

تاثیر مهارت‌های نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل

¹ علی دهقان چاچکامی

² فرشیده ضامنی

³ محمد صالحی

تاریخ دریافت: 98/03/10

تاریخ پذیرش: 98/05/30

چکیده

هدف این پژوهش تاثیر مهارت‌های نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران و معاونین ادارات آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان‌های استان مازندران در سال 1397 که دارای حکم رسمی بوده و تعداد آنها 1412 می‌باشند که حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان 306 نفر تعیین شد، و نمونه‌گیری به روش تلفیقی (خوشه‌ای و طبقه‌ای) بر اساس سمت انجام گرفت. که آمار آنها به تفکیک برای جامعه مدیران 58 نفر، معاونین 116 نفر و مدیران دبیرستان‌ها 132 نفر می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد بود. به منظور محاسبه پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ (نفوذ سازمانی برابر 0/76 و برای استراتژی‌های تصمیم‌گیری برابر 0/87) پایایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصله نشان داد که مهارت‌های سه گانه نفوذ سازمانی یعنی توانایی شبکه سازی، نفوذ بین فردی و هوشیاری اجتماعی تاثیر معناداری در سطح 99% بر هر دو استراتژی تصمیم‌گیری یعنی احساسی بودن و منطقی بودن دارند. لذا توصیه می‌شود آموزش و پرورش استان مازندران با تدوین یک استراتژی بلند مدت راهکارهایی برای افزایش نفوذ مدیران طراحی و اجرایی نماید تا تصمیم‌گیری در این سازمان با سهولت و روانی بالایی انجام گیرد.

کلیدواژه‌ها: مهارت‌های نفوذ، استراتژی‌های تصمیم‌گیری، منطقی بودن، احساسی بودن

¹ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

² دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)

³ دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

مقدمه

تصمیم‌های استراتژیک عموماً بسیار پیچیده‌اند. در واقع این جنبه است که آنها را به موضوعی جالب برای مطالعه تبدیل می‌کند. مدل‌های هنجاری فرایند تصمیم استراتژیک استدلال می‌کنند که این تصمیم‌ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی‌های رقابتی یک صنعت، توانمندی‌ها و ضعف‌های شرکت در هر یک از زمینه‌های کارکردی و ارزش‌های مدیریت باشند. تدوین استراتژی سازگار با تمامی این عوامل واقعاً کار بسیار پیچیده‌ای است (حقیقت جو، 1394: 3).

نفوذ یکی از شایستگی‌های رهبری است. اما در عین حال باید توجه داشت بین این دو تفاوت‌های ظریفی وجود دارد. ما می‌توانیم بر دیگران نفوذ داشته باشیم بدون اینکه آنان را رهبری کنیم و نیز می‌توانیم دیگران را رهبری کنیم بدون اینکه بر آنها نفوذ داشته باشیم. اگرچه نمی‌توان رهبری تحول‌خواه و توسعه‌دهنده را بدون داشتن نفوذ و تاثیرگذاری بر جامعه هدف تصور کرد. بسیاری از رهبران با نفوذ و تاثیرگذار مشهور را می‌توان نام برد که جریان‌ساز و برانگیزاننده بوده‌اند، اما هستند افرادی که اگرچه موقعیت رهبری افراد را نداشته‌اند اما تاثیرگذاری و نفوذ قابل توجهی بر جریان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پس از خود داشته‌اند در حالی که ممکن است در گمنامی از دنیا رفته باشند. استیو گریوز مربی و استراتژیست سازمانی در مقاله‌ای به برخی تفاوت‌های ظریف اما مهم رهبری و نفوذ اشاره کرده است (مکنیل،¹ 2012: 357).

مهارت در نفوذ بر دیگران از خود ما شروع می‌شود. ما باید مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های ارتباطی، ارائه مطلب و اعتماد به نفس خود را تقویت کنیم. مدیران موفق مهارت‌های کلامی قوی دارند و از طریق نفوذ کلام خود بر دیگران اثر می‌گذارند. کلید نفوذ بر دیگران، داشتن یا ساختن یک تاثیر اولیه خوب است. اولین دستوراتی که می‌دهیم، اولین جلساتی که برگزار و اداره می‌کنیم، اولین گزارش‌هایی که تدوین و ارسال می‌کنیم و اولین ایده‌ها و برنامه‌هایی که پیشنهاد می‌دهیم، تصویری از ما در ذهن دیگران می‌سازند و فقط وقتی این تصویر مثبت باشد می‌توانیم بر دیگران اثرگذار باشیم و آن‌ها را به همراهی و همکاری با خودمان ترغیب کنیم (ابوالعلائی، 1395: 47).

اکثر تحقیقات مدیریت به دنبال کشف این مسأله هستند که مدیریت چگونه می‌تواند بیشترین نفوذ را بر زیر دستان و محیط بیرونی خود داشته باشد. از این رو می‌توان فهمید که نفوذ واژه‌ی کلیدی در

¹ - Macneil

هدایت و رهبری مدیریت سازمانی است. مفهوم نفوذ از اندیشه‌های توماس هابز¹ (1679) پیرامون قدرت اخذ شده و وارد علوم اجتماعی شده است (بست،² 2009: 216).

مورهد و گرین³ (2008) و هوی و میسکل (2009) نفوذ را در ارتباط با مفهوم قدرت چنین تعریف می‌کنند: صاحبان قدرت رفتار دیگران را تحت نفوذ خود در آورده آنها را متقاعد می‌کنند که عقیده‌اش را درباره یک یا چند موضوع تغییر دهند، رفتاری را انجام دهند یا از انجام آن خودداری نمایند و به محیط پیرامون خود به شکلی خاص بنگرند، در این صورت است که نفوذ تحقق و قدرت به کار گرفته شده است (بوکل و همکاران، 2005: 709).

افراد در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به رفتارهایی دست می‌زنند که از آنها به‌عنوان تاکتیک‌های نفوذ یاد می‌شود. در تاکتیک‌های نفوذ درباره شیوه‌های اعمال نفوذ بر پایگاه‌های قدرت بحث و نشان داده می‌شود که کارکنان از چه شیوه‌هایی می‌توانند به پایگاه‌های قدرت خود جامه عمل بپوشانند (مقیم، 1386: 415).

پژوهشگران دریافته‌اند که کارکنان و اعضای سازمان‌ها، این شیوه‌های اعمال نفوذ بر دیگران را به‌صورت یکسان به کار نمی‌برند. شیوه استدلال از مهم‌ترین استراتژی‌هایی است که در این خصوص به اجرا درآمده است. پژوهشگران، چهار متغیر اقتضایی را شناسایی کردند که بر انتخاب شیوه‌های اعمال نفوذ تأثیر دارند. این متغیرها عبارتند از: قدرت نسبی مدیر، هدف‌های مدیر در رابطه با اعمال نفوذ، انتظاراتی که مدیر از شخص دارد تا به خواسته‌هایش جامه عمل بپوشاند و فرهنگ سازمان. (رابینز، 1389: 681-683).

