ریزی و... مشارکت داشته باشد و تلاش می‌کند نظر او را بشنود تا به اصلاح خواسته‌ها منتهی گردد؛

۳. مبادله: با شیوه مبادله فرد در عوض همکاری و مساعدت، توجهات، مزایا یا حمایت‌هایی را برای طرف مقابل پیشنهاد می‌کند. فرد با این شیوه قادر خواهد بود بر هم‌تایان و زیردستان خود اعمال نفوذ نماید؛

۴. مورد لطف و توجه قرار دادن: با این شیوه فرد از تعریف و تمجید و رفتارهایی که علاقه او را نشان می‌دهد، بهره می‌گیرد و از طرف مقابل می‌خواهد نظرات خود را ابراز نماید



- یا خلاقیت و بهبود پیدا کند، هدف نفوذ در این شیوه هم‌طرازان و زیردستان است؛
۵. مجذوب کردن: شخص اعمال کننده نفوذ وقتی درخواست می‌کند آرزوها، تمایلات یا باورهای طرف مطابق را مطرح می‌کند. ایده‌ای که برخاسته از ذهن و احساس باشد شور، شوق و تعهد را به دنبال خواهد داشت. افرادی که با این شیوه مورد اعمال نفوذ قرار می‌گیرند پیروان و زیردستان خواهند بود؛
۶. به صورت قانونی: فرد سیاست‌ها، قدرت و یا خط‌مشی‌هایی را برای تصدیق درخواست خود پیشنهاد می‌کند که از مشروعیت برخوردار باشد. در این شیوه هدف نفوذ، همتایان و پیروان است؛
۷. جذبۀ شخص: با این شیوه فرد سعی می‌کند برای ایجاد رابطه خوب (مانند دوستی و وفاداری شخص)، از افراد درباره موافقت با درخواست سؤال می‌کند. در این شیوه، هدف نفوذ همتایان است؛
۸. فشار: با این شیوه فرد برای اطمینان از پذیرفته شدن درخواست به طور مداوم از رفتارهای نظارتی و کنترلی بهره می‌گیرد که امکان دارد با تهدیدات یا تقاضا یا انواع دیگر رفتارها توأم باشد. در این شیوه هدف نفوذ، پیروان و زیردستان است؛
۹. متقاعدسازی منطقی: با این شیوه فرد حقایق، داده‌ها و سایر مشاهدات را با شیوه منطقی ارائه می‌کند. تأکید فرد این است که طرف مقابل را متقاعد سازد که برای یک درخواست خاص، بهترین داده وجود دارد که نتایج مثبتی را به همراه دارد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۷۷)
- ممکن است پرسشی مطرح شود که کدام یک از این شیوه‌های نفوذ بهتر عمل کرده و نتیجه بهتری به همراه دارد؟ پاسخ ساده‌ای که می‌توان داد این است که بهتر عمل کردن این شیوه‌ها، تابع موقعیت است. بهره‌گیری از مشورت و مجذوب کردن کارایی بهتری دارد. هرچند اثربخشی آن‌ها تا حدی به فردی که هدف نفوذ است، بستگی دارد. متقاعدسازی منطقی معمولاً خیلی خوب عمل می‌کند، ولی اثربخشی متقاعدسازی منطقی تابع این است که رهبران تا چه حد از آن بهره می‌گیرند و با شواهد و توضیحات دقیق‌تر امکان بیشتری برای موفقیت دارند. همین‌طور، متقاعدسازی منطقی هنگامی که به صورت مناسب با شیوه‌هایی چون مجذوب کردن



و مشورت ترکیب شود، مؤثرتر خواهد بود.

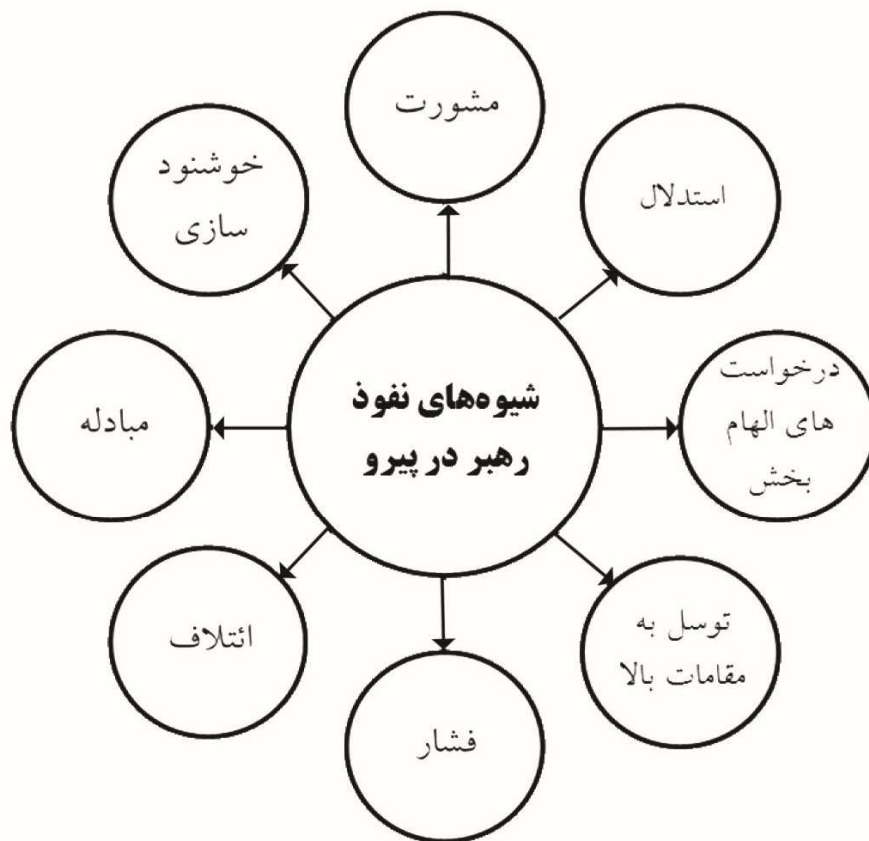
گفتگو در زمینه طبقه‌بندی شیوه‌های نفوذ، تا حدودی پیچیده است. آنچه مسلم است این است که رهبران قادر خواهند بود به‌طور مداوم از این شیوه‌ها استفاده کنند و از یک شیوه به سراغ شیوه دیگری بروند. آنچه از مدارک موجود برمی‌آید این است که وقتی شیوه‌های مختلف با هم به کار گرفته شوند (مانند مشورت و مجذوب کردن) یا به‌صورت ترکیبی از یک شیوه با متقاعدسازی منطقی همراه گردد، در مقایسه با اینکه از یک شیوه به‌تنهایی استفاده کنیم، بهتر عمل می‌کند.

به‌بیان‌دیگر، سایر ترکیبات ایجاد شده ارزش چندانی ندارد یا مزیت آن را می‌کاهد و از پاسخ متعهدانه فرد جلوگیری می‌کند. برای نمونه، ترکیب شیوه‌های سخت مانند فشار و متعهد ساختن میزان موفقیت را افزایش نمی‌دهد. همین‌طور متقاعدسازی منطقی در ترکیب با یک یا چند شیوه سخت موفقیت‌آمیز نخواهد بود. حتی استفاده از شیوه‌ها و ترکیبات سخت در صورتی که رهبر در کارش خلوص نیت نداشته باشد، می‌تواند خطر آفرین باشد. به این نکته باید توجه کرد که مشورت، مجذوب کردن و متقاعدسازی منطقی حداقل زمانی که علاقه‌مندیم پاسخ متعهدانه داشته باشیم، شیوه‌های مؤثری هستند.