آن موقعیتی که در آن تصور می‌شود مدیر به اعمال قدرت می‌پردازد، در ارتباط با زیردستانش است. در این حالت، اعمال نفوذ از بالا به پایین⁴ است و مدیر از قدرت شغلی و قدرت شخصی، هر دو می‌تواند استفاده کند. هنگامی که مدیر سعی می‌کند بر رئیسش اثر بگذارد تا حمایتش را برای یک پروژه خاص به‌دست آورد؛ یا یک تصمیم نامطلوب را تغییر دهد، در این موقعیت، نفوذ از پایین به بالا⁵ است و مدیر فاقد قدرت شغلی است. در این مورد در حقیقت رئیس اوست که قدرت شغلی دارد.

¹ - Tomas Hobbes

² - Bessette

³ - Morhed & Griffin

⁴ - Downward Influence

⁵ - Upward Influence

بنابراین وی باید صرفاً روی قدرت شخصی بر مبنای تخصص و مرجعیت تکیه نماید. یک وضعیت مختلط نیز در خصوص روابط افقی با همکاران و افراد بیرون از سازمان وجود دارد. به‌طور کلی مدیر، در این قبیل وضعیت‌های نفوذ افقی،¹ قدرت شغلی ندارد. او باید برای دستیابی به نتایج مطلوب، روی قدرت شخصی تأکید کند (شرمرهورن، 1382: 456).

برای انتخاب هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در شرایط و موقعیت‌های خاص می‌توان مباحث و بررسی‌های خوبی انجام داد البته ما در بیشتر شرایط، سبک تصمیم‌گیری استراتژیک «برنامه‌ریزی» را پیشنهاد می‌کنیم؛ زیرا شامل عناصر اساسی و اصلی مدیریت استراتژیک می‌باشد (میرسپاسی، 1390: 21).

تصمیم استراتژیک می‌تواند ضامن بقا سازمان باشد این در حالی است که شکست در تعیین تصمیم‌گیری استراتژیک و عدم تصمیم‌گیری صحیح در این زمینه برای سازمان‌ها مشکلات و چالش‌های عظیمی به وجود می‌آورد. شخصیت به عنوان یک عامل تاثیر گذار در کل فرآیند تصمیم‌گیری قابل شناسایی است. زیرا باعث برداشت‌های متفاوت از اطلاعات یکسان خواهد شد و قضاوت شهودی مدیران که نشأت گرفته از شیوه‌های شناختی آنهاست نقش مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک ایفا می‌کند (بمبرگر و مشولام،² 2018: 162).

مدیران موفق مهارت‌های کلامی قوی دارند و از طریق نفوذ کلام خود بر دیگران اثر می‌گذارند. کلید نفوذ بر دیگران، داشتن یا ساختن یک تاثیر اولیه خوب است. اولین دستوراتی که می‌دهیم، اولین جلساتی که برگزار و اداره می‌کنیم، اولین گزارش‌هایی که تدوین و ارسال می‌کنیم و اولین ایده و برنامه‌هایی که پیشنهاد می‌دهیم، تصویری از ما در ذهن دیگران می‌سازند و فقط وقتی این تصویر مثبت باشد می‌توانیم بر دیگران اثر گذار باشیم و آن‌ها را به همراهی و همکاری با خودمان ترغیب کنیم (فیضی، 1396: 76).

بنابراین می‌توان گفت که نفوذ سازمانی؛ رفتاری فردی، فرایندی تعاملی و مکانیسمی برای اثرگذاری مدیران سازمانی بر زیر دستان است به نحوی که در نگرش‌ها، ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای آنان تغییراتی در جهت اجرای خواسته‌های سازمانی مدیران ایجاد شود (مقیم، 1386: 20).

¹ - Horizontal Influence

² Bamberger, Meshowlam

نظام آموزش و پرورش وظیفه‌ی تربیت و هدایت نسل‌ها را بر عهده دارد، بنابراین هرگونه سیاست و تصمیم‌گیری در این نظام باید از پشتوانه غنی دانشی و منطقی بر خوردار باشد. چنانچه تصمیم‌گیری‌ها در این دستگاه مهم و حساس، همه جانبه و فرایند مدار و مبتنی بر محوریت دانش نباشد و چنانچه مدیران از قدرت نفوذ بالا و توانمندی در تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی‌های مناسب در مقابل مسائل پیش روی این سازمان برخوردار نباشند، آسیب‌های فراوانی به ساختار و بدنه آموزش و پرورش وارد خواهد شد، و اساساً موجودیت آن را با مخاطره مواجه خواهد ساخت. در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال می‌باشیم که نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش چه تاثیری دارد.

در همین راستا فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند.

- 1- توانایی شبکه سازی بر استراتژی منطقی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.
- 2- نفوذ بین فردی بر استراتژی منطقی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.
- 3- هوشیاری اجتماعی بر استراتژی منطقی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.
- 4- توانایی شبکه سازی بر استراتژی احساسی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.
- 5- نفوذ بین فردی بر استراتژی احساسی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.
- 6- هوشیاری اجتماعی بر استراتژی احساسی بودن تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش تاثیر دارد.

مبانی نظری

نفوذ، شکلی از قدرت است اما متمایز از کنترل، اجبار، زور و مداخله. نفوذ را می‌توان رابطه میان بازیگرانی دانست که به‌موجب آن یک بازیگر، بازیگران دیگر را وادار می‌کند تا به‌طریقی که خواست خود آنها نیست، عمل کنند. پول، غذا، اطلاعات، دوستی، مقام و تهدید، از جمله وسایلی‌اند که فرد به کمک آنها در رفتار دیگران نفوذ می‌کند (بهارگاو،¹ 1963: 38).

اکثر تحقیقات مدیریتی به دنبال کشف این مسأله هستند که مدیریت چگونه می‌تواند بیشترین نفوذ را بر زیر دستان و محیط بیرونی خود داشته باشد. از این رو می‌توان فهمید که نفوذ واژه‌ی کلیدی در هدایت و رهبری مدیریت سازمانی است. مفهوم نفوذ از اندیشه‌های توماس هابز² (1679) پیرامون قدرت اخذ شده و وارد علوم اجتماعی شده است (بست،³ 2009: 216). گریگ⁴ (2003) بر اساس نظر روست⁵ (1991) بر این باور است که نفوذ فرایندی تعاملی است که در آن افراد تلاش می‌کنند تا دیگران را متقاعد کنند که به روش خاص فکر یا رفتار کنند. به نقل از نظر هوگس، گینت و کارفی⁶ (1993) تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها و عقاید یا رفتارها، نتیجه‌ی فنون نفوذ و رهبری است. وی نفوذ را رفتار شخصی که برای تغییر دادن نگرش، عقاید، ارزش‌ها یا رفتارهای فرد دیگر طراحی می‌شود، تعریف می‌نماید. رضائیان (1391) نفوذ را پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا به عبارت دیگر، نتیجه‌ای می‌داند که از طریق به کارگیری قدرت حاصل می‌شود. شایان مهر (1379) نفوذ را به عنوان توانایی فرد از تغییر دادن رفتار دیگران بدون داشتن موقعیت رسمی و فراگرد اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا عواطف شخص دیگر می‌داند (ابوالعالی، 1395).

برخی افراد مثل مقیمی (1385) و خلیلی شورینی (1373) نیز نفوذ و رهبری را معادل هم دانسته‌اند. در جمع‌بندی تعاریف مختلف صاحب‌نظران از رهبری، به این نتیجه رسیده‌اند که مشابهت ملموس و مرکز ثقل در تعاریف مختلف و گوناگون از رهبری، بدون تردید عامل نفوذ می‌باشد (باقری و زنگانه، 1396: 49). بنابراین می‌توان گفت که نفوذ سازمانی رفتاری فردی، فرایندی تعاملی و

¹ - Bhargava

² - Tomas Hobbes

³ - Bessette

⁴ - Gregg

⁵ - Rost

⁶ - Hughes, Ginnett & Curphy

مکانیسمی است برای اثرگذاری مدیران سازمانی بر زیر دستان، به نحوی که در نگرش‌ها، ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای آنان تغییراتی در جهت اجرای خواسته‌های سازمانی مدیران ایجاد شود. افراد در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به رفتارهایی دست می‌زنند که از آنها به‌عنوان تاکتیک‌های نفوذ یاد می‌شود. در تاکتیک‌های نفوذ درباره شیوه‌های اعمال نفوذ بر پایگاه‌های قدرت بحث و نشان داده می‌شود که کارکنان از چه شیوه‌هایی می‌توانند به پایگاه‌های قدرت خود جامه عمل بپوشانند. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از:

- 1- متوسل شدن به مقام‌های بالاتر؛¹ با استفاده از این تاکتیک، فرد برای قبول درخواستش به مدیریت عالی و مقامات بالاتر متوسل می‌شود (مقیم، 1386: 415).
- 2- دوستانه؛² در این تاکتیک، نخست از در دوستی در می‌آیند، ابراز صمیمیت و خیرخواهی می‌کنند و سپس با زبان خوش و ابراز حسن نیت، خواسته خود را ابراز می‌نمایند.
- 3- مذاکره و چانه‌زنی؛³ در این روش، پس از مذاکره یا چانه‌زنی به نوعی مصالحه یا داد و ستد تن در می‌دهند.
- 4- دستور مستقیم؛⁴ با صدور دستور مستقیم و درخواست برای رعایت قوانین و مقررات و فرستادن نامه‌های پیاپی از افراد می‌خواهند که طبق خواسته آنان عمل کنند و یادآوری می‌کنند که رعایت قوانین و مقررات الزامی است.
- 5- تحریم و تشویق؛⁵ برای رسیدن به خواسته‌های خود از سیستم تنبیه و تشویق سازمان استفاده می‌کنند. در این روش، از طرفی تعهد می‌کنند که حقوق افراد را افزایش دهند و از طرف دیگر تهدید می‌کنند که اگر عملکردی ضعیف بود یا رضایتبخش نباشد، آنها را توبیخ نمایند.
- 6- استدلال؛⁶ فرد با استفاده از واقعیت‌ها و ارائه داده‌ها، نظرها و عقاید منطقی خود را ابزار می‌کند و طرف مقابل را متقاعد می‌کند.
- 7- تاکتیک ائتلاف؛¹ فرد پس از جلب نظر و حمایت دیگران، درخواست خود را ابراز می‌کند (رابینز، 1389: 681).

¹ - Upward Appeals

² - Friendliness

³ - Bargaining

⁴ - Assertiveness

⁵ - Sanctions

⁶ - Rational Persuasion

پاره‌ای از محققان رفتارهای نفوذ بر زیردستان، هم‌ردیفان و مافوق را مورد مطالعه قرار داده‌اند و فنون نفوذی را شناسایی و طبقه‌بندی کرده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

یوکل و فالب (1990) در کار اولیه خود بر اساس مطالعات انجام شده توسط کپینیس،² اشمیت³ و ویلکینسون⁴ (1980)، هشت فن نفوذ را مشخص کردند که شامل فنون فشار، توسل به مقامات بالاتر، مذاکره، ائتلاف جلب توجه (خود شیرینی)، ترغیب یا قانع سازی، کاریزماتیک (مرجعیت)، الهام بخشی یا توسل به الهام بخشی و فن مشورت می‌باشند. یوکل و همکاران (2005) و همکارانش تشریح مساعی و اطلاعات را به عنوان دو فن اضافی دیگر برای نفوذ مشخص کردند.

ارز و ریم⁵ (1982) سه فن نفوذ را تفکیک نمودند. کلمپ و مک کلند⁶ (1992) چهار فن نفوذ را که به وسیله رهبران ارشد (با سابقه) ترجیح داده شدند، مطرح نمودند. کپینیس، اشمیت و ویلدرسون⁷ (1980) چهارده فن نفوذ را شناسایی کردند که در کار با زیردستان، هم‌ردیفان و مافوق‌ها به کار می‌روند اشمیت و کپینیس (1982) شش فن نفوذ را که توسط مدیران، برای رسیدن به اهداف سازمانی و اهداف فردی ترجیح داده شدند شناسایی کردند. در این باره نیز، لیکوایز،⁸ کیس،⁹ دوسیر،¹⁰ مورکینسون،¹¹ کیز¹² (1988) بیست و یک روش نفوذ به مقامات بالا را مطالعه کردند. از نظر یوکل و فالب (1990) نه فن نفوذ را در رابطه با مافوق‌ها، هم‌ردیفان و زیردستان مطرح می‌باشند (مکنیل، 2012).

بر اساس نظر یوکل و سیفری و چاوز¹³ (2008)، فنون نفوذ بر اساس اهداف اولیه و چارچوب زمانی به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

¹ - Coalition Tactics

² - Kipenis

³ - SShmidt

⁴ - Wilkinson

⁵ - Erez and Rim

⁶ - Clamp & McClelland

⁷ - Wilderson

⁸ - Likewise

⁹ - Case

¹⁰ - Dossier

¹¹ - Murkinson

¹² - Keys

¹³ - Yukl, Chavez & Seifert

1) فنون فعالانه که در تلاش برای نفوذ یک شخص به منظور انجام یک درخواست فوری که نیاز به مشارکت و همکاری سایر افراد درون و بیرون سازمان دارد، استفاده می‌شوند. بنابراین در این موقعیت‌ها فرد عامل نفوذ؛ اختیار کمی بر روی فرد مورد نظر دارد (یوکل و همکاران، 2005: 708).

2) فنون مدیریت تأثیرگذار که برای ایجاد یک تصویر مطلوب و یک ارتباط بهتر مورد استفاده قرار می‌گیرد (گاردنر و مارتینکو، 1988: 337؛ کومار و بیرلین، 1991: 623).

3) فنون سیاسی که برای اعمال نفوذ در تصمیم‌های سیاسی استفاده می‌شود (بارتلت و گوشال³، 2017: 36). البته بعضی از فنون نفوذ برای بیش از یک هدف قابل استفاده می‌باشند. اما ممکن است که یک فن برای اهداف گوناگون به یک اندازه مهم نباشد (یوکل و همکاران، 2005: 627).