به‌هر حال مباحث مربوط به نفوذ پیچیده بوده و مطالعات فراوانی لازم است صورت گیرد تا دیدگاه‌های بازتری را در آینده در زمینه نفوذ به دنبال داشته باشد. برای نمونه، مشاهداتی وجود دارد که برای نفوذ رهبری انواع ارتباطات میان فردی را مؤثر می‌داند و نشان می‌دهد که این امر به شیوه‌های خاص مورد استفاده بستگی دارد. پیشنهاد متخصصین این است که هنگامی بحث از ارتباطات، لازم است رهبر به‌عنوان یک بازیگر نفوذی مسائل را درک کند و بر اساس موارد بحث با ابراز پیشنهادها مناسب، دوری از زبان غیرقابل فهم و ارائه راه‌حل‌ها امکان نفوذ را به وجود آورد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۹۹-۳۸۰)

شیوه‌های هشت‌گانه نفوذ رهبر در پیرو از دیدگاه مبانی نظری در نمودار ذیل نشان

داده شده است:



نموار شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو در ادبیات نظری

اقتباس از کتاب مدیریت رفتار سازمانی محمدعلی حقیقی ص ۴۳۷

۴. نتایج نفوذ

وقتی رهبر درخواستی را مطرح کرده و از پیروان می‌خواهد که کاری را انجام دهند، بر اساس پیش‌بینی محققان، نتایج سه‌گانه ذیل را در پی خواهد داشت:

۴-۱. تعهد

پیرو با اشتیاق کامل با درخواست رهبر موافقت می‌کند و در تمام مراحل انجام کار تلاش می‌کند که ابتکار عمل و ثبات خود را نشان دهد. (کینیکس، ۱۳۶۸: ۴۶۸) به بیان دیگر، وقتی فرد، رهبر را می‌پذیرد و خود را با او یکی می‌داند، به احتمال قوی



با تلاش‌های رهبر در جهت اعمال قدرت سهیم می‌شود. چنین فردی در مقابل خواست‌هایی که تصور می‌کند برای رهبر مهم است، از انگیزش فوق‌العاده‌ای بهره‌مند است. به‌عنوان مثال، امکان دارد رهبر اعلام کند که اگر یک نرم‌افزار در کوتاه‌ترین زمان فراهم شود به نفع سازمان خواهد بود. یک زیردست متعهد همانند رهبر خود تلاش خواهد کرد، حتی اگر انجام پروژه کار اضافی را نیاز داشته باشد. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۸)

۲-۴. اطاعت و تمکین

بدین معنا که پیروان درخواست‌های رهبر را می‌پذیرند تا حدی که نیازی به صرف نیرو و تلاش بیشتر نباشد؛ یعنی ممکن است پیروان در یک فاصله زمانی قابل قبول کار کنند؛ اما خارج از محدوده زمانی مشخص فعالیت‌های نداشته باشند. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۱۷) به عبارت دیگر پیروان درخواست رهبر را با بی‌میلی می‌پذیرند و لازم است در جهت برآورده کردن حداقل نیازها و انجام کارها، برانگیخته شوند. (کینیکی، ۱۳۶۸: ۴۶۸)

۳-۴. مقاومت

پیروان با درخواست رهبر مخالفت می‌کنند. بهانه می‌آورند و از قبول درخواست طفره می‌روند یا تلاش می‌کنند که دلیلی در رد تقاضا و درخواست رهبر بیاورند (همان) به بیان دیگر، پیروان با خواسته‌های رهبر در ستیزند. در این صورت یک پیرو مخالف امکان دارد حتی به‌طور عمد پروژه را نادیده بگیرد تا اطمینان حاصل کند که کار بر اساس میل رهبر پیش نمی‌رود. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۹)

۵. اصول اثرگذاری (نفوذ)

همه کسانی که در زمینه رهبری تعریفی ارائه کرده‌اند، بر این امر توافق دارند که رهبری مستلزم اعمال نفوذ است. (رایبِنز، ۱۳۸۴: ۳۵۰) بنابراین برای رهبر کسب مهارت نفوذ از اهمیت فراوانی برخوردار است. اصول ذیل، رهبر را در جهت به دست آوردن مهارت نفوذ کمک خواهد کرد:



۵-۱. دوست داشتن

مردم (پیروان) کسانی را دوست دارند که آن‌ها نیز دوستشان بدارند. از آشنایی با علائق و تنفرهای افراد از طریق گفت‌وگوهای غیررسمی، پیوند دوستی را مستحکم می‌کند و هم‌چنین قدردانی صمیمانه و به‌موقع، ابراز همدردی، مورد توجه قرار دادن و تفقد به افراد نیز می‌تواند به استحکام پیوند دوستی منجر شود.