تصمیم استراتژیک موفق می‌تواند ضامن بقا سازمان باشد این در حالی است که شکست در تعیین تصمیم‌گیری استراتژیک و عدم تصمیم‌گیری صحیح در این زمینه برای سازمان‌ها مشکلات و چالش‌های عظیمی به وجود می‌آورد. شخصیت به عنوان یک عامل تأثیر گذار در کل فرآیند تصمیم‌گیری قابل شناسایی است. زیرا باعث برداشت‌های متفاوت از اطلاعات یکسان خواهد شد و قضاوت شهودی مدیران که نشأت گرفته از شیوه‌های شناختی آنهاست نقش مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک ایفا می‌کند. لذا در این تحقیق سعی شود ابتدا سبک شناختی مدیران مورد بررسی قرار گیرد و سبک شناختی بر اساس سبک‌های شناختی یونگ در یکی از گروه‌های چهارگانه طبقه‌بندی شود و سپس فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ارشد سازمان‌های بخش دولتی استان اصفهان در دو بعد نرم و سخت مورد بررسی قرار گیرد. چگونگی استنباط آنها از اطلاعات در دسترس و نگرش آنها نسبت به محیط مورد بررسی قرار گرفته و سپس ارتباط بین سبک روانشناختی آنها و تصمیم‌گیری استراتژیک مورد کندوکاو قرار می‌گیرد (شیروانی و مردانی، 1393: 2).

تصمیم‌گیری در باب انتخاب تامین کننده، نقش مهمی در تولید و مدیریت لجستیک در کارخانه-ها دارد. انتخاب صحیح تامین کننده نقش قابل توجهی در کاهش هزینه‌های سازمان دارد و باعث بهبود رقابت‌پذیری شرکت می‌شود و بسیاری از شرکت‌های با تجربه بر این باورند که انتخاب تامین-کننده از مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان می‌باشد. امروز تامین‌کنندگان و مشتریان به عنوان رقبای یک

¹ - Martinko & Gardner

² - Kumar & Beyerlein

³ - Bartlett, Goshal

سازمان شناخته نمی‌شوند بلکه آنها اعضای از یک مجموعه اصلی با نام زنجیره تامین می‌باشند که هدف هر یک حداکثر کردن سود و افزایش بهره‌وری کل زنجیره می‌باشد. انتخاب تامین‌کنندگان به عنوان یکی از مفاهیم استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین مطرح بوده و یکی از اساسی‌ترین مسئولیت‌های مدیریت به شمار می‌آید. از آنجایی که عملکرد تامین‌کنندگان اثر اساسی بر روی موفقیت یا شکست یک زنجیره دارد لذا هم اکنون انتخاب تامین‌کننده به عنوان یک وظیفه استراتژیک شناخته می‌شود (شهرابی و همکاران، 1385: 1).

مدل‌های هنجاری فرایند تصمیم استراتژیک استدلال می‌کنند که این تصمیم‌ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی‌های رقابتی یک صنعت، توانمندی‌ها و ضعف‌های شرکت در هر یک از زمینه‌های کارکردی و ارزش‌های مدیریت باشند. تدوین استراتژی سازگار با تمامی این عوامل واقعاً کار بسیار پیچیده‌ای است (حقیقت جو، 1394: 3).

تأثیر استراتژی‌های تصمیم‌گیری بر کارکرد مدیران شهرداری تصمیم‌گیرندگان را مجاب نموده که نگاه ویژه‌ای به تصمیم‌گیری‌های سازمانی داشته باشند. از این روست که پرستون و پست معتقدند که انقلاب اول در علم مدیریت، انقلاب استبداد مدیران بود و انقلاب دوم، انقلاب جدایی مالکیت از مدیریت و انقلاب سوم که مهم‌ترین انقلاب در مدیریت است، انقلاب مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است. از سویی دیگر تصمیم‌گیری استراتژیک به عنوان یکی از انواع تصمیم‌گیری‌ها نقش مهمی در فرآیند کلی سازمان و حرکت سازمان به سمت اهداف بلندمدت را ایجاد می‌کند. تصمیم استراتژیک موفق می‌تواند ضامن بقا سازمان باشد این در حالی است که شکست در تعیین تصمیم‌گیری استراتژیک و عدم تصمیم‌گیری صحیح در این زمینه برای سازمان‌ها مشکلات و چالش‌های عظیمی به وجود می‌آورد (مومنی یانسری، 1396: 4).

توجه زیادی از سوی دانشمندان این رشته به کار برد مفاهیم، تئوری‌ها و چگونگی حضور پدیده روانشناسی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مبذول نشده است و به دلیل تأکید بر تصمیم‌گیری‌های عقلایی به بعد روان‌شناسی تصمیم‌گیری که توجه عمده آن در حوزه فرایندهای شناخت اجتماعی¹ مدیریت استراتژیک است، کمتر توجه شده است. ادعا می‌شود که در چارچوب ویژگی‌های چهارگانه- ای که در ادامه می‌آیند، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک قاعدتاً کاملاً عقلایی انجام می‌شود:

¹ - Sociocognitive processes

1. تصمیم‌گیران استراتژیک به دنبال به حداکثر رساندن نتایج اند. آنان می‌توانند اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری و با وزن دادن به آنها راهکارهای مختلف را جستجو و بهترین راه را به طور عقلایی (Rational) انتخاب کنند.
2. محیط کسب و کار پدیده‌هایی عینی هستند که با روش‌های تحلیلی دقیقاً قابل اندازه‌گیری اند.
3. موفقیت استراتژی‌ها کاملاً به برنامه‌ریزی‌های دقیق بستگی دارد.
4. محل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در بالاترین سطح سازمان‌ها قرار دارد در حالی که اجرای استراتژی به عهده همه سازمان است.

در عین حال که تلاش نظریه‌ها، عقلایی کردن روش‌های تصمیم‌گیری است، ولی نباید فراموش شود که تصمیم‌گیران انسان هستند و تحت تأثیر سوابق کاری و زندگی شخصی قبلی خود محیط را درک می‌کنند و ادراک‌های قبلی انسان در تفسیر اطلاعات حتی کاملاً مشابه، منجر به تصمیمات متفاوت می‌شود و بسیار محتمل است از یک مجموعه اطلاعات مشابه، دو مدیری که تجربیات زندگی و کاری آنها متفاوت بوده است، تحت تأثیر گذشته‌های متفاوت خود، تصمیمات متفاوتی اتخاذ کنند (میرسپاسی، 1390: 19-20).

در راستای بررسی بیشتر مبانی نظری، پیشینه پژوهش حاضر به صورت مختصر در ادامه ارائه شده است.

آذربخش (1396)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی ساختار سازمان‌های دانش‌محور مرتبط با تصمیم‌سازی در مدیریت دانش" مورد پژوهش قرار داد. از نظر روش از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری کارکنان سازمان‌ها به تعداد 1900 نفر بوده که حجم نمونه برابر با 320 نفر تعیین شد. نتایج حاکی از آن بود که اهمیت مدیریت دانش محور در سازمان‌ها لزوم بکارگیری استراتژی-هایی را در این زمینه ضروری نموده است. ساختار سازمانی در این بین به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت استراتژی‌های مدیریت دانش قلمداد می‌گردد.