۵-۲. همانندی با پیروان

پیروان به همراهی و پیروی از افرادی که بیشترین شباهت و همانندی را با آنان داشته باشند، علاقه‌مندند.

۵-۳. گرفتن تعهد از پیرو

مردم به انجام کارهایی که شخصاً تعهد کرده‌اند، تمایل دارند. رهبر در صورتی می‌تواند بر پیرو نفوذ کرده و او را ترغیب نماید که در به دست آوردن تعهد شفاهی او توانا باشد.

۵-۴. اقتدار

رهبر اگر کارشناس خبره باشد، مردم تسلیم او شده و به او احترام قائل خواهند شد. لازم است که رهبر قدر تجربه و خبرگی خود را بداند و از آن برای نفوذ در پیرو بهره گیرد.

۵-۵. کمیابی

همیشه مردم در پی اقلام، اطلاعات و فرصت‌های کمیاب و محدود هستند. اطلاعات ویژه و فرصت‌های ممتاز، می‌توانند فراهم‌کننده نفوذ رهبران و پیروان باشند. برای اثرگذاری بیشتر صاحب‌نظران به‌کارگیری ترکیبی اصول شش‌گانه را ضروری می‌دانند و توصیه می‌کنند. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۳)

۶. ابزار گسترش نفوذ

توافق‌های راهبردی در جهت نفوذ میان فردی، با هدف باقی ماندن در عرصه رقابت و گسترش نفوذ از طرف عده‌ای از نویسندگان^۱ مطرح شده است. این نویسندگان باور

۱. آلن کهن و دوید برد فرود در کتابشان، نفوذ بدون داشتن اختیار، به مفهوم هم‌پیمانان راهبردی را در سطح فردی تحلیل کرده‌اند.



دارند که رهبران نیاز دارند درخواست‌های خود را از طریق شکل دهی هم‌پیمانان راهبردی خاص خود با کسانی که می‌توانند با آنان منافع مشترک داشته باشند، دنبال کنند. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۴) به عبارت دیگر، رهبران لازم است به وسیله ایجاد برخی توافق‌های استراتژیک با افرادی که در حوزه کار آنان فعالیت دارند، درخواست‌ها را پیگیری نمایند. (کینکی، ۱۳۸۶: ۴۶۹)

هرچند شکل دهی هم‌پیمانان استراتژیک برای گسترش نفوذ کار آسانی نیست، ولی از ابزار ذیل می‌تواند در این زمینه استفاده کرد:

احترام متقابل را در نظر گرفتن، هم‌پیمانان را شایسته و باهوش دانستن، برخورد صادقانه و راست و رک بودن با آنان، دادن هرگونه آگاهی و اعتماد به هم‌پیمانان که در راستای بهبود وضعیت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، منافع و سود هر طرف را مورد توجه قرار دادن، چنان‌که هر دو طرف برنده باشند، چون در غیر این صورت پیمان به مرور زمان بر هم خواهد خورد. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۲۰)

۷. رابطه نفوذ و قدرت

در زمینه ارتباط بین دو مفهوم «قدرت»^۱ و «نفوذ»، اظهارنظرهای گوناگونی بیان شده است. بین مفهوم قدرت و مفهوم رهبری، رابطه تنگاتنگی وجود دارد، به دلیل اینکه قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر با آن بر رفتار پیرو نفوذ می‌کند که اغلب واکنش‌های احساسی مثبت و منفی را در پی دارد، ولی باین حال می‌توان گفت که قدرت در سازمان یک توان لازم و مثبت محسوب می‌شود. به طور کلی رهبری، تلاشی است در جهت نفوذ در فرد یا گروه دیگر، در واقع قدرت روندی است در مورد نفوذ. آنچه مهم است این است که باید دید چگونه به وسیله قدرت می‌توان نفوذ کرد؟ (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۳)

برخی نویسندگان در زمینه رابطه قدرت و نفوذ می‌نویسند: «نفوذ نتیجه‌ای است که از به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود.» (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۳۶) هرچند از اصطلاح قدرت استفاده گسترده شده، هنوز هم سردرگمی‌هایی در تعریف آن دیده می‌شود.

1. power

راجرز تلاش کرد که این آشفتگی اصطلاحی را با تعریف قدرت به‌عنوان «توانایی نفوذ» از میان بردارد. در این صورت قدرت منبعی است که هم می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و هم نه. بهره‌گیری از قدرتی را که باعث تغییر شود به این احتمال که فرد یا گروه تغییر رفتار مورد دلخواه را بپذیرد، «نفوذ» تعریف کرده‌اند. اگر این تعریف پذیرفته شود، میان رهبری و قدرت تمایز خواهد بود.

رهبری عبارت است از روند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه در یک موقعیت خاص به خاطر دستیابی به هدف. بنابراین به بیان ساده رهبری تلاشی است برای نفوذ، در صورتی که تعریف قدرت توانایی نفوذ است. (هرسی، ۱۳۷۸: ۲۳۰)

قدرت و نفوذ دو مفهومی است که ارتباط نزدیکی باهم دارد. بدین صورت که نفوذ فراگردی است که ضمن آن یک فرد نگرش‌ها و رفتار فرد دیگر را به دلخواه خود تعدیل و اصلاح می‌کند و قدرت آن چیزی است که این امکان را به او می‌دهد. به بیان دیگر، قدرت وسیله و ابزار نفوذ است و ما می‌توانیم سازمان را در واقع سیستمی از تلاش‌ها برای نفوذ افراد و گروه‌ها بر یکدیگر بدانیم. با توجه به نظریات دانشمندان برداشت می‌شود که گاهی مفهوم عام‌تری از نفوذ ارائه شده و قدرت‌های مختلف از اقسام آن به حساب آمده است. گاهی قدرت و نفوذ را دو مفهوم متباین می‌دانند و گاهی هم معنای واحد برای قدرت و نفوذ در نظر گرفته شده و آن دو به جای هم به کار رفته‌اند؛ اما اغلب نویسندگان قدرت را ابزار نفوذ می‌دانند. (نادری قمی، ۱۳۷۸: ۳۹)

۸. قدرت

در باور عمومی، واژه قدرت غالباً مفاهیمی چون استبداد، خشونت، زور، ترور و امثال آن را تداعی می‌کند و حتی گاهی قدرت فسادآور تلقی شده و گفته می‌شود که قدرت مطلق به معنای فساد مطلق است؛ اما قدرت الزاماً چیز بدی نیست، بلکه تابع نوع استفاده از آن است. به گفته صاحب‌نظری، اگر دارویی را درست مصرف نکنند باعث مرگ می‌شود، ولی این بدان معنا نیست که از مصرف دارو خودداری کنیم، بلکه لازم است خطر را به‌عنوان یک عامل ایجادکننده انگیزش به حساب آورد که ما را



وامی دارد آموزش‌های ضروری را ببینیم و در پی تحصیل اطلاعاتی برآییم که بتوان از این نیرو به صورت مفید بهره گرفت. این امر در مورد قدرت هم صادق است. قدرت یک نوع از حیات سازمانی است و نمی‌توان آن را ندید یا کنار گذاشت. صرف نظر از این، فرد از طریق یادگیری شیوه استفاده از قدرت در سازمان، می‌تواند برای این که رهبر کارا و اثربخش باشد، از دانش خود به صورت مطلوب بهره گیرد. (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۱۹)

هرچند با بررسی ادبیات قدرت روشن می‌شود که مفهوم قدرت با علائق و گرایش‌های مختلف و گوناگونی موضوع مطالعات صاحب نظران واقع شده مانند سیاست شناسان، محققین مطالعات اجتماعی و علمای روان‌شناسی اجتماعی، کارشناسان رشته حقوق و نظریه پردازان مدیریت و سازمان، لیکن ضمن مباحث ذیل، قدرت در حوزه سازمان و مدیریت بررسی می‌شود:

۸-۱. تعریف قدرت

برای واژه قدرت همانند بسیاری از واژه‌های علمی دیگر، تعریف‌های فراوانی صورت گرفته که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