فیضی (1396)، تحقیقی تحت عنوان "تاثیر وزنی تاکتیک‌های مدیریت برداشت بر نفوذ سازمانی و مهارت‌های سیاسی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل)" مورد پژوهش قرار داد. روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اعم از هیات علمی و کارکنان به تعداد 1076 نفر می‌باشد. که مطابق فرمول حجم نمونه کوکران، از بین کلیه کارکنان این واحدهای دانشگاهی 246 نفر انتخاب گردید. برای

آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون برای یافتن ارتباط بین متغیرها و از تکنیک اهمیت نسبی برای یافتن اثرات وزنی ابعاد مدیریت برداشت بر روی متغیرهای ملاک استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که بین مولفه‌های مدیریت برداشت با نفوذ سازمانی و مهارت سیاسی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بعد خودترویجی بیشترین اثر وزنی را بر روی نفوذ سازمانی داشته و هر یک از مولفه‌های مدیریت برداشت با ضرایب متفاوت بر روی مهارت سیاسی تاثیر گذار هستند.

مکی داودی و برکت (1395)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی تاثیر نفوذ سازمانی مدیران بر اعتماد سازمانی و خشنودی شغلی معلمان ابتدایی چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر اهواز" مورد پژوهش قرار دادند. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آماری تحقیق شامل کلیه معلمان ابتدایی چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر اهواز به تعداد 1400 نفر می‌باشد. که با استفاده از جدول مورگان 302 نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که نفوذ سازمانی مدیران و مولفه‌های آن (متقاعد سازی، تبادل، جاذبه‌های الهام بخش، آگاهی دادن، لطف کردن، مشورت کردن، جاذبه‌های شخصی، روش‌های قانونی، ایتلاف، همکاری و فشار) بر اعتماد سازمانی و خشنودی شغلی معلمان ابتدایی چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر اهواز تاثیر معنادار دارند. همچنین یافته‌های جانبی این تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی نیز بر خشنودی شغلی تاثیر معنادار دارد.

محبوب و همکاران (1395)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری استراتژیک مالی در دانشگاه تهران" مورد پژوهش قرار دادند. روش پژوهش به کار رفته آمیخته (کیفی و کمی) بود در مرحله نخست برای ارائه الگو از روش کیفی استفاده شد و با 16 نفر از خبرگان علمی و اجرایی این حوزه مصاحبه‌های اکتشافی انجام شد. در مرحله دوم پژوهش الگوی ارائه شده در مرحله کیفی به صورت کمی آزمون شد. و جامعه آماری تحقیق شامل 122 نفر از مدیران دانشگاه تهران بود. که با نمونه‌گیری تصادفی ساده 99 نفر از ایشان عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج حاکی از آن بود که تاثیر عوامل محیطی بر مولفه‌های فردی و عوامل سازمانی را تأیید کرد، اما بر ماهیت و شرایط تصمیم‌گیری را تأیید نکرد. در ضمن ماهیت و شرایط تصمیم‌گیری، عوامل سازمانی و عوامل فردی بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی تأیید شد. علاوه بر آن تاثیر مولفه‌های فردی و عوامل سازمانی بر ماهیت و شرایط تصمیم‌گیری تأیید شد که در این میان مولفه‌های فردی نسبت به عوامل سازمانی تاثیر بیشتری بر ماهیت و شرایط تصمیم‌گیری در دانشگاه داشت. لذا ایجاد وضعیت

مناسب در این مولفه می‌تواند زیرساخت تقویت‌کننده‌ای برای اخذ تصمیمات اثربخش و کارآمد در سازمان فراهم سازد.

سفیدچیان (1393)، تحقیقی تحت عنوان "رویکرد دانش محور و رهبری بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری" مورد پژوهش قرار داد از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه کارکنان سازمان‌ها به تعداد 1500 نفر بوده، حجم نمونه براساس فرمول کوکران به تعداد 375 آزمودنی تعیین شد. نتایج حاکی از آن بود که رهبری به عنوان وسیع‌ترین حوزه‌های در مدیریت سازمان‌ها تأثیر اساسی و مهمی بر تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها دارد.

انور و همکاران (2017)، تحقیقی تحت عنوان "تصمیم‌گیری استراتژیک: فرایند، مدل‌ها و نظریه‌ها در فرانسه" مورد پژوهش قرار دادند روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری شامل کارکنان شرکت‌های کامپیوتری در فرانسه به تعداد 300 نفر بوده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان 169 نفر تعیین گردید آزمون فرضیه‌ها از t استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بود که نظریه‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تا حدودی متمایز هستند که تقاضای رویکرد متفاوتی دارند و از نظریه‌های تصمیم‌گیری متفاوت نیستند. مدل‌های متعدد **SDM** که با تئوری‌های مربوطه مطابقت دارند نشان می‌دهد که روند **SDM**، بازگشتی است؛ آن را به جای آنکه به سادگی به صورت خطی به نمایش درآید حلقه می‌زند. در نتیجه، این خواستار یک رویکرد ترکیبی در مقابله با مشکلات **SDM** است که در آن استفاده از هر دو روش منطقی و غیرمنطقی مشکل را حل می‌کند.

استیون و کالدول (2016)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی تأثیر شخصیت در پاسخ کارکنان به تغییر نفوذ سازمانی: نقش تعدیل‌کننده عوامل مرتبط با تغییر" مورد پژوهش قرار دادند روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری شامل کارکنان رستوران‌ها در نیجریه به تعداد 251 نفر بوده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان 160 نفر تعیین گردید آزمون فرضیه‌ها از t استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بود که تأثیر شخصیت بر واکنش‌های فردی به تغییر پیچیده است. در حالی که تأثیرات مثبت باز بودن فرد در تجربه رضایت شغلی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که عدالت در پیاده‌سازی تغییرات بالا باشد، تأثیرات مثبت وجدان بیشتر از هر زمان است که عدالت رویه‌ای بالا باشد و میزان تأثیر بر کار فردی کم است. پیامدهای این یافته‌ها و ملاحظات تحقیق بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال بررسی تاثیر مهارت‌های نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها کمی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای - میدانی و از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش تلفیقی خوشه‌ای و طبقه‌ای است.

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از کلیه مدیران و معاونین ادارات آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان‌های استان مازندران که تعداد آن‌ها بالغ بر 1412 نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تطبیقی (خوشه‌ای و طبقه‌ای) استفاده شده است و حجم نمونه نیز با استفاده از جدول گرجسی و مورگان 306 نفر تعیین شد که آمار آنها به تفکیک برای جامعه مدیران 58 نفر، معاونین 116 نفر و مدیران دبیرستان‌ها 132 نفر می‌باشد.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مهارت‌های نفوذ سازمانی نیواستروم (2002) و استراتژی‌های تصمیم‌گیری الایدی (2006) استفاده شد این پرسشنامه‌ها به ترتیب دارای 9 و 18 گویه می‌باشند.