ظرفیت تحقق (یا اثرگذاری) بر اهداف سازمان، نیرویی که اگر به کار گرفته شود و بتواند احتمال انجام رفتار خاص را بالا ببرد و اگر به کار گرفته نشود، رفتار به شکل دیگری انجام خواهد گرفت و امکان تحمیل خواسته یک نفر بر رفتار دیگران. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) ظرفیتی است که فرد الف دارد تا در رفتار فرد ب تأثیر بگذارد، آن گونه که فرد ب کارهایی را انجام دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد. (رضایان، ۱۳۸۳: ۲۰)

به نظر می‌رسد هر یک از این تعاریف بر جنبه خاصی تأکید دارد؛ اما دارای شباهت‌هایی در مفهوم است و می‌توان از ترکیب آن‌ها قدرت را این گونه تعریف کرد: «توانایی بالقوه یک فرد یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر». (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) تعریف منتخب این تحقیق از قدرت، تعریفی است که رابینز ارائه کرده است. قدرت یعنی توان بالقوه‌ای که «الف» دارد تا بر رفتار «ب» اثر گذارد؛ به گونه‌ای

که «ب» را وامی دارد تا کاری را انجام دهد (که اگر غیرازاین بود، چنین نمی‌کرد).
 (رایبیز، ۱۳۸۴: ۷۲۰)

در این تعریف سه نکته قابل تأمل وجود دارد:

الف) قدرت توان بالقوه است: بدین معنا که امکان دارد قدرت وجود داشته باشد، ولی از آن استفاده نشود؛ به عبارت دیگر وجود تأثیر فعلی و عینی آن لازم نیست.
 (نادری قمی، ۱۳۷۸: ۲۸)

ب) این تعریف به وابستگی اشاره دارد: یعنی قدرت یک تابع وابسته است. هر قدر «ب» بیشتر به «الف» وابسته باشد، «الف» دارای قدرت بیشتری خواهد بود. (رایبیز، ۱۳۸۴: ۷۲۰)

ج) این فرض که «ب» در رفتار از نوعی اختیار بهره‌مند است. (رضایان، ۱۳۸۳: ۲۰)

۸-۲. رابطه قدرت و رهبری

رهبری فرایند تأثیرگذاری بر تلاش‌های افراد یا گروه‌ها برای تأمین هدف در یک وضعیت معین بوده و یکی از ابزار نفوذ قدرت است. در این صورت مفهوم قدرت با مفهوم رهبری ارتباط تنگاتنگی دارد، به این دلیل که قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر به کمک آن بر رفتار پیرو اثر می‌گذارد. (رضایان، ۱۳۸۴: ۴۰۳) به عبارت دیگر رهبری و قدرت وجوه مشترک و رابطه نزدیک دارند. قدرت از نظر رهبر، وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف. رهبر به هدف خود دست می‌یابد و قدرت وسیله‌ای برای تأمین آن است. (رایبیز، ۱۳۸۴: ۷۲۱) صاحب‌نظر دیگری در این زمینه می‌نویسد: «مفهوم قدرت، با مفهوم رهبری ارتباط تنگاتنگ دارد، چون قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر به وسیله آن بر رفتار پیروان نفوذ می‌کند که اغلب واکنش‌های احساسی مثبت و منفی را در پی دارد، ولی با وجود این، می‌توان گفت که قدرت نیروی ارزشمند و لازم در سازمان به حساب می‌آید. به طور کلی رهبری، تلاشی است برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر، حال باید دید چگونه می‌تواند نفوذ کند؟ به وسیله قدرت». (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۳)



در مباحث مربوط به رهبری جای تعجب نیست که رهبران اعمال کننده قدرت و کسانی که بر دیگران مسلط هستند، توصیف می‌شوند. در این صورت قدرت ابزاری در نظر گرفته شده است که رهبران در جهت تأمین اهداف خود از آن بهره می‌گیرند. (افجه‌ای، ۱۳۸۴: ۳۷۴) بنابراین با مقایسه‌ای میان رهبری و قدرت به این حقیقت خواهیم رسید که این دو واژه باهم ارتباط نزدیکی دارند. رهبران از قدرت به منزله ابزاری برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کنند. «رهبران به اهداف می‌رسند و قدرت وسیله تسهیل موفقیت آن‌ها است». (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۱۷)

۸-۳. تصور قدرت

نکته قابل توجه در زمینه قدرت این است که آنچه نفوذ را در پی دارد و رفتار پیروان را شکل می‌دهد، واقعیت و وجود خارجی قدرت نیست، بلکه تصویری است که پیروان از قدرت رهبر دارند. این مسئله از یک قاعده کلی ناشی می‌شود که واقعیت‌ها محرک رفتار افراد نیست، بلکه این برداشت‌های ذهنی است که آنان را وادار می‌کند تا رفتارهایی بر اساس آن تصورات و برداشت‌ها داشته باشند نه بر پایه حقایق و واقعیت‌های ملموس. از طرفی از این نکته نیز نباید غفلت کرد که تصور قدرت به تنهایی کفایت نمی‌کند و کارساز نیست و امکان نفوذ رهبر را در پی ندارد، بلکه علاوه بر این که پیروان تصویری از قدرت رهبر دارند، به این باور هم باشند که رهبر از قدرت خود استفاده خواهد کرد و در غیر این صورت اگر آن‌ها فقط بدانند که رهبر قدرت دارد؛ اما هیچ‌گاه از آن بهره نخواهد گرفت، این‌گونه تصور از قدرت کمترین تأثیری در رفتار آن‌ها نخواهد داشت. (هرسی، ۱۳۷۸: ۲۲۷)

۸-۴. پیش فرض‌های بنیادی قدرت

برای درک درست از مفهوم نظریه‌های قدرت، بهتر است به پیش فرض‌های مهم که در زمینه قدرت بیان شده است، اشاره‌ای نماییم:

۸-۴-۱. اهمیت قدرت

قدرت هم یکی از اجزای اساسی و عملی هر سازمان است و هم ابزاری ارزشمند



برای نفوذ رهبر. شناخت روشن یک سازمان، نیاز به تحلیل همه‌جانبه از قدرت دارد، چنان‌که نشان‌دهنده‌ی چهره اصلی آن باشد. بدون قدرت هیچ سازمان و هیچ فرمانی وجود نخواهد داشت. قدرت برای رهبر در جهت ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های پیرو و نفوذ بر آنان عنصر حیاتی است.

۸-۴-۲. انگیزه‌های قدرت

یکی از بنیادی‌ترین تمایلات نامحدود بشر، تمایل شدید او برای به دست آوردن قدرت است، در این حقیقت که یکی از نیرومندترین انگیزه‌های انسان قدرت است، نمی‌توان تردیدی به خود راه داد.

انگیزه‌های قدرت عبارتند از:

الف. قدرت عاملی برای جبران عقده: این انگیزه نشان می‌دهد که یک شخص تلاش می‌کند تا با کسب قدرت بر احساس عقده و حقارت خود غلبه پیدا کند. البته این انگیزه در مورد افراد متزلزل که بیشتر در میان قوی‌ترین افراد قدرت طلب مشاهده می‌شوند، معنا پیدا می‌کند؛ یعنی به قدرت‌طلبان امکان می‌دهد تا برای خود و برای سازمان‌های خود، بیشترین تلاش و فعالیت را به عمل آورند.

ب. قدرت به‌عنوان غریزه: این نگرش قدرت را یک میل انسانی می‌داند. در واقع این نگرش، اعتقاد دارد که تمایل انسان برای به دست آوردن قدرت، مقوله‌ای اساسی‌تر است و از آغاز پیدایش انسان و قبل از کسب تجارب اجتماعی در نهاد او وجود دارد.