گویه‌ها از نوع بسته و از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است.

در این پژوهش علی‌رغم استاندارد بودن پرسشنامه به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، چند نسخه از آن در اختیار چند تن از متخصصان و صاحب نظران رشته مدیریت قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن مورد تایید واقع شد.

در این پژوهش جهت تعیین پایایی، پرسشنامه‌ها در اختیار 30 نفر از پاسخ‌دهندگان قرار گرفت، که پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، به روش همسانی درونی و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی برای پرسشنامه‌ها به تفکیک نفوذ سازمانی برابر 0/76 خرده مقیاس (توانایی شبکه سازی بابر 0/76، نفوذ بین فردی بابر 0/76 و هوشیاری اجتماعی برابر 0/78) و برای استراتژی‌های تصمیم‌گیری برابر 0/87 که خرده مقیاس آن به ترتیب (منطقی بودن برابر 0/87 و احساسی بودن برابر 0/81) به دست آمد، برای هر دو پرسشنامه ضریب پایایی بالاتر از 0/70 می‌باشد، که نشان داد پرسشنامه‌ها از پایایی مناسب برخوردار هستند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در دو حوزه تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش

در زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

- در متغیر جنسیت، بیشترین فراوانی مربوط به مردان (200 نفر) معادل 48.4 درصد بوده است.
- در متغیر سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی 30-39 سال معادل 42.7 درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد بالای 50 سال معادل 14.3 درصد می‌باشد.
- در متغیر تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد لیسانس 159 نفر معادل 32.5 درصد، و کمترین فراوانی مربوط به دکترا 22 نفر معادل 17.7 درصد می‌باشد.
- در متغیر سابقه کاری بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای 10-20 سال سابقه کار، معادل 46/8% و کمترین سابقه کاری متعلق به افراد کمتر از 10 سال سابقه کار معادل 19/8% بوده است.
- در متغیر سمت شغلی بیشترین فراوانی مربوط به مدیران مدارس 132 نفر معادل 46/8% می‌باشد. و کمترین فراوانی مربوط به مدیران اداره آموزش و پرورش با تعداد 58 نفر معادل 19/8% می‌باشد.

متغیر	شماره گویه	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
مهارت‌های نفوذ سازمانی	45-53	141/3	541/0	293/0

جدول 1: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	شماره گویه	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
استراتژی‌های تصمیم‌گیری	1-18	846/3	383/0	147/0

جدول 2: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

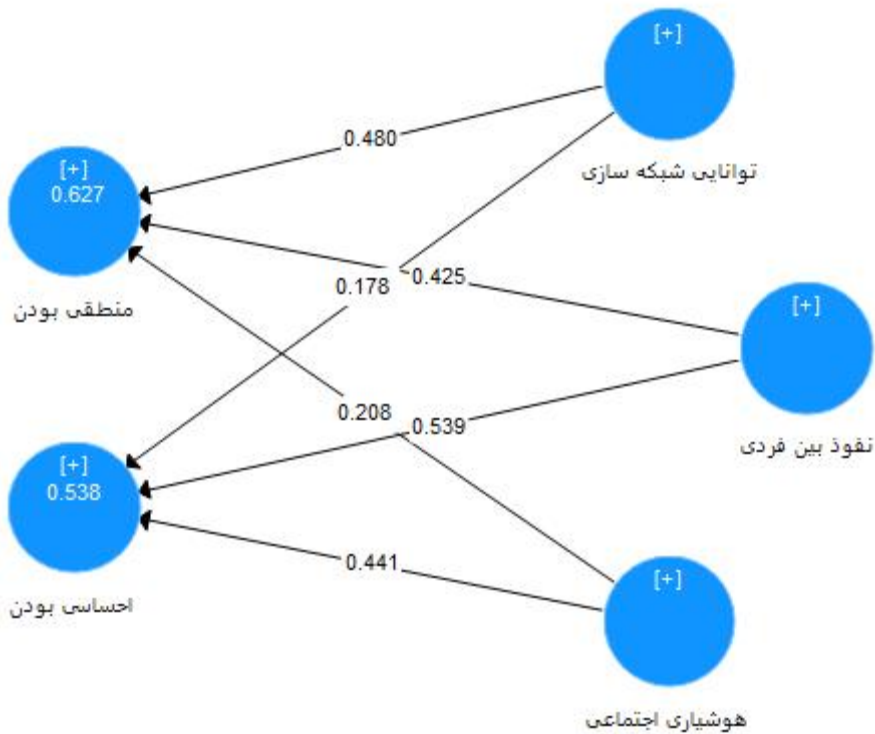
استنباط آماری داده‌ها

بررسی مدل ساختاری پژوهش

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از 0.3 باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی می‌بایست بالاتر از 0.5 باشد تا مطلوب باشد. در تحلیل عاملی متغیرهایی که یک متغیر پنهان (عامل) را می‌سنجند، باید با آن عامل، بار عاملی بالا و با سایر عامل‌ها، بار عاملی پائین داشته باشند. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t یا همان t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای 0.05 بررسی می‌شود. بر اساس خروجی‌های حاصل از این نرم‌افزار، آن دسته از متغیرهای مشاهده شده، شاخص‌هایی که به طور شایسته‌ای متغیر نهانی خود را اندازه‌گیری نمی‌کردند از تحلیل نهایی حذف خواهند شد. با حذف این متغیرهای مشاهده شده، کلیه شاخص‌های تناسب مدل در یک مدل اندازه‌گیری بهبود پیدا کرده و به اندازه قابل قبول می‌رسند. نحوه اصلاح مدل بدین شکل که طبق پیشنهاد در مواردی که بار عاملی

بین متغیر مکنون با متغیر مشاهده شده کمتر از 0/5 باشد آن متغیر مشاهده شده را از مجموعه تحلیل حذف می‌کنیم. لذا متغیرهای مشاهده شده q_8 و q_9 دارای بار عاملی کمتر از 0.5 می‌باشند و لذا پس از حذف این متغیرها در نمودار 1 مدل اصلاح شده به منظور بررسی مهارت‌های نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران ارائه شده است.