ج. قدرت به‌مثابه بهره‌مندی از امکانات بیشتر: باوری که در زمینه انگیزه قدرت‌طلبی رایج است، ناشی از این واقعیت است که اصولاً کسب مقام و در دست داشتن قدرت، سبب می‌شود تا تعداد بیشتری از خواسته‌های شخصی انسان ارضا گردد. بنابراین قدرت در قالب پول، می‌تواند فراهم‌کننده تمام چیزهایی باشد که می‌توان با پول خرید. (قاسمی، ۱۳۸۲: ۳۴۲)

نتیجه‌گیری

ضمن جمع‌بندی مباحث مطرح شده در تحقیق حاضر، می‌توان به نتایج ذیل اشاره کرد:

۱. رابطه نفوذ و قدرت، رابطه متقابل و معنادار است؛
۲. مسئله اساسی و حساس در بحث نفوذ رهبر در پیرو، مسئله «نفوذ اجتماعی» است؛
۳. مشورت شیوه‌ای است که رهبر از پیرو می‌خواهد با مشورت دادن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کیفیت اجرای یک خط‌مشی، استراتژی یا تغییر سهم بگیرد؛
۴. استدلال شیوه‌ای است برای تشویق پیرو به پذیرش انجام کار (که به احتمال زیادی به رسیدن اهداف کاری منتهی خواهد شد)، مورد استفاده رهبر قرار می‌گیرد؛
۵. با شیوه درخواست‌های الهام‌بخش، رهبر با توسل به ارزش‌ها و مطلوب‌های دیگران، هیجان و شوق را برانگیخته یا اعتماد طرف مقابل را افزایش داده و آنان را برای انجام کاری توانمند می‌سازد؛
۶. با استفاده از شیوه خشنودسازی، رهبر تلاش می‌کند پیرو را در حالت مطلوبی بیابد و قبل از آنکه کاری را از او بخواهد تلقی و برداشت بهتری از خود در ذهن او به وجود می‌آورد؛
۷. رهبری که می‌خواهد به با بهره‌گیری از شیوه مبادله و داد و ستد مشروع دیگران را تحت نفوذ قرار دهد، در برابر برآورده ساختن تقاضای خود از طرف آنان، به آن‌ها وعده مزایایی را می‌دهد؛
۸. ائتلاف شیوه‌ای است که رهبر از طریق جست‌وجوی مساعدت دیگران یا به وسیله اشاره به حمایت دیگران، با آنان اقدام به ائتلاف و پیوستگی می‌نماید؛
۹. با استفاده از شیوه فشار رهبری که می‌خواهد در پیرو نفوذ نماید با استفاده از خواستن، تهدید یا ارباب درخواست اجابت و فرمان‌برداری می‌نماید؛
۱۰. توسل به مقامات رده‌بالا شیوه‌ای است که رهبر با استفاده از آن تلاش می‌کند موافقت دیگران را بایبان اینکه مدیریت سطح عالی با درخواست‌هایش موافق‌اند، جلب نماید یا اینکه برای گرفتن نظر موافق او با تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می‌شود.



فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. افجه‌ای، علی‌اکبر، (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۲. حقیقی، محمدعلی و دیگران، (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه.
۳. خانکا، اس اس، (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، (ترجمه: غلامرضا شمس مورکانی)، تهران: نشر آبیژ.
۴. رایبیز، استیفن پی، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی ج ۲، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رضاییان، علی، (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ هفتم، تهران: سمت.
۶. رضاییان، علی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: سمت.
۷. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸)، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۸. فحیمی، فرزاد، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر هستان.
۹. قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران: نشر هیئت.
۱۰. کینیکی، آنجلو، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، مهارت‌ها و کاربردها)، (ترجمه: علی‌اکبر فرهنگی)، تهران: پیام پویا.
۱۱. ماکسول، جاسی، (۱۳۸۵)، ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، (ترجمه: شهین آقا زاده)، مشهد: شرکت به نشر.
۱۲. مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران: نشر ترمه.
۱۳. مورهد، گریفین، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی، (ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده)، تهران: نشر مروارید.



۱۴. نادری قمی، محمدمهدی، (۱۳۷۸)، قدرت در مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

۱۵. هرسی، پاول، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، (ترجمه: قاسم کبیری)، تهران: جهاد دانشگاهی.

ب. منابع انگلیسی

16. Herse, Paul & Blanchard, Kenneth H. management of organizational Behavior, Harper collins, Fourth edition, 1993.

17. Robins, Stephen p. organizational Behavior: concepts, controversies, and applications, prentice hall, 1998