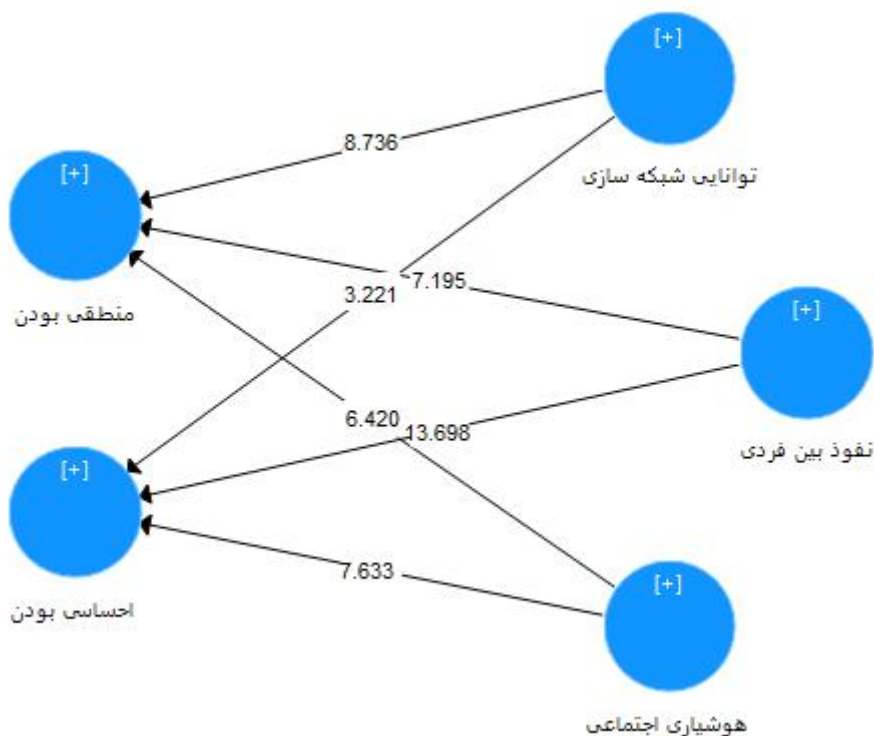


نمودار 1- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و حذف متغیرهای با بارعاملی کم

با توجه به نمودار و ضرایب استاندارد می‌توان گفت که هر سه مهارت نفوذ یعنی توانایی شبکه سازی، نفوذ بین فردی و هوشیاری اجتماعی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری یعنی منطقی بودن و احساسی بودن تأثیرگذار می‌باشند.

نمودار زیر مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از

آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان 95% معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی ($-1/96$ تا $+1/96$) قرار گیرد و اگر مقدار آماره‌ی t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی ($-2/58$ تا $+2/58$) قرار گیرد.



نمودار 2- ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل

طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان 99% معنادار شده‌اند. بنابراین نتایج حاصله از بارهای عاملی روایی بالای مدل را تایید می‌کند. با توجه به مقادیر به دست آمده در نمودارهای 1 و 2 به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول 3- بررسی اثرات مستقیم و آماره t

نتیجه فرضیه	sig	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های تحقیق
تأیید می‌شود	<0.01	8.736	0.480	توانایی شبکه سازی ← منطقی بودن
تأیید می‌شود	<0.01	7.195	0.425	نفوذ بین فردی ← منطقی بودن
تأیید می‌شود	<0.01	6.420	0.208	هوشیاری اجتماعی ← منطقی بودن
تأیید می‌شود	<0.01	3.221	0.178	توانایی شبکه سازی ← احساسی بودن
تأیید می‌شود	<0.01	13.698	0.539	نفوذ بین فردی ← احساسی بودن
تأیید می‌شود	<0.01	7.633	0.441	هوشیاری اجتماعی ← احساسی بودن

برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای 0.05 برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می‌باشد. سه مقدار 0.01، 0.25 و 0.36 به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (داوودی و رضازاده، 1392).

جدول 4- جدول اشتراکات

اشتراکات	ابعاد
0.627	منطقی بودن
0.538	احساسی بودن
0.582	میانگین
0.727	میانگین R ²

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.582 \times 0.727} = 0.6504$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از 0.36 بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای 0.05 می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر مهارت‌های نفوذ سازمانی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد که بررسی‌های انجام شده نشان داد سه زیر مقیاس مهارت‌های نفوذ سازمانی و دو زیر مقیاس استراتژی‌های تصمیم‌گیری تاثیر معناداری در سطح 99% دارند.

همچنین پس از تجزیه تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، و براساس مطالعات مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور، نیز توانایی شبکه سازی (3 گویه)، نفوذ بین فردی (3 گویه)، هوشیاری اجتماعی (3 گویه) در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، مورد شناسایی قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های پژوهشی: گوئین و همکاران (2014)، سیمپسون و همکاران (2012)، هازن و همکاران (2010)، امان الهی و همکاران (1391)، بیرامی و همکاران (1390)، هماهنگ بوده و تایید شد.

اما وضعیت ابعاد استراتژی‌های تصمیم‌گیری پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی تأییدی، و براساس مطالعات مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور، دو مولفه منطقی بودن (7 گویه) و احساسی بودن (11 گویه) در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، مورد شناسایی قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های پژوهشی: پاتریک (2015)، پیلاژ (2014)، مک کارتی (2002)، ماس و شوبل (2005)، حیدری و اقبال (1395)، بخشایش و مرتضوی (1394)، هماهنگ بوده و تایید شد.

همچنین نتایج نشان داد که بطور کلی مهارت‌های نفوذ سازمانی با توجه به تمام ابعاد آن تاثیر زیادی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری آموزش و پرورش استان مازندران داشته است و در تحلیل مسیر تاییدی با توجه به ضرایب استاندارد مسیر و اعداد معناداری، مورد تایید قرار گرفته است. یافته‌های حاصل در مقایسه با یافته‌های پژوهشی سرت و همکاران (2015) گودهاری و همکاران (2014)

چینگ و همکاران (2014) شیخی و همکاران (1395) بابایی و همکاران (1395) چگینی و همکاران (1394) حسینی و همکاران (1392) نتایج یکسانی داشته است.

بنابراین سه مولفه مهارت‌های نفوذ سازمانی، توانایی شبکه سازی (3 گویه)، نفوذ بین فردی (3 گویه)، هوشیاری اجتماعی (3 گویه) و دو مولفه استراتژی‌های تصمیم‌گیری منطقی بودن (7 گویه) و احساسی بودن (11 گویه) در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران از جایگاه و بار عاملی خوبی بر خوردار بوده و نقش بسزایی دارند.

لازم به ذکر است سازمان آموزش و پرورش در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک دراز مدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند البته این دو متغیر از جمله متغیرهای بر خطی نیستند لذا در حوزه علوم رفتاری از این دست مقولات ارتباط دوری با هم دارند. استراتژی‌های تصمیم‌گیری ارتباط مستقیم با شهروندی سازمان دارد. در برخی موارد ممکن است با توجه به متغیر میانجی عدالت سازمانی به شکل غیرمستقیم نیز بر رفتار شهروندی سازمان تأثیر داشته باشد. در پاره‌ای از موارد در برخی مفاهیم این دو متغیر ممکن است رابطه همپوشانی نیز بر قرار باشد و همچنین عدالت سازمانی نیز ارتباط مستقیم با رفتار شهروندی دارد.

بنابراین اگر فرد یا مدیر آموزش و پرورش دارای این توانایی باشد که برای فرآیندهای مختلف سازمانی شبکه‌سازی نماید می‌تواند نفوذ بیشتری بر سازمان داشته باشد و هم به صورت منطقی و هم به صورت احساسی تصمیم‌گیری نماید. این مطلب برای فرد یا مدیر دارای نفوذ بین فردی نیز صادق می‌باشد، به طوری که اگر وی بین افراد به صورت شخصی نفوذ داشته باشد بهتر می‌تواند تصمیمات خود را که به صورت احساسی یا منطقی می‌باشند به آنان بقبولاند و از بکارگیری و به ثمر نشستن تصمیماتش مطمئن باشد. به همین گونه مهارت هوشیاری اجتماعی فرد یا مدیر آموزش و پرورش نیز می‌تواند با درک صحیحی که از وقایع اجتماعی به فرد می‌دهد و واکنش و کنش مناسب و به جا را از خود بروز دهد و بدین صورت نفوذ بیشتری در افراد داشته باشد که در نهایت تصمیم‌گیری وی بر مبنای استراتژی‌های منطقی راحت تر و ثمر ثمرتر می‌باشد.

فنون نفوذ، روش‌ها و رفتارهایی هستند که مدیران با به کارگیری آنها اعمال قدرت نموده و زمینه افزایش اطاعت‌پذیری زیر دستان و در نتیجه اجرای خواسته‌ها، توصیه‌ها و پیشنهادات خود را فراهم

می‌نمایند. بنابراین نتایج نشان داد که به‌طور کلی مهارت‌های نفوذ سازمانی با توجه به تمام ابعاد آن تاثیر زیادی بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری آموزش و پرورش استان مازندران داشته است و در تحلیل مسیر تاییدی با توجه به ضرایب استاندارد مسیر و هم‌چنین آزمون t، مورد تایید قرار گرفته است. یافته‌های حاصل با یافته‌های پژوهشی استیون و کالدول (2016) تا حدودی همخوانی دارد چرا که در پژوهش مذکور نیز محققین به این نتیجه دست یافتند که نفوذ سازمانی می‌تواند امر تصمیم‌گیری را در سازمان سهولت بخشد.

پیشنهادات کاربردی

برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در قالب کارگاه‌های مختلف به منظور آموزش مهارت‌های نفوذ سازمانی در جهت تصمیم‌گیری به مدیران، معاونین و مدیران دبیرستان‌ها. برگزاری همایش‌های مختلف مهارت‌های نفوذ سازمانی به منظور استراتژی‌های تصمیم‌گیری. آگاهی دادن به مدیران، معاونین و مدیران دبیرستان‌ها در مورد ابعاد مهارت‌های نفوذ سازمانی که باید در آموزش و پرورش رعایت شود. کمک به ایجاد مهارت‌های نفوذ در آموزش و پرورش با تاکید بر ابعاد آن در هر سطح از سازمان استفاده از مهارت‌های نفوذ سازمانی برای تقویت تصمیم‌گیری منطقی و احساسی. در نظرگرفتن کلیه ابعاد مهارت‌های نفوذ سازمانی در استراتژی‌های تصمیم‌گیری مدیران، معاونین و مدیران دبیرستان‌ها.

کتابنامه

- آذربخش، میثم. (1396). بررسی ساختارهای سازمان‌های دانش محور مرتبط با استراتژی صریح سازی و شخصی سازی در مدیریت دانش. فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، سال 3، شماره 18، صص: 101-125.
- ابوالعلائی، بهزاد. (1395). کلینیک مدیریت منابع انسانی، پاسخ به سوال‌ها و مسأله‌های مدیران ایرانی. تهران: نشر باران.
- باقری، علیرضا، زنگانه، حامد. (1390). مقایسه عملکرد روش RCMT برای ارزیابی سریع مقاومت بتن در برابر نفوذ یون کلر با روش‌های RCPT و مقاومت الکتریکی. مجله علمی- پژوهشی «عمران مدرس»، دوره 12، شماره 3، صص: 103-112.
- حقیقت جو، علی. (1394). تصمیم‌گیری استراتژیک. قابل دسترس در سایت <http://haghighatjoo.ir>
- رابینز، استیفن پی. (1389). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سیزدهم، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سفیدچیان، سلمان. (1393). رویکرد دانش محور و رهبری بر استراتژی‌های تصمیم‌گیری. پژوهشنامه تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره 30.
- شمرهورن، جان‌آر؛ ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (1382). مدیریت و رفتار سازمانی. چاپ اول، تهران: نشر مدیران، صص 455-457.
- شیروانی، علیرضا؛ مردانی، زهرا. (1393). بررسی عوامل روانشناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ارشد بخش دولتی براساس سبک شناختی یونگ مطالعه موردی سازمان‌های بخش دولتی استان اصفهان، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا، https://www.civilica.com/Paper-IRIMC08-IRIMC08_051.html
- شهرابی، جمال؛ زائری، محمدسعید؛ پری آذر، محمود. (1385). استراتژی تصمیم‌گیری: کاربرد تکنیک‌های شبکه در استراتژی ارزیابی تامین کنندگان. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه،
- فیضی، محمد. (1396). تأثیر وزنی تاکتیک‌های مدیریت برداشت بر نفوذ سازمانی و مهارت‌های سیاسی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل). فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره 8، شماره 31، صص: 275-292.

محبوب، حسن؛ نادری، ابوالقاسم؛ خرازی، کمال؛ انتظاری، یعقوب. (1395). بررسی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری استراتژیک مالی در دانشگاه تهران. فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش عالی ایران، سال 8، شماره 2، صص: 11-81.

مقیم، سیدمحمد. (1386). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ پنجم، تهران، نشر ترمه. مکی داودی، فروغ؛ برکت، غلامحسین. (1395). بررسی تاثیر نفوذ اجتماعی مدیران بر اعتماد سازمانی و خشنودی شغلی معلمان ابتدایی چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر اهواز. سومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی، شادگان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شادگان، https://www.civilica.com/Paper-PESSH03-PESSH03_077.html مومنی یانسی، زینب. (1396). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و استراتژی‌های تصمیم‌گیری مدیران شهرداری‌های شرق استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهشهر، رشته مدیریت.

میرسپاسی، ناصر. (1390). چالش‌های نظری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک. نشریه تدبیر، شماره 211، صص: 16-23.

Anwar A.; Henry B.; Romanus O, Kabare K. (2017). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. Business Management and Strategy, 5 (1), 78-104.

Bamberger, P.; Meshowlam, L. (2018). Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact. London: Sage Publication Inc.

Bessette, S.Y. (2009). Sovereign Authority or Leviathan Bully Alexandre Kojève on Distinguishing The Use and Abuse of Power. The st Global Conference Bullying and the Abuse of Power.

Bhargava, J. N. (1993). Economics of Information Management; Jampur: Arihant Publishing House. Pp.62-5.

Gardner, W. L.; Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. Journal of Management, 14, 321-338.

Kumar, K.; Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. Journal of Applied Psychology, 76, 619-627.

Macneil, C. (2012). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. Journal of Workplace Learning, Vol. 13 No. 6, pp. 246-53.

Steven, D.; Caldwell, Y. L. (2016). Further investigating the influence of personality in employee response to organisational change: the moderating role of change-related factors. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00127>

Yukl, G.; Chavez, C.; Seifert, C.F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